

كفايات مديري مدارس التعليم العام في ضوء تمكين المدرسة: تصور مقترح

أ. فاطمة بنت سعد بن عثمان الداود

باحثة دكتوراه إدارة تربوية مسار التعليم العام، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
مديرة مدرسة بمحافظة الدلم، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وزارة التعليم.

د. خزنة بنت محمد إبراهيم العجل العتيبي

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كفايات مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة، وبناء تصور مقترح لتلك الكفايات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب دلغاي، من خلال ثلاث جولات شارك فيها عدد (١٣) من الخبراء المتخصصين في القيادة التربوية والإدارة المدرسية من وزارة التعليم وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. بدأت الدراسة باستبانة مفتوحة لاستقراء تصورات الخبراء حول الكفايات المطلوبة، أعقبها تحليل نوعي اشتق منه (7) كفايات أساسية و(44) كفاية فرعية. ثم جرى تصميم استبانتين مغلقتين في الجولتين الثانية والثالثة لتحديد الأهمية النسبية للكفايات وترتيبها حسب أولوية الخبراء. وقد أظهرت النتائج توافقاً عالياً بنسبة (70% - 100%) بين آراء المشاركين على الكفايات الرئيسية التالية: الكفايات القيادية، والكفايات التعليمية، وكفايات بناء القدرات المهنية، وكفايات التقويم والتحسين، والكفايات التنظيمية والإدارية، والكفايات الرقمية، وكفايات التواصل والشاركة المجتمعية. وانتهت الدراسة ببناء تصور مقترح يتضمن الكفايات الأساسية والفرعية مرتبة بحسب الأولوية، كما قدمت عدداً من التوصيات لتطوير سياسات إعداد وتدريب القيادات المدرسية في ضوء متطلبات التمكين، ومقترحات بحثية مستقبلية لفحص فاعلية هذه الكفايات في الواقع التربوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، الكفايات المهنية، أسلوب دلغاي، جودة الأداء المدرسي، بناء القدرات المهنية.

The Competencies of Public-School Principals in Light of School Empowerment: A Proposed Framework

Fatima Saad Othman ALDawood

PHD researcher in educational administration at King Saud University

A school principal in the Education Department in Al-Kharj Governorate

Dr. Kaznah Mohammed Ibrahim ALOtaibi

Assistant Professor of Educational Administration, College of Education, King Saud University

Abstract:

This study aimed to identify the competencies of public-school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of school empowerment and to develop a proposed vision for these competencies. The study adopted a descriptive approach using the Delphi method, conducted over three rounds with the participation of 13 experts specializing in educational leadership and school administration from the Ministry of Education and faculty members of Saudi universities. The study began with an open questionnaire to elicit the experts' perceptions of the required competencies, followed by qualitative analysis from which 7 core competencies and 44 sub-competencies were derived. Two closed questionnaires were then designed for the second and third rounds to determine the relative importance of the competencies and rank them according to expert priorities. The results showed a high level of agreement (70% – 100%) among participants on the following main competencies: leadership, educational, professional capacity-building, evaluation and improvement, organizational and administrative, digital, and communication and community partnership competencies. The study concluded by constructing a proposed vision that includes core and sub-competencies arranged in order of priority, along with a set of recommendations for developing policies related to the preparation and training of school leaders in accordance with empowerment requirements, as well as future research proposals to examine the effectiveness of these competencies in educational practice.

Keywords: School leadership, professional competencies, Delphi method, quality of school performance, building professional capacities.

كفايات مُديري مدارس التعليم العام في ضوء تمكين المدرسة: تصور مُقترح

أ. فاطمة بنت سعد بن عثمان الداود

باحثة دكتوراه إدارة تربوية مسار التعليم العام، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
مديرة مدرسة بمحافظة الدلم، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وزارة التعليم.

د. خزنة بنت محمد إبراهيم العجل العتيبي

أستاذ مُساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

المقدمة

تُعَدّ العملية التعليمية من أكثر العمليات تعقيدًا، نظرًا لاتصالها المباشر بالعنصر البشري، الذي يُعَدّ محور التنمية وركيزة أساسية في بناء المجتمعات المتقدمة. وقد بذلت المملكة العربية السعودية جهودًا لتطوير نظم العمل في مختلف القطاعات، وقطاع التعليم تحديدًا؛ حيث حدثت العديد من التغييرات في العمليات والأدوار. حيث يشهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تحولات نوعية تتجاوز تطوير المناهج وتحسين المخرجات، لتصل إلى إعادة تعريف أدوار القيادات التعليمية وتمكينها من قيادة التحول المدرسي بكفاءة وفاعلية (وزارة التعليم، 2024). ويُعد برنامج تنمية القدرات البشرية من أبرز البرامج الوطنية الداعمة لهذا التوجه، حيث يركّز على بناء كفاءة المعلمين والمشرفين ومديري المدارس، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للابتكار، وصنع القرار المبني على البيانات، وتحقيق نتائج تعلم عالية الجودة (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2019). ويبرز ذلك في توجه وزارة التعليم لتمكين المدرسة؛ فقد أصبحت المدرسة مسؤولة مسؤولية كاملة عن إدارة التغيير، وتحسين نواتج التعلم، وتجويد عمليات التعليم والتعلم، وإدارة عملياتها الإدارية (وزارة التعليم، 2024). فتمكين المدرسة لتقوم بوظيفتها في التحسين يتطلب رفع قدرات المديرين والمعلمين واللجان المدرسية وتمكينها من التخطيط، ورسم رؤيتها ورسالتها، ووضع برامج تدعم التغيير والتحسين، وتوضيح الأدوار لتنظيم العمل، والإشراف عليه للتحقق من تحقيق المستهدفات (Amon & Bustami, 2021).

يُمثّل مدير المدرسة الركيزة الأساسية في النظام التعليمي في ضوء التمكين المدرسي، إذ يضطلع بدور محوري في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. وتتوقف كفاءة أداء المدرسة إلى حد كبير على مستوى كفاءة إدارتها، مما يستلزم أن يتحلّى مدير المدرسة بمهارات إدارية متقدمة تُمكنه من أداء مسؤولياته

بكفاءة وفعالية عالية (بطاح، 2019). فالمدير المدرسي الذي يسعى إلى إحداث تغيير فعال داخل مدرسته، لا بد أن يُولي اهتمامًا خاصًا بتطوير مهاراته القيادية، وأن يعمل على تنميتها باستمرار؛ ليتمكن من قيادة عملية التعلم بكفاءة، وتعزيز كفاءة رأس المال البشري داخل المدرسة. ومن الضروري أن يمتلك المدير القدرة على اكتشاف مواهب الكوادر التعليمية والإدارية معه، والعمل على تنميتها، بما ينعكس إيجابًا على أداء المدرسة، ويسهم في تحقيق التقدم في البيئة التعليمية والمجتمع المحلي المحيط بها (فولان، 2018).

وفي ضوء توجه وزارة التعليم لتمكين المدرسة؛ أصبحت المدرسة مسؤولة مسؤولية تامة عن تحسين نواتج التعلم، وتجويد عمليات التعليم والتعلم، وإدارة عملياتها الإدارية؛ لذا فمن الضروري وجود نوع من الرقابة المُستندة على مجموعة من المعايير الموضوعية للحكم على فعالية أداء المدارس وتقييمها (إسماعيل، 2021). فالتقويم المبني على المعايير يمثل الأساس الذي يتم في ضوئه تطوير الأداء المدرسي، ولا يمكن للمدرسة أن تحقق النجاح دون وجود معايير واضحة ومحددة لعملية تقويم شاملة ومستمرة (أحمد، 2018). ويُعد التقويم المدرسي لمؤسسات التعليم أداة فعالة لضمان تحسين جودة عملية التعليم؛ حيث أكدت التجارب الدولية في مجال التحسين والتطوير النوعي في مؤسسات التعليم على العلاقة الوثيقة بين عمليات التقييم، وتحسين الأداء المؤسسي وتطويره، وذلك بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وشروط الأداء والموارد، وتحديد الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته بالوضع المرجو (مسلم، 2018).

ويُعد تحسين نواتج التعلم أحد أهم أولويات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تبذل وزارة التعليم جهودًا حثيثة لتحسين نواتج التعلم، وتطوير القائمين عليه (إسماعيل، 2021). يعتمد نجاح هذه الجهود بدرجة كبيرة على رفع كفاءة العمل المؤسسي المدرسي، وتحسين العمليات الإدارية بالمدارس من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم هذه الجهود؛ لقيادة العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية (Irsyadiyah, 2021).

وفي ذات السياق، تُمنح المدارس صلاحيات أوسع، ويُناط بالقيادات التربوية مسؤوليات أكبر في إدارة الموارد، وتحفيز فرق العمل، وتفعيل الشراكات المجتمعية، مما يستلزم تحديد كفايات مهنية متكاملة تُمكن مدير المدرسة من ممارسة دوره بفاعلية ضمن نموذج المدرسة المُمكنة (الشريف، 2019). أشار فولان (2018) إلى أهمية اعتماد مديري المدارس على إطار المهارات الذي اقترحه كيرتمان بوصفه مرجعًا عمليًا يسهم في تنمية الكفايات القيادية. وقد بين أن تعزيز هذه الكفايات السبعة يسهم بشكل مباشر في بناء رأس مال مهني متجدد داخل المدرسة وخارجها، وأن هذه العلاقة تأثيرية وتبادلية في آنٍ واحد. وتشمل كفايات كيرتمان ما يلي: القدرة على تحدي الوضع القائم، وبناء الثقة من خلال التواصل الواضح والتوقعات المشتركة، وصياغة رؤية

جماعية للنجاح، وتغليب روح الفريق على الفردية، وتبني روح المبادرة لتحقيق نتائج مستدامة، والالتزام بالتطوير الذاتي المستمر، وبناء شبكات مهنية وشراكات مع المجتمع والمؤسسات ذات العلاقة.

يُعد تطوير القيادات التربوية من أولويات تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية، فقد أشارت الشهري (2024) في دراستها إلى أهمية أن يعمل مدير المدرسة على تطوير كفاياته الأخلاقية التي تُعينه على أداء مهامه القيادية بكفاءة وفاعلية، وذلك في ضوء ما يفرضه العمل التربوي من مسؤوليات أخلاقية متزايدة. وتُصنّف الكفايات الأخلاقية إلى ثلاث مجالات رئيسية: الكفايات الأخلاقية العامة والتي تشمل امتلاك مهارات الإقناع والتأثير، والتحلي بالقوة الحسنة، والالتزام بأخلاقيات العمل والانضباط، وتغليب المصلحة العامة، وتحمل المسؤولية، واحترام الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية. والكفايات الخاصة بالمؤسسة التربوية، وتتضمن احترام الأنظمة والقوانين، دعم الأهداف المؤسسية، تعزيز الانتماء المؤسسي، الالتزام بالبيئة المدرسية، ترسيخ قيم الشراكة والحوار، وتمكين أفراد المدرسة من المشاركة في صنع القرار. وكفايات التعامل مع الزملاء والطلبة وتشمل إقامة علاقات مهنية قائمة على الاحترام، والعدل في المعاملة، والتواضع، واحترام الفروق الفردية، وتقبل النقد البناء، والمتابعة الموضوعية لأداء الآخرين، وتجنب تصيّد الأخطاء.

كما صنفت الشايع وآخرون (2024) الكفايات التعليمية التي يمتلكها مديرات المدارس في مدينة الرياض بناءً على نموذج مارزانو، وقد أشارت الدراسة إلى درجة امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو حيث جاءت بدرجة عالية لكفايات التركيز على إنجاز الطلبة باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم، والكفايات التوجيهية للمنهج، والكفايات التطويرية للمعلم وطاقت المدرسة، وكفايات تشجيع فرق العمل، وكفايات القيم الجوهرية للقائد، والكفايات البيئية.

وفي هذا الإطار قام كامور وجيجوس (Camur & Gigus, 2023) بتطوير مقياس يستند إلى تصورات مديري المدارس حول أدائهم الوظيفي، انطلاقاً من كفاءاتهم المهنية. وقد أسفرت هذه الدراسة عن بناء مقياس مكون من ستة أبعاد أساسية تمثل المجالات الجوهرية لكفايات القيادة المدرسية، وتضم في مجموعها (41) عنصراً فرعياً يُستخدم لتحديد مستوى كفاءة المدير في كل بعد. وتتمثل الكفايات الأساسية بحسب ما ورد في النموذج كفاية القيادة التربوية والتي تشمل تقييم الممارسات المهنية، إدارة البرامج التعليمية، تحليل بيانات الطلاب، اتخاذ قرارات تطوير المناهج، وتوظيف طرق التدريس والتقنيات الحديثة، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة. وكفاية تهيئة الظروف التنظيمية وتشمل تخصيص الموارد لدعم التعليم، وتنظيم الموارد البشرية، وتعزيز بيئة مدرسية تعاونية، وبناء ثقافة إيجابية، وتشجيع القيم التعليمية المستدامة. وتُمثل كفاية الاتصال والقيم

المجال الثالث من المقياس ومن أبرزها التواصل بلغة واضحة، واحترام آراء الآخرين، وبناء بيئة قائمة على الاحترام المتبادل، والحفاظ على الخصوصية، وتقدير العلاقات الإنسانية. وكفاية الإشراف والدعم وتشتمل على توجيه المعلمين بناءً على احتياجاتهم، واستخدام البيانات في الإرشاد، واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وتعزيز الإرشاد الفعال في المدرسة. والكفاية الخامسة التطوير المهني؛ والذي يشتمل على دعم تطوير المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم، وتعزيز التحسين المهني المستمر، وضمان توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الطلاب، وربطها بأهداف المدرسة. وأخيراً تُصنف كفاية إدارة الموارد المالية والقانونية ككفاية سادسة ومنها إدارة الموارد المالية بكفاءة، واستثمار الفرص القانونية لدعم المدرسة، وإشراك أصحاب المصلحة في رسم الرؤية، والتأكد من توافق الأهداف التنظيمية مع أهداف المدرسة.

تتسم الكفايات المهنية لمدير المدرسة بالشمول والتنوع، فهي لا تقتصر على المهارات الإدارية التقليدية، بل تشمل مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تُسهم في تحقيق جودة التعليم ورفع كفاءة المؤسسة التربوية في أداء رسالتها التعليمية. وفي هذا السياق، قدّمت دراسة لامبرت وبوخاما (Lambert & Bouchamma, 2019) تحليلاً لمحتوى أربعة أنظمة تعليمية مختلفة (مقاطعتا كيبيك وألبرتا في كندا، أستراليا، والولايات المتحدة)، بهدف تحديد الكفايات اللازمة لتحقيق الأداء الكفء لمديري المدارس، واعتمدت الدراسة في تصنيف الكفايات على أربعة معايير رئيسة وهي معيار المعرفة والقدرة على الإدارة والتصرف، ومعيار المبادئ التوجيهية المرتبطة بالمسؤوليات. والمعايير المهنية، والمعايير السلوكية، حيث أسفر هذا التصنيف عن تحديد (20) كفاية مهنية، تمثلت في التحسين والابتكار، والقرارات والمسؤوليات، والرؤية، والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع والشراكات، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية (للذات وللآخرين)، ومعرفة القوانين والسياسات، وإدارة الموارد المالية والمادية، والتعامل مع التكنولوجيا، والتعاون والقيادة المشتركة والتمكين، والتطوير المهني (الذاتي وللآخرين)، إدارة الموارد البشرية (العلاقات الشخصية)، ومعرفة علوم التدريس، وممارسات واستراتيجيات التعلم، والإشراف (دعم المعلم)، واحتياجات الطلاب، والمناخ التنظيمي، والتكيف مع التغيير والتغذية الراجعة، والاتصال والتواصل، والتنوع الثقافي، واستخدام البيانات.

تُفسر كفاءة مديري المدارس بأنها امتلاك المدير لعدد من الكفايات وهي عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء مهامهم القيادية والإدارية بكفاءة، مما يُسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف المدرسة بفعالية. فقد أسفرت دراسة العريفي (2018) عن أهمية توفر عدد من الكفايات لمديري المدارس ومنها الكفايات الشخصية والقيادية والإدارية والتربوية، وضرورة الاهتمام بإعداد برامج لتنمية هذه الكفايات.

كما كشفت دراسة سلهب (2025) أن من أهم الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدارس كفايات التقويم، والتخطيط، إدارة الوقت والتواصل، صنع القرار، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتعاون مع المجتمع المحلي. وأظهرت دراسة أسمر وحريش (2023) أن من أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس هي الكفايات الفنية، والإنسانية، والفكرية، والذاتية، والادراكية، وصنع القرار، وإدارة الوقت. وتوصلت دراسة حسن وآخرون (2024) أن من أهم الكفايات الرقمية والتكنولوجية هي كفايات استخدام الحاسب الآلي في العمليات الفنية، والمنصات الرقمية في إدارة المدارس، وفي إنشاء قواعد بيانات للمدرسة، وتقييم الأداء، وتنفيذ برامج تطوير مهني إلكترونية. ولذلك فإن تحسين الأداء المدرسي لا ينفصل عن جودة أداء القيادة المدرسية، والذي تُقاس فاعليته من خلال مجالات التقويم المدرسي ومعاييره. ويستدعي هذا الواقع ضرورة امتلاك المديرين لكفايات مهنية شاملة تمكّنهم من قيادة عمليات التعليم والتعلم بكفاءة، ومواجهة التحديات التنظيمية والتربوية، وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة. وفي ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة التعليم في المملكة، تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير إطار متكامل للكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء تلك الكفايات في ضوء متطلبات تمكين المدرسة، واقتراح تصور مُستند إلى توافق آراء الخبراء ويستجيب لأولويات التطوير.

مشكلة الدراسة

أشار برنامج تنمية القدرات البشرية (2021) والذي حدد عام 2025 زمنًا لتحقيق طموحات البرنامج إلى أن النظام التعليمي مركزي بشكل كبير مما أدى إلى محدودية دور القيادات التعليمية في المدارس في اتخاذ القرارات، كما أشار إلى عدد من التحديات التي تواجه رحلة الطالب التعليمي من مرحلة رياض الأطفال إلى المرحلة الثانوية ومنها محدودية ربط تقييم أداء المعلمين الوظيفي بجودة تحصيل طلابهم، وتعقيد نظام حوكمة النظام التعليمي.

وفي ذلك ما أشار إليه السعيد (2022) بأن المؤشرات التعليمية تكشف حالة النظام التعليمي، وواقع الهيئة التعليمية والإدارية في المدارس والمؤسسات التعليمية، من حيث قوة الأداء أو ضعفه، ومدى جودة الأداء وتوافقه مع المعايير والمواصفات المرجعية. كما يمكن الاستفادة من المؤشرات التعليمية في عمليات تشخيص الواقع لبناء الخطط، وتحديد قيم الأداء المستقبلي المرغوب.

في المقابل لم تحظ الأدوار المستحدثة لمدير المدرسة بالتوضيح الكافي في الأدبيات التربوية، كما لم يُمنح المديرون الاهتمام الشمولي الذي يمكنهم من قيادة مدارسهم بفاعلية في ظل المتغيرات والظروف التربوية المعاصرة، بما يحقق تطورها وازدهارها (فولان، 2018). إضافة إلى ذلك نص دليل التشكيلات الإشرافية والمدرسية الصادر من وكالة وزارة التعليم للموارد البشرية (2024) على الضوابط الخاصة بتكليف مدير المدرسة، على عدد محصور من الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة (التخطيط، قيادة عمليات التعليم والتعلم وتقويمه، وتطويره، قياس الأداء المؤسسي، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، إعداد الدراسات والتقارير، إدارة الأزمات)؛ حيث لا تعكس المهام والمسؤوليات للمديرين في ضوء تمكين المدرسة، لاسيما وأن الدليل صدر بعد النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة الإصدار الأول والصادر من وزارة التعليم (2024)، ودليل سياسات التقويم والاعتماد المدرسي والصادر من هيئة تقويم التعليم والتدريب (2023).

وواقع الحال أن الإدارة المدرسية تواجه عدداً من التحديات المتسارعة والتي تتمثل في تحديات المنافسة، وتحديات العولمة والتكنولوجيا، والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، وتحدي الجودة الشاملة، وضعف السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات، ونقص الكفاءات الإدارية والقيادية المؤهلة للعمل وفق العمليات الإدارية، كما أن ضعف تأهيل وتدريب الكوادر الإدارية على استخدام التقنية ينعكس سلباً على سير العملية التعليمية (القحطاني، 2016). وفي ذات السياق ذكر الحجابي (2020) أن ضعف أساليب اختيار وإعداد القيادات التربوية ذات الكفاءة، والتحفيز، ومهارات التخطيط، وإدراك أهمية الوقت وترشيده، وأساليب اتخاذ القرار من التحديات التي تواجه أداء القيادات التربوية وتحد من تطورها، وتقلل من فاعليتها، وتضعف عزيمتها، وتحول دون تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها وبرامجها.

وفي الفترة الحالية يشهد التقويم المدرسي اهتماماً كبيراً من وزارة التعليم بالشراكة مع هيئة التقويم والتدريب بوصفه بوابة التحول نحو مجتمع مُتعلم، ومدرسة مُمكنة، وكوادر إدارية وتعليمية مؤهلة وقادرة على أداء العمليات الإدارية وفق المعايير الدقيقة للتقويم المدرسي والتي تشمل أربع مجالات الإدارة المدرسية، التعليم والتعلم، نواتج التعلم، البيئة المدرسية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024). وقد أسفرت نتائج التقويم المدرسي المطبق خلال 2024م أربع عشرة ألف مدرسة من التعليم الحكومي والأهلي عن حصول المدارس على مستويات مُتفاوتة في تقويم الأداء، حيث حصل على مستوى التميز من مجموع المدارس التي تم تقويمها فقط (292) مدرسة، وتفاوتت بقية المدارس في مستويات من التهيئة، والانطلاق، والتقدم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024)، وهذه النتائج قد تعكس ضعف كفايات القيادات التعليمية وتحديداً مديري المدارس.

وتأسيماً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التحديد الدقيق للكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في سياق التمكين المدرسي، وعليه، سعت هذه الدراسة إلى تحديد كفايات مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة، وبناء تصور مقترح لكفاياتهم المهنية؛ بما يسهم في تحسين الممارسات القيادية، وتمكين المدرسة، وتحقيق أهداف التعليم النوعي المستند إلى فاعلية القيادة المحلية.

أسئلة الدراسة

- ما الكفايات التي يجب أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة؟
- ما التصور المقترح لكفايات مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة؟

أهداف الدراسة

- تحديد الكفايات التي يجب أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة.
- بناء تصور مقترح لكفايات مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية يتسق مع متطلبات التمكين المدرسي ويدعم تحقيقه بفاعلية.

أهمية الدراسة تتطوي أهمية الدراسة في جانبين:

- **الأهمية النظرية** تتمثل في أن الدراسة تسعى إلى بناء تصور علمي واضح للكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات تمكين المدرسة، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات، خاصة في البيئة التعليمية العربية. كما تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تناول الكفايات القيادية ضمن سياق التمكين المدرسي، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تربط بين الكفايات المهنية ومتطلبات تمكين المدرسة وجودة مخرجاتها.

- **الأهمية التطبيقية** قد تُسهم الدراسة في تقديم مؤشرات علمية تساعد الجهات ذات العلاقة على تطوير معايير اختيار وتأهيل القيادات المدرسية، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة نحو تعزيز فاعلية المدرسة وتحقيق مساءلة محلية. كما يمكن أن يستفيد منه مخططو البرامج التدريبية في تصميم برامج تنمية

مهنية تُركز على الكفايات الفعلية التي يحتاجها المدير في بيئة مدرسية مُمكنة، وهو ما يدعم توجهات وطنية كبرى تهدف إلى بناء رأس مال بشري تعليمي مُؤهل، وقادر على قيادة التغيير وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة تحديد كفايات مديري مدارس التعليم العام في ضوء تمكين المدرسة، وذلك من خلال جولات الخبراء بأسلوب دلّافي.
- **الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة على عدد من خبراء التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1446هـ.

مصطلحات الدراسة

تُعرف كفايات مُديري المدارس بأنها مجموعة القدرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها مديري المدارس من خلال الخبرات والممارسات التي اكتسبها، أو من خلال التعلم الذاتي وتشمل مهارات قيادية (فنية، إنسانية، إدراكية)، والتي يُمكن قياسها من خلال أدائه لمهامه (عديلي، 2016). وتُعرف كفايات مديري المدارس إجرائيًا القدرة على امتلاك وتوظيف مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكّن مُديري مدارس التعليم العام من أداء أدوارهم القيادية والإدارية بكفاءة عالية، بما يسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف المدرسة بفعالية.

ويُعرف تمكين المدرسة بأنه: "العملية التي يتم بموجبها منح القادة التربويين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والحرية، في أداء أعمالهم بطريقتهم دون تدخل مُباشر من الجهات الإدارية العليا، وهذه الصلاحيات تُؤدي إلى مزيد من حرية التصرف ومزيد من الإبداع وتحمل المسؤولية للقرارات المأخوذة بالإضافة لدعمهم للأعمال التي يقومون بها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية" (جرجس وآخرون، 2021، ص. 153). ويُعرف إجرائيًا بأنه: منح المدارس صلاحيات موسعة واستقلالية إدارية ومالية وتنظيمية، تُمكن قياداتها من اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية داخل المدرسة وفق معايير الحوكمة والمساءلة، بما يعزز فاعلية الأداء المدرسي، ويدعم تطوير الممارسات التعليمية، ويرفع من جودة نواتج التعلم، في إطار منظومة تشاركية تركز على الكفاءة والشفافية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة المنهج الاستقرائي بأسلوب دلفاي التقليدي (Delphi Method)، هو أحد الأساليب البحثية النوعية الشائعة في البحوث التربوية، ويُستخدم لاستطلاع آراء الخبراء المتخصصين حول قضية معينة بهدف الوصول إلى درجة من التوافق أو الإجماع بينهم، وذلك من خلال سلسلة منظّمة من الجولات المتتابعة. ويُتيح هذا الأسلوب إمكانية بناء تصورات أو إصدار أحكام مبنية على المعرفة والخبرة الجماعية، مع الحفاظ على سرية المشاركين واستقلالية آرائهم لضمان الموضوعية وعدم التأثير بآراء الآخرين (فُلَيْه والزكي، 2003؛ ديابي، 2016). ويُناسب هذا الأسلوب طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحديد الكفايات الأساسية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في ضوء تمكين المدرسة، من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات نخبة من المتخصصين في القيادة التعليمية.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من خبراء القيادات التعليمية في وزارة التعليم، ومن أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، والذين وافقوا على المشاركة بوصفهم عينة من الخبراء. وقد تم في هذه الدراسة اتباع خطوات محددة في تطبيق أسلوب دلفاي لجمع آراء الخبراء حول موضوع الدراسة، وفقًا لما أوصت به الأدبيات التربوية فُلَيْه والزكي (2003)، عقابي (2017)، ودليو، (2022)، وذلك على النحو الآتي:

تم اختيار عينة قصدية مكوّنة من (13) من خبراء القيادة التعليمية من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، ومن القيادات التعليمية في وزارة التعليم، بناءً على عدد من المعايير ومنها امتلاكهم معرفة متخصصة في موضوع الدراسة الإدارة التربوية والتعليمية، وتنوع مجالات عملهم وخبراتهم ذات الصلة بالتربية والتعليم، وأن يكونوا من ذوي الخبرة الميدانية من مشرفي عموم الإدارة المدرسية بوزارة التعليم، ومديرو مدارس، أو الأكاديميين بمجال اختصاص القيادة التعليمية والتدريب التربوي بما لا يقل عن (10) سنوات، كما رُوعي في تنفيذ الجولات الحفاظ على سرية هوية المشاركين؛ بما يضمن استقلالية الآراء وعدم تأثرها بتوجهات المشاركين الآخرين، والجدول (1) يوضح وصفًا للخبراء.

جدول (1) عينة الدراسة من الخبراء، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة

م	المؤهل العلمي	طبيعة العمل	عدد سنوات الخبرة في التعليم	عدد سنوات الخبرة في المجال القيادي
1	ماجستير إدارة تربوية	مشرف عموم إدارة مدرسية في وزارة التعليم	34	29
2	دكتوراه الإدارة والتخطيط التربوي	مشرف عموم إدارة مدرسية في وزارة التعليم	27	26
3	دكتوراه الإدارة التربوية مسار التعليم العام	مساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية بإدارة التعليم بمحافظة الخرج	30	20
4	بكالوريوس	مشرف عموم إدارة مدرسية في وزارة التعليم	24	20
5	دكتوراه الإدارة التربوية مسار التعليم العام	مدير إدارة التطوير والتحول في وزارة التعليم	25	15
6	بكالوريوس	مديرة مدرسة	26	14
7	دكتوراه الإدارة التربوية مسار التعليم العام	مشرف تدريب	24	13
8	بكالوريوس	معار من وزارة التعليم لمنظمة دولية	25	13
9	دكتوراه الإدارة والتخطيط التربوي	معلم خبير	25	10
10	ماجستير إدارة تربوية	مديرة مدرسة	23	10
11	دكتوراه لإدارة والتخطيط التربوي	مدير التخطيط في جامعة الإمام عبد الرحمن	15	10
12	دكتوراه الإدارة والتخطيط التربوي	مديرة مدرسة	20	8
13	دكتوراه الإدارة والتخطيط التربوي	مشرف مقيم في إدارة التعليم بمنطقة الرياض	23	3

أداة الدراسة

تم تطبيق الأداة وفق خطوات أسلوب دلفاي، والتي تقوم على استطلاع آراء الخبراء في عدد من الجولات المتتالية للوصول إلى توافق علمي حول مضمون محدد، وتتضمن مراجعة استجابات كل جولة، وتحليلها، ثم إعادة عرض النتائج على الخبراء تسمح بإعادة التقدير وتضييق مساحة التباين، كما وردت في الأدبيات ومنها فُلَيْه والزكي (2003)، عقابي (2017)، ودليو (2022) حيث شملت مراحل تطبيق أداة الدراسة ما يلي:

- **تحديد مشكلة الدراسة بدقة:** تتمثل مشكلة الدراسة في نقص وضوح الإطار المرجعي للكفايات المهنية التي ينبغي أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام، بما يتلاءم مع متطلبات تمكين المدرسة، ويعزز قدرتهم على قيادة مؤسساتهم التعليمية بكفاءة في ظل التحولات الحديثة التي يشهدها النظام التعليمي.

- اختيار عينة الخبراء: تم اختيار مجموعة من الخبراء المتخصصين في القيادة التربوية والإدارة المدرسية والبرامج التدريبية، بناءً على خبرتهم العلمية والعملية، ومعرفتهم الدقيقة بمجال الدراسة.
- تصميم استبانة مفتوحة استقرائية في الجولة الأولى: طُلب من الخبراء ترشيح الكفايات التي يرونها ضرورية لمدير المدرسة، دون تقييد بإجابات محددة، عبر استبانة مفتوحة استقرائية، حيث تم توجيه سؤال للخبراء (ما أبرز الكفايات التي يجب أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة)، وثُركت لهم حرية الإجابة والتعبير عن آرائهم وتصوراتهم ومقترحاتهم. وقد عولجت البيانات باستخدام أسلوب التحليل النوعي، لاستخلاص محاور الكفايات الأساسية والفرعية.
- إعداد الأداة في جولتها الثانية: تم بناء استبانة مغلقة تضمنت الكفايات السبعة الأساسية، وتفرعت إلى كفايات فرعية مشتقة من الجولة الأولى، تفاوت عددها (من ست إلى ثمان) كفايات فرعية. وطُلب من الخبراء تحديد أربع كفايات فرعية يرونها الأكثر أهمية، مع إمكانية الإضافة والتعديل.
- تحليل نتائج الجولة الثانية: تم تلخيص التكرارات، وتحديد الكفايات الأكثر اختياراً، مع توثيق الملاحظات التي قدمها الخبراء، وتعديل أو حذف ما يلزم من الكفايات المقترحة.
- إعداد الأداة في جولتها الثالثة: أُعيد تقديم الاستبانة المغلقة بعد ترتيب وتصنيف الكفايات وفقاً للتكرارات. طُلب من الخبراء إبداء درجة اتفاقهم على الكفايات الفرعية ضمن كل كفاية أساسية.
- تحليل الجولة الثالثة: في هذه الجولة، لم يتم استبعاد أي من الكفايات الفرعية التي تم التوصل إليها، بل تم التركيز على ترتيبها وفقاً لأولويات الخبراء من حيث التكرارات. وقد تم تحليل استجابات الخبراء لتحديد مدى الاتفاق على ترتيب الكفايات الفرعية ضمن كل مجال من المجالات الأساسية السبعة بحسب عدد التكرارات. وأسفر التحليل عن قائمة متكاملة تتضمن (7) كفايات أساسية يندرج تحت كل منها عدد من الكفايات الفرعية مرتبة بحسب درجة الاتفاق، لتُشكّل معاً تصوراً مقترحاً يمكن تبنيه وتطويره في ضوء توجهات تمكين المدرسة.

صدق أداة الدراسة

يُعد أسلوب دلفاي من الأساليب البحثية التي تضمن بدرجة عالية صدق المحتوى لأداة الدراسة، نظراً لاعتماده على التفاعل المباشر والمنظم مع مجموعة مختارة من الخبراء عبر عدة جولات. ويُعزز هذا التفاعل التدريجي فرص الوصول إلى توافق جماعي حول محتوى الأداة، ما يمنحها درجة عالية من الصدق. وفي هذه

الدراسة، تم اعتماد ثلاث جولات متتالية، شملت توليد الكفايات الأساسية والفرعية من خلال جولة استقرائية أولى، ثم التحقق من أهميتها وضرورة تضمينها في الجولة الثانية، ثم ترتيبها بحسب عدد تكرارات الاتفاق في الجولة الثالثة. ولقياس درجة الاتفاق بين الخبراء كما ورد في فُلْيَه والزكي (2003)، تم احتساب نسبة الاتفاق وفق معادلة كوبر (Cooper) التالية:

$$\text{نسبة الاتفاق} = [\text{عدد مرات الاتفاق} / (\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق})] \times 100$$

وقد تراوحت نسب الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثالثة بين 70% إلى 100%، وهي نسب تُعد مقبولة علمياً ومؤشراً على صدق محتوى الأداة، كما ورد في فُلْيَه والزكي، (2003) بأنه يجب ألا تتدنّى نسبة الاتفاق عن (68%). ويُعزى هذا المستوى المرتفع من الصدق إلى طبيعة أسلوب دلفاي الذي يُتيح للباحث التواصل المباشر مع الخبراء، واستقبال تعليقاتهم التفصيلية وتفسيراتهم، مما يضمن فهماً دقيقاً وواضحاً لمضامين الكفايات المقترحة وتفسيرها في سياق تمكين المدرسة.

ثبات أداة الدراسة

أشارت العديد من الأدبيات فُلْيَه والزكي (2003)، عقابي (2017)، ودليو (2022) والتي تناولت تطبيق أسلوب دلفاي إلى أن هذا المنهج يُوفر درجة مناسبة من الثبات، وذلك من خلال ما يتم تحقيقه من اتفاق بين آراء الخبراء عبر جولات متتالية. وقد تم في هذه الدراسة تنفيذ ثلاث جولات شارك فيها مجموعة من الخبراء المتخصصين في القيادة التربوية، حيث طُلب منهم تقييم الكفايات المقترحة، وإعادة ترتيبها بحسب أهميتها، مما مكن من اختبار مدى استقرار اختياراتهم على امتداد الجولات. وقد تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب نسبة الاتفاق بين الخبراء في الجولة الثالثة، باستخدام التحليل بالتكرار والنسبة المئوية لكل كفاية ضمن المجالات السبعة، حيث تراوحت نسب الاتفاق على الكفايات المختارة بين (70% - 100%)، وهي نسب مرتفعة ومقبولة في دراسات دلفاي، وتُعد مؤشراً كافياً على استقرار الإجابات.

ويُعزى ارتفاع درجة الثبات إلى طبيعة أسلوب دلفاي نفسه، الذي يتيح للخبراء مراجعة آرائهم بناءً على تغذية راجعة من الجولات السابقة، مع الحفاظ على استقلالية آرائهم. كما أن التعامل المباشر مع الخبراء المختصين وتبادل الملاحظات الدقيقة على محتوى الأداة ساهم في تقليل التباين وضمان ثبات مضمون الأداة وتكرارية النتائج عبر الجولات (فُلْيَه والزكي، 2003).

كما تم استخدام معامل كيندال للتوافق (Kendall's W) لقياس مدى التوافق بين آراء الخبراء حول ترتيب الكفايات الفرعية ضمن كل مجال رئيسي، حيث تتراوح قيمته بين (0) عدم توافق و (1) توافق تام، وأظهرت النتائج ما يلي:

- الكفايات القيادية: $W = 0.82 (p < 0.01)$
 - الكفايات التعليمية: $W = 0.78 (p < 0.01)$
 - كفايات بناء القدرات المهنية: $W = 0.80 (p < 0.01)$
 - كفايات التقويم والتحسين: $W = 0.75 (p < 0.01)$
 - الكفايات التنظيمية والإدارية: $W = 0.77 (p < 0.01)$
 - الكفايات الرقمية: $W = 0.79 (p < 0.01)$
 - كفايات التواصل والشراكة المجتمعية: $W = 0.74 (p < 0.01)$
- هذه القيم تشير إلى توافق تام، وإجماع واضح بين آراء الخبراء؛ مما يعزز مصداقية النتائج. وصحة التصور المقترح.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على جولات الدراسة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما الكفايات المهنية التي يجب أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة؟

للإجابة عن السؤال استخدمت التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف إلى إجابات عينة الخبراء حول الكفايات المهنية التي يجب أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة.

جدول رقم (2): تكرارات الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة

م	الكفايات الرئيسية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
1	الكفايات القيادية	47	15%
2	الكفايات التعليمية	47	15%
3	كفايات بناء القدرات المهنية	47	15%
4	كفايات التقويم والتحسين	46	15%
5	الكفايات التنظيمية والإدارية	44	15%
6	الكفايات الرقمية	43	15%
7	كفايات التواصل والشراكة المجتمعية	36	15%
مجموع تكرارات الكفايات الأساسية في استجابات الخبراء		310	100%

يتبين من جدول (2) أن تحليل البيانات أظهر سبع كفايات أساسية تمثل الكفايات المهنية الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء تمكين المدرسة وهي: الكفايات القيادية، والكفايات التنظيمية والإدارية، والكفايات التعليمية، وكفايات التقويم والتحسين، وكفاية بناء القدرات المهنية، وكفايات التواصل والشراكة المجتمعية، والكفايات الرقمية. وحصلت الكفايات القيادية، والتعليمية، وبناء القدرات المهنية، والتقويم والتحسين على أعلى تكرار بين الكفايات الرئيسية السبع، حيث بلغ تكرار اختيار الخبراء للكفايات الفرعية المضمنة في الكفاية الرئيسية من حيث أهميتها من وجهة نظرهم بنسبة تصل إلى (15%) لكل كفاية رئيسية. والذي يعكس أهمية هذه الكفايات المعرفية والتطبيقية في سياق تمكين المدرسة؛ كونها الأبعاد الأساسية التي يركز عليها الأداء المدرسي الفعال، وتحسين مخرجات التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه فولان (2018) عن أهمية اعتماد مديري المدارس على إطار المهارات الذي اقترحه كيرتمان بوصفه مرجعًا عمليًا يساهم في تنمية الكفايات القيادية ومنها القدرة على تحدي الوضع القائم، وبناء الثقة من خلال التواصل الواضح والتوقعات المشتركة، وتبني روح المبادرة لتحقيق نتائج مستدامة، والالتزام بالتطوير الذاتي المستمر، وبناء شبكات مهنية، ومع ما أشارت إليه دراسة الشهري (2024) بأهمية

أن يعمل مدير المدرسة على تطوير كفاياته الأخلاقية التي تُعينه على أداء مهامه القيادية بكفاءة وفاعلية، ودراسة الشايخ وآخرون (2024) التي ربطت بين كفايات مديري المدارس ونموذج مارزانو والتي تتطوي على لكفايات التركيز على إنجاز الطلبة باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم، والكفايات التوجيهية للمنهج، والكفايات التطويرية للمعلم وطاقم المدرسة، وكفايات تشجيع فرق العمل.

كذلك تتفق نتيجة تحليل البيانات مع المقياس الذي قام بتطويره كامور وجيجوس (Camur & Gigus, 2023) والذي شمل ستة أبعاد تشمل المجالات الأساسية لكفايات لمديري المدارس ومنها كفايات القيادة التربوية، وتهيئة الظروف التنظيمية للعملية التعليمية، الإشراف والدعم، والتطوير المهني، ودراسة لامبرت وبوخاما (Lambert & Bouchamma, 2019) والتي حددت عدد من الكفايات ومنها القرارات والمسؤوليات، والرؤية، والتعاون والقيادة المشتركة والتمكين، والتطوير المهني، إدارة الموارد البشرية، ومعرفة علوم التدريس، وممارسات واستراتيجيات التعلم، والإشراف، واحتياجات الطلاب، والتكيف مع التغيير والتغذية الراجعة، واستخدام البيانات. كذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العريفي (2018) والتي توصلت إلى أهمية توفر عدد من الكفايات لمديري المدارس ومنها الكفايات القيادية والتربوية، ودراسة سلهب (2025) والتي ذكرت أهم الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدراس ومنها كفايات التقويم، والتخطيط، وما أظهرته دراسة أسمر وحريش (2023) أن من أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس هي الكفايات الفنية، والفكرية.

كما بلغ تكرار آراء الخبراء لكفايات التواصل والشاركة المجتمعية (12%) من مجموع تكرار جميع الكفايات، وتكمن أهمية هذه الكفايات في نموذج تمكين المدرسة؛ إذ تمنح المدرسة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات، والتخطيط للبرامج، والتفاعل مع المجتمع؛ مما يتطلب من المدير مهارات التواصل الفعال، وتعزيز الدعم المجتمعي للمدرسة، وتحقيق التكامل بين الأسرة والمدرسة في دعم تعلم الطلبة، وتوظيف إمكانات المجتمع المحلي لدعم برامج المدرسة، وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المدرسة تعزز ثقة المجتمع بها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه فولان (2018) عن أهمية اعتماد مديري المدارس على إطار المهارات الذي اقترحه كيرتمان بوصفه مرجعاً عملياً يساهم في بناء الثقة من خلال التواصل الواضح والتوقعات المشتركة،

وصياغة رؤية جماعية للنجاح، وبناء شراكات مع المجتمع والمؤسسات ذات العلاقة، ومع ما أشارت إليه دراسة الشهري (2024) بأهمية أن يعمل مدير المدرسة على تطوير كفاياته الأخلاقية التي تُعينه على دعم الأهداف المؤسسية، تعزيز الانتماء المؤسسي، ترسيخ قيم الشراكة والحوار، وتمكين أفراد المدرسة من المشاركة في صنع القرار، وإقامة علاقات مهنية قائمة على الاحترام، والعدل في المعاملة، والتواضع، واحترام الفروق الفردية، وتقبل النقد البناء، والمتابعة الموضوعية لأداء الآخرين، وتجنب تصيد الأخطاء. كذلك تتفق نتيجة تحليل البيانات مع مقياس الذي قام بتطويره كامور وجيجوس (Camur & Gigus, 2023) والذي شمل كفاية الاتصال والقيم ومنها التواصل بلغة واضحة، واحترام آراء الآخرين، وبناء بيئة قائمة على الاحترام المتبادل، والحفاظ على الخصوصية، وتقدير العلاقات الإنسانية، وإشراك أصحاب المصلحة في رسم الرؤية، والتأكد من توافق الأهداف التنظيمية مع أهداف المدرسة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة لامبرت وبوخاما (Lambert & Bouchamma, 2019) والتي حددت عدد من الكفايات ومنها التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع والشراكات، إدارة الموارد البشرية (العلاقات الشخصية)، والاتصال والتواصل، والتنوع الثقافي. كذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العريفي (2018) والتي توصلت إلى أهمية الكفايات الشخصية لمديري المدارس، ودراسة سلهب (2015) والتي ذكرت أن من أهم الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدارس ومنها كفايات التواصل، والتعاون مع المجتمع المحلي، وما أظهرته دراسة أسمر وحريش (2013) أن الكفايات الإنسانية، والذاتية من أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس. وعند تسليط الضوء على الكفايات الفرعية التي أظهرها تحليل بيانات جولات آراء الخبراء وفق أسلوب دلفاي فيبين الجدول (3) تكرارات الكفايات الفرعية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة.

جدول رقم (3) تكرارات الكفايات الفرعية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة

التكرار	الكفايات الفرعية	م	الكفايات الرئيسية
9	التفكير الاستراتيجي	1	الكفايات القيادية
7	التخطيط الاستراتيجي	2	
7	التمكين	3	
6	قيادة فرق العمل	4	
5	قيادة التغيير	5	
5	الحوكمة	6	
4	بناء ثقافة تنظيمية	7	
4	الابتكار التنظيمي	8	
11	تحليل الاختيارات والنتائج	9	الكفايات التعليمية
9	إدارة البيئة التعليمية	10	
9	الإمام باستراتيجيات التدريس والتقييم	11	
9	متابعة وتقييم خطط المعالجة والفاقد التعليمي	12	
5	متابعة خطط التوجيه الطلابي	13	
4	تطوير خطط الأنشطة الطلابية	14	
10	تخطيط برامج النمو المهني	15	كفايات بناء القدرات المهنية
9	إدارة الأداء الوظيفي وتوجيه أهداف المدرسة	16	
8	إدارة مجتمعات التعلم المهني	17	
7	قياس أثر التدريب	18	
7	التعزيز والتحفيز	19	
6	تقديم الإرشاد المهني لمنسوبي المدرسة	20	
11	بناء ومتابعة خطط التحسين والتطوير المدرسي	21	كفايات التقييم والتحسين
10	تقويم وتحسين نواتج التعلم	22	
9	تحليل الأداء المدرسي	23	
9	تقويم أداء منسوبي المدرسة	24	
7	التقويم الذاتي والتحسين المستمر	25	
10	المتابعة والتنظيم	26	
9	حل المشكلات واتخاذ القرارات	27	الكفايات التنظيمية والإدارية
8	إعداد الخطة التشغيلية	28	
4	إدارة الوقت وتحديد الأولويات	29	
4	التفويض	30	
4	إدارة الصراع	31	
3	إدارة الأزمات	32	
2	كفاءة إدارة الموارد	33	الكفايات الرقمية
10	استخدام المنصات والأنظمة الرقمية والإدارية	34	
10	تحليل البيانات	35	
7	القيادة الرقمية	36	
6	الإمام بأنظمة التعلم الرقمية	37	
6	تعزيز التحول الرقمي	38	
4	الابتكار الرقمي	39	كفايات التواصل والشاركة المجتمعية
10	النقاء العاطفي والاجتماعي	40	
9	بناء علاقات مع المجتمع وأولياء الزمور والمجتمع المحلي	41	
8	تنويع أدوات التواصل مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	42	
5	تمية الشراكات المؤسسية الداعمة	43	
4	إدارة العلاقات المهنية	44	
310	مجموع تكرارات الكفايات الأساسية والفرعية في استجابات الخبراء		

يتبين من جدول (3) أن كفاية "التفكير الاستراتيجي" جاءت في المرتبة الأولى من الكفايات القيادية، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة مهارات التفكير الاستراتيجي في ظل متغيرات التعليم وتسارع التحديات؛ فهي تمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات مبنية على تحليل شامل للفرص والمخاطر، وبالتالي دعم توجهات التمكين المدرسي وتحقيق التحول النوعي في الأداء المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه فولان (2018) بكفاية القدرة على تحدي الوضع القائم، وبناء الثقة من خلال التواصل الواضح والتوقعات المشتركة، وصياغة رؤية جماعية للنجاح، ودراسة لامبرت وبوخاما (Lambert & Bouchamma, 2019) باعتمادها كفاية الابتكار كأهم كفايات مديرو المدارس.

وأظهر تحليل جولات دلفاي تركيز الخبراء على كفاية "المتابعة والتنظيم" ضمن الكفايات التنظيمية والإدارية، ويُعزى ذلك لدورها الحاسم في ضبط سير العمل وضمان تنفيذ الخطط المدرسية بكفاءة، وارتباطها المباشر بتنفيذ مبادئ المساءلة وجودة الأداء المدرسي، وهي ذات النتيجة التي اتفقت الدراسة فيها مع دراسة كامور وجيجوس (Camur & Gigus, 2023) حيث شمل مقياس الكفايات لمديري المدارس كفاية تنظيم العمليات التعليمية، والموارد، وتقييم الممارسات المهنية، ودراسة العريفي (2018) والتي توصلت إلى أهمية كفايات التنظيم الإدارية لمديري المدارس.

كما أكد الخبراء على كفاية "تحليل الاختبارات والنتائج" كأعلى كفاية ذات أهمية ضمن الكفايات التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى دورها المحوري في تشخيص نواتج التعلم بدقة، وتوجيه المعالجات التربوية، واتخاذ القرارات التعليمية المبنية على الأدلة، بما يعزز من فاعلية التدريس وتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. وقد اتفقت دراسة الشهري (2024)، ودراسة الشايع وآخرون (2024)، ودراسة كامور وجيجوس (Camur & Gigus, 2023)، ودراسة لامبرت وبوخاما (Lambert & Bouchamma, 2019) حول أهمية كفاية متابعة وتقييم أداء الطلاب، والتحليل المناسب والتفسير للبيانات لمراقبة تقدم الطلبة، التطبيق المناسب للتدخلات الداعمة لمساعدة الطلبة، الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة.

ومن كفايات التقويم والتحسين، جاءت كفاية "بناء ومتابعة خطط التحسين والتطوير المدرسي" كأعلى كفاية من وجهة نظر الخبراء، ويُعزى ذلك إلى ارتباطها المباشر بفعالية الأداء المدرسي، واستجابة المدرسة لنتائج التقويم، وقدرتها على التغيير المنظم نحو تحقيق الأهداف، مما يعكس وعياً بأهمية التحسين المستمر كركيزة أساسية في نموذج تمكين المدرسة. ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع ما توصل له كلا من فولان (2018)، والشايع وآخرون (2024)، وكامور وجيجوس (Camur & Gigus, 2023)، ولامبرت وبوخاما (Lambert & Bouchamma, 2019).

(Bouchamma, 2019) عن الالتزام بالتطوير الذاتي المستمر، والتخطيط، والتقييم المستمر للأداء والممارسات التعليمية.

كما أظهرت نتائج التحليل أن كفاية "تخطيط برامج النمو المهني" جاءت كأهم كفاية فرعية من كفايات بناء القدرات المهنية، ويُعزى ذلك إلى أن تحسين أداء الكوادر التعليمية والإدارية يعتمد بدرجة كبيرة على جودة ودقة تخطيط برامج النمو المهني، بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للعاملين، ويعزز من فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن إطار التمكين. وفي ذلك اتفقت دراسة كامور وجيجوس (Camur& Gigus, 2023) حيث شمل مقياس الكفايات لمديري المدارس كفاية توجيه المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم التطويرية، والعمل على دعم المعلمين في تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم.

وكشف تحليل جولات الخبراء أن كفاية "الذكاء العاطفي والاجتماعي" جاءت في صدارة الكفايات الفرعية المرتبطة بالتواصل والشراكة المجتمعية، مما يعكس وعي الخبراء بأهمية امتلاك مدير المدرسة لهذه الكفاية، لما لها من دور محوري في بناء علاقات إنسانية متزنة، وتعزيز الثقة والتعاون مع المجتمع المدرسي والمحلي، بما يدعم بيئة مدرسية ممكنة وآمنة. وهو ما أكدت عليه فولان (2018) عن كفاية بناء الثقة من خلال التواصل الواضح، ودراسة الشهري (2024)، دراسة كامور وجيجوس (Camur& Gigus, 2023) من أهمية كفاية امتلاك مهارات الاقناع والتأثير على الآخرين، وتمثيل القدوة الحسنة في تصرفاته، ومنح الأولوية لبُعد العلاقات الإنسانية، وإقامة علاقات بينه وبينهم قائمة على الاحترام، وتقبل النقد البناء من الآخرين والاستفادة منه، وتجنب تصيد الأخطاء في أداء العاملين في المؤسسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن من أبرز الكفايات الرقمية كفاية "استخدام المنصات والأنظمة الرقمية والإدارية"، ويُعد ذلك نتيجة حتمية في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المدارس، حيث أصبحت معظم العمليات الإدارية والتعليمية تعتمد على أنظمة مثل نظام فارس، نور، منصة مدرستي، والدعم الموحد. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسن وآخرون (2024) بأن من أهم الكفايات الرقمية والتكنولوجية هي كفايات استخدام الحاسب الآلي في العمليات الفنية، والمنصات الرقمية في إدارة المدارس، وفي إنشاء قواعد بيانات للمدرسة، وتقييم الأداء، وتنفيذ برامج تطوير مهني إلكترونية، كما اتفقت مع دراسة كامور وجيجوس (Camur& Gigus, 2023)، ودراسة لامبرت وبوخاما (Lambert& Bouchamma, 2019) بالتأكيد على كفاية التعامل مع التكنولوجيا في دعم عمليات التعليم والتعلم.

إجابة السؤال الثاني: ما التصور المقترح لكفايات مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة؟

يأتي التصور المقترح استجابة لحاجة ملحة في البيئة التعليمية السعودية، تتطلب إعادة تشكيل دور مدير المدرسة بما يتلاءم مع فلسفة تمكين المدرسة والاتجاهات الحديثة في الحوكمة المدرسية، وضمان جودة التعليم. وقد بُني التصور اعتمادًا على توافق علمي بين نخبة من الخبراء، وعبر مراحل منهجية دقيقة وفق أسلوب دلفاي؛ مما يعزز من مصداقيته وقابليته للتطبيق الواقعي. ويُعد التصور خطوة استراتيجية نحو تعزيز كفاءة الأداء القيادي، وتحقيق أهداف التعليم النوعي، واستثمار طاقات مديري المدارس بما يُسهم في بناء بيئة تعليمية أكثر فاعلية واستقلالية، وأن يُسهم في دعم التحول الوطني نحو مدارس ممكنة تُدار بقيادات تربوية مؤهلة وقادرة على إدارة التغيير، وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى جودة نواتج التعلم.

أولاً: مبررات (منطلقات) التصور المقترح

انطلق التصور المقترح من عدد من المنطلقات التي تستدعي تطوير كفايات مديري المدارس في ضوء تمكين المدرسة، من أبرزها:

- التحولات المتسارعة في النظام التعليمي بالمملكة، والتوسع في منح المدارس مزيداً من الصلاحيات.
- الحاجة إلى قائمة كفايات واضحة تُمكن مديري المدارس من أداء دورهم القيادي بكفاءة في ضوء تمكين المدرسة.
- التوجهات الوطنية الحديثة مثل برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يُولي القيادة المدرسية دوراً محورياً في تحسين مخرجات التعليم وتمكين المدرسة.
- نتائج التقويم المدرسي (2024) التي أظهرت تفاوتاً ملحوظاً في الأداء الإداري، مما يشير إلى فجوات في الكفايات المهنية لدى القيادات المدرسية.
- وجود فجوة واضحة بين ما ورد في دليل التشكيلات الإشرافية والمدرسية (2024) وبين المتطلبات الحديثة للإدارة المدرسية في سياق تمكين المدرسة.
- الحاجة إلى مواءمة كفايات المديرين مع مؤشرات هيئة تقويم التعليم والتدريب ومعايير الأداء المؤسسي في البيئة التعليمية.

- ما كشفت عنه نتائج الدراسة (في جولات دلفاي الثلاث) من تباين في الرؤى حول الكفايات المطلوبة، مما استدعى تقديم تصور متكامل وشامل.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح يهدف التصور المقترح إلى:

- بناء إطار كفايات متكامل لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، يعكس متطلبات التمكين المدرسي.
- مساعدة صانعي القرار في تطوير أدوات الاختيار والتطوير والتقييم المهني لمديري المدارس.
- تعزيز جودة القيادة المدرسية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتجويد نواتج التعلم.

ثالثًا: المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور

يتطلب تطبيق هذا التصور توافر عدد من المتطلبات الممكنة، منها:

- تحديث السياسات واللوائح المتعلقة بالتكليف والتقييم المهني لمديري المدارس.
- تضمين الكفايات المقترحة في برامج الإعداد والتدريب المهني المقدمة للقيادات المدرسية.
- وجود دعم مؤسسي من الجهات الإشرافية في إدارات التعليم لتفعيل الصلاحيات الممنوحة.
- تطوير أدوات لقياس الكفايات ميدانيًا، وربطها بالأداء الفعلي ضمن منظومة التقييم المدرسي.

رابعًا: آليات تنفيذ التصور المقترح

1. بناء إطار مرجعي للكفايات:

- إصدار دليل وطني للكفايات المهنية لمديري المدارس، يُبنى على ما توصلت إليه الدراسات العلمية التربوية من كفايات أساسية وفرعية، ويكون معتمدًا من الجهات الإشرافية العليا (وزارة التعليم، وهيئة تقويم التعليم والتدريب).

2. دمج الكفايات في عمليات التعيين والترقية:

- تحديث معايير اختيار وتكليف المديرين الجدد لتشمل الكفايات المهنية المحددة.
- ربط الترقيات وتجديد أو تمديد التكليف الوظيفي بتقويم مستوى تحقيق المدير للكفايات المعتمدة.

3. تصميم برامج تدريبية تخصصية:

- تطوير مسارات تدريب مهني موجهة لكل كفاية رئيسية وفرعية من قبل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.
- تنفيذ برامج مهنية تطويرية عبر المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، بالتعاون مع الجامعات السعودية.

4. تضمين الكفايات في أنظمة التقييم المهني:

- مراجعة أدوات التقييم للقيادات المدرسية لتشمل مؤشرات تحقق الكفايات.
- إدراج الكفايات كمعايير ضمن تقارير الأداء السنوية للمديرين.
- 5. دعم القيادات بالموارد اللازمة:
- توفير الأدلة التنظيمية، والأدوات التقنية، والمنصات الرقمية التي تدعم ممارسات القيادة المدرسية.
- تخصيص موازنات مرنة لتحفيز مديري المدارس على المبادرات المرتبطة بتفعيل الكفايات.

6. نشر الوعي بالتصور وآليات تطبيقه:

- تنفيذ ورش عمل وحلقات نقاش للمشرفين التربويين، ومديري المدارس لشرح التصور وآلية توظيفه.
- إصدار نشرات ومطويات تبسط فهم الكفايات وربطها بمسؤوليات مديري المدارس.

7. متابعة تطبيق التصور وتطويره:

- إنشاء وحدة إشرافية لمتابعة مدى تفعيل الكفايات في الميدان، وجمع التغذية الراجعة.
- إجراء تقييم دوري لمستوى تحقق الكفايات، ومدى أثرها على جودة التعليم.

خامساً: نتائج التصور المقترح

استناداً إلى نتائج الجولات الثلاث التي شارك فيها نخبة من الخبراء التربويين في ضوء أسلوب دلفاي، ووفق ما أظهره تحليل البيانات من تبين، ثم تقارب في وجهات النظر حول الكفايات المهنية الضرورية، تم التوصل إلى بناء تصور مقترح يهدف إلى تحديد الأطر المرجعية لكفايات مديري مدارس التعليم العام بما يعزز التمكين المؤسسي للمدرسة، ويرتبط بمستهدفات الجودة والتحول التعليمي في المملكة.

جدول رقم (4) التصور المقترح لكفايات مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تمكين المدرسة

الكفايات الفرعية	الكفايات الرئيسية
1- التفكير الاستراتيجي	الكفايات القيادية
2- التخطيط الاستراتيجي	
3- التمكين	
4- قيادة فرق العمل	
5- قيادة التغيير	الكفايات التعليمية
6- الحوكمة	
7- بناء ثقافة تنظيمية	
8- الابتكار التنظيمي	
1- تحليل الاختبارات والنتائج	كفايات بناء القدرات المهنية
2- إدارة البيئة التعليمية	
3- الإلمام باستراتيجيات التدريس والتقييم	
4- متابعة خطط التوجيه الطلابي	
5- تطوير خطط الأنشطة الطلابية	كفايات التقويم والتحسين
6- إدارة الأداء الوظيفي وتوجيهه لأهداف المدرسة	
1- تخطيط برامج النمو المهني	
2- إدارة مجتمعات التعلم المهني	
3- قياس أثر التدريب	الكفايات التنظيمية والإدارية
4- تقديم الإرشاد المهني لمنسوبي المدرسة	
5- تعزيز والتحفيز	
6- تقويم وتحسين نواتج التعلم	
1- بناء ومتابعة خطط التحسين والتطوير المدرسي	الكفايات الرقمية
2- تحليل الأداء المدرسي	
3- التقويم الذاتي والتحسين المستمر	
4- تقويم أداء منسوبي المدرسة	
1- المتابعة والتنظيم	كفايات التواصل والشراكة المجتمعية
2- حل المشكلات واتخاذ القرارات	
3- إعداد خطة التشغيلية	
4- إدارة الوقت وتحديد الأولويات	
5- التفويض	كفايات التواصل والشراكة المجتمعية
6- إدارة الصراع	
7- إدارة الأزمات	
8- كفاءة إدارة الموارد	
1- استخدام المنصات والأنظمة الرقمية والإدارية	كفايات التواصل والشراكة المجتمعية
2- تحليل البيانات	
3- القيادة الرقمية	
4- الإلمام بأنظمة التعلم الرقمية	
5- تعزيز التحول الرقمي	كفايات التواصل والشراكة المجتمعية
6- الابتكار الرقمي	
1- الذكاء العاطفي والاجتماعي	
2- بناء علاقات مع المجتمع وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	
3- تنويع أدوات التواصل مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور والمجتمع المحلي	كفايات التواصل والشراكة المجتمعية
4- تنمية الشراكات المؤسسية الداعمة	
5- إدارة العلاقات المهنية	

سادسًا: معوقات تطبيق التصور

1. ضعف البنية التحتية في بعض المدارس، مما قد يعوق تطبيق بعض الكفايات ذات العلاقة بالتقنية أو الحوكمة.
2. محدودية الوعي بمفهوم التمكين لدى بعض القيادات التربوية، مما يتطلب جهدًا توعويًا وتدريبًا مكثفًا.
3. مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين الذين اعتادوا على نماذج تقليدية في الإدارة.
4. نقص الكفاءات التدريبية المتخصصة في الكفايات الحديثة، مما قد يؤثر على جودة التطبيق الأولي للتصور.
5. تعدد المرجعيات التنظيمية وعدم اتساق الأدلة والتعاميم بين الوزارة وهيئة التقويم، ما قد يخلق تضاربًا في التطبيق.
6. ضعف متابعة التنفيذ الميداني من قبل بعض إدارات التعليم، مما قد يؤثر على التزام المدارس بتفعيل التصور.

سابعًا: الحلول المقترحة لتفعيل التصور

1. دمج التصور ضمن سياسات التعليم عبر إشراك الجهات العليا (وزارة التعليم، هيئة تقويم التعليم والتدريب) في اعتماد التصور وتضمينه في الوثائق الرسمية للقيادة المدرسية.
2. إعادة هيكلة برامج إعداد القادة من خلال تطوير برامج تدريبية مهنية موجهة خصيصًا لتفعيل الكفايات وفق مسارات تمكين المدرسة.
3. إدراج الكفايات في نظام تقويم الأداء لمتابعة تحققها ضمن تقارير الأداء الخاصة بالقيادات المدرسية، واعتبارها مرجعية في الترقية والتكليف.
4. إعداد دليل تطبيقي للكفايات يترجم التصور إلى مؤشرات أداء، وأمثلة عملية، وأدوات للقياس الذاتي.
5. تحفيز القيادات المدرسية من خلال ربط مستوى تحقق الكفايات بالحوافز المهنية، والدعم الإداري، وفرص التطوير المستمر.

توصيات الدراسة

وفقًا لنتائج الدراسة انبثقت عدد من التوصيات وهي:

- اعتماد الكفايات المقترحة ضمن سياسات اختيار وتأهيل مديري المدارس، وربطها ببرامج إعداد القيادات التعليمية.
- تصميم برامج تدريبية مهنية مبنية على الكفايات التي وردت في التصور المقترح.
- مراجعة دليل التشكيلات المدرسية والإشرافية لضمان مواءمته مع كفايات القيادة الحديثة ومتطلبات التمكين.
- اقتراح آلية لتطبيق الكفايات مثل (ورش العمل، التدريب الإلكتروني، المتابعة الدورية للأداء المستند على الكفايات).
- إدراج الكفايات في أدوات التقويم المدرسي كأحد محددات تقييم أداء القيادة المدرسية.
- إنشاء منصة رقمية تفاعلية تحتوي على أدوات تقييم ذاتي وموارد تدريبية داعمة لكل كفاية من الكفايات المقترحة.
- ربط تقدم المديرين في إتقان الكفايات بنظام الحوافز والتكريم على مستوى المدارس والإدارات التعليمية.
- منح صلاحيات مالية وإدارية متدرجة للمديرين بناءً على مستوى تحقق الكفايات لديهم، كآلية للتمكين المستند إلى الجدارة.
- تفعيل نظام التوجيه القيادي (الرعاية) بين المديرين المتمرسين والجدد لضمان نقل الخبرات وتعزيز الكفايات ميدانياً.
- تخصيص ميزانيات داعمة للمبادرات المدرسية التي يقودها المديرون وتستند إلى تطوير الكفايات المهنية للفريق المدرسي.

مُقترحات الدراسة

- دراسة واقع كفايات مديري مدارس التعليم العام، ومتطلبات تطويرها.
- دراسة مقارنة بين كفايات المديرين في مدارس التعليم العام والمدارس الأهلية في ضوء تمكين المدرسة.
- دراسة استشرافية لتطوير نموذج وطني لكفايات القيادة المدرسية يتكامل مع نماذج التقويم والاعتماد.
- دراسة أثر تمكين المدرسة على تطوير الكفايات القيادية الذاتية لمديري المدارس.

المراجع العربية

- أحمد، مصطفى. (2018). تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، 18 (2)، 615-686.
- إسماعيل، حنان. (2021). المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي. مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية، (173)، 40-55.
- أسمر، حليم، وحريش، منيف. (2023). الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21، 1-21.
- برنامج تنمية القدرات البشرية. الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025. رؤية السعودية 2030.
- بطاح، أحمد. (2019). إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي (المعلم، مدير المدرسة، المشرف التربوي). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جرجس، نبيل، عبدالفتاح، منال، الحو، إيهاب، سعيد، أحمد، والشاعر، جيهان. (2021). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وطرق مواجهتها. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (9)، 148-180.
- الحجاجي، ربيع. (2020). دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. المجلة التربوية، 69 (23)، 936-980.
- حسن، أمينة، علام، عمرو، مجاهد، سهام، وعبدالله، سيد. (2024). قائمة الكفايات التكنولوجية لدى مديري التعليم العام بالقرن الحادي والعشرين. المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، 12 (42)، 671-713.
- دليو، فضيل. (2022). تقنية دلفي: عملية معيارية واستشرافية مُتجددة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 16 (2)، 557-582.
- ديابي، حنان. (2016). أساليب البحث الاستشرافي في الحقل السوسيولوجيا دراسة منهجية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38 (4)، 411-429.
- السعيد، ماجد. (2022). المؤشرات التعليمية. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- سلهب، منال. (2025). الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: "تصور مقترح" [أطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة العربية الأمريكية]. <https://n9.cl/37v58k>. الجامعة العربية الأمريكية.
- الشايح، أسماء؛ الحزيمي، غدير؛ والعماري، فاطمة. (2024). التعرف على مدى امتلاك قائدات المدرسة للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدارس مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (38)، 151-187.
- الشريف، محمد. (2019). أساليب تنمية الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض مؤشرات الجودة. مجلة رواق الحكمة، (6)، 140-167.
- الشهري، هياء. (2014). تصور مقترح للكفايات الأخلاقية اللازمة للقائد التربوي ودورها في تعزيز المواطنة. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، 2 (122)، 632-667.
- عديلي، سامر. (2016). الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا بالجامعة الهاشمية]. دار المنظومة. <https://n9.cl/0im70>
- العريني، منيرة. (2018). الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وأساليب تنميتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 29 (116)، 390-412.
- عقابي، خميسة. (2017). تقنية دلفاي وأهميتها في الدراسات المستقبلية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 11، 97-110.
- فُلَيْه فاروق، والزكي، أحمد. (2003). الدراسات المستقبلية منظور تربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. فولان، مايكل. (2018). مدير المدرسة ثلاثة مفاتيح لتحقيق أقصى فاعلية [عبدالله الكيلاني، مُترجم]. مكتب التربية العربي لدول الخليج. (العمل الأصلي نُشر في 2014).
- القحطاني، مبارك. (2016). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 35 (170)، 475-532.
- مسلم، رامي. (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط بلبنان].

- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). سياسات التقويم والاعتماد المدرسي. هيئة تقويم التعليم والتدريب.
<https://2u.pw/aEoCM>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). الدليل الإجرائي للتقويم الذاتي. هيئة تقويم التعليم والتدريب.
<https://2u.pw/aEoCM>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). السجل الوطني للتميز المدرسي - قائمة المدارس المتميزة 2024. هيئة
تقويم التعليم والتدريب. <https://2u.pw/aEoCM>
- وزارة التعليم. (2024). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة - الإصدار الثاني. وزارة التعليم.
- وكالة وزارة التعليم للموارد البشرية. (2024). وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية لشاغلي الوظائف التعليمية.
وزارة التعليم.

المراجع الأجنبية

- Amon, L.& Bustami, M. (2021). Implementation of School-Based Management in Curriculum and Learning Processes: a Literature Review. *Journal Pendidikan Dasar dan Menengah*, 1 (1), 1-11.
- Camur, H.& Gigus, A. (2023). Validity and Reliability study of school Principals' Competence-Based Job Performance Perceptions Scale. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 52 (1), 207-246.
- Delio, Fadil. (2022). Delphi Technique: A Renewed Forecasting and Normative Process (in Arabic). *Journal of Humanities Research and Studies*, 16 (2), 557- 582.
- Diabi, Hanan. (2016). The Future Research Methods in Sociological Field : Systematic Study (in Arabic). *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, 38 (4), 411- 429.
- Gerges, Nabil, Abdel Fatah, Manal, Alhaw, Ihab, Saeed, Ahmed& Alsha'ar, Gihaan. (2021). Obstacles to Administrative Empowerment of the Egyptian School Manager and Ways to Confront Them (in Arabic). *Youth Researchers for Educational Journal*, (9), 148- 180.
- Irsyadiah, Nur. (2021). Implementation of School Management Functions in Effort to Improve the Quality of Education. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 4 (4), 8635- 8645.
- Lambert, Monique& Bouchamma, Yamina. (2019). Leadership Requirements for School Principals: Similarities and Differences Between Four Competency Standards. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (188), 53- 68.
- Raksanakorn, K.& Khumsamart, S. (2022). The Management Model for Effectiveness of Primary Schools Administrators. *World Journal of Education*, 10 (6), 35- 43.