

Competency Framework for Public School Leaders in Saudi Arabia Based on the Canadian Experience: A Proposed Model

Reem S. Al-Matroudi^{(1)*}

Khazna M. Al-Otaibi⁽²⁾

(1) Researcher, Saudi Arabia.

(2) Assistant, King Saud University, Saudi Arabia.

Received: 6/3/2026

Accepted: 26/4/2026

Published: 30/6/2026

* **Corresponding Author:**
[445205034@student.ksu.edu.s](mailto:445205034@student.ksu.edu.sa)
a

DOI:[https://doi.org/10.59759/
educational.v5i2.1992](https://doi.org/10.59759/educational.v5i2.1992)

Abstract

The study aimed to identify the necessary competencies for leaders of public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia and to understand the content of Ontario, Canada's experience in qualifying and preparing school leaders. Based on this, the study sought to propose a framework that includes the necessary competencies for leaders of public education schools in the Kingdom in light of the Ontario-Canada experience. To achieve the study's objectives, the analytical documentary method was used to build the model, relying on the analysis of the study's literature and a number of selected documents. The study concluded with a proposed framework for the competencies of public education school leaders, consisting of four areas of competencies: strategic leadership,

building a positive and collaborative school culture, developing the teaching staff and student learning, and evaluation and accountability. The study recommended adopting a unified reference for the competencies of school leaders to be based upon in the processes of their: appointment, recruitment, preparation, qualification, and training, as well as benefiting from distinguished international experiences in the field of school leader competencies.

Key Words: Reference Framework, School Leadership, Public Education, Saudi Arabia, Canada's Experience.

إطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة كندا: نموذج مقترح

خنزة محمد العتيبي⁽²⁾

ريوف سليمان المطرودي⁽¹⁾

(1) باحثة، السعودية.

(2) أستاذ مساعد، جامعة الملك سعود، السعودية.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ومضمون تجربة أونتاريو - كندا في تأهيل قادة المدارس وإعدادهم؛ وبناءً على ذلك، سعت الدراسة إلى اقتراح إطار يتضمن الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء تجربة أونتاريو - كندا. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوثائقي التحليلي لبناء النموذج، اعتماداً على تحليل أدبيات الدراسة وعدد من الوثائق المختارة. وتوصلت الدراسة إلى إطار مقترح لكفايات قادة مدارس التعليم العام، تكون من أربعة مجالات من الكفايات؛ وهي: القيادة الاستراتيجية، وبناء ثقافة مدرسية إيجابية وتعاونية، وتطوير الكادر التعليمي وتعلم الطلاب، والتقييم والمساءلة. وأوصت الدراسة باعتماد مرجع موحد لكفايات قادة المدارس يركز عليه في عمليات: تعيينهم واستقطابهم وإعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم، والاستفادة من التجارب العالمية المُميزة في مجال كفايات قادة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: إطار مرجعي، القيادة المدرسية، التعليم العام، المملكة العربية السعودية، تجربة كندا.

المقدمة.

إن "التعليم هو الركيزة الأساسية التي نُحقق بها تطلّعات شعبنا نحو النّقدّم والرقي في العلوم والمعارف" (خادم الحرمين الشريفين). تُترجم كلمة خادم الحرمين الشريفين اهتمام المملكة العربية السعودية بقطاع التعليم وجهودها المبذولة في تطويره؛ إذ تسعى وزارة التعليم إلى تجويد الممارسات الإدارية والفنية في المدرسة، ورفع كفاءة النظام التعليمي، وتمكين المدرسة؛ كونها وحدة تعليمية متكاملة تمتلك الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها المرسومة (وزارة التعليم، 2025). ومن أبرز الأدوار المنوطة بهذه المهمة في المدرسة؛ دور مدير المدرسة، الذي يستوجب تأهيل المدير وإعداده، وتقديم الدعم اللازم له قبل خدمته وفي أثناءها.

وفي هذا الصدد، قدّمت وزارة التعليم عدداً من البرامج لتأهيل القادة التربويين؛ تهدف إلى تأهيل القادة المستقبليين وإعدادهم، وتطوير كفاءة القادة الحاليين ورفعها، أو تجهيزهم لشغل مناصب قيادية، ومنها: برنامج إعداد القادة وتأهيلهم (PQL) عام 2019، واقتصر على المرحلة الأولى. وكذلك برنامج قادة المستقبل عام 2022، ومشروع القيادات الواعدة (المواهب) المرحلة الأولى (وزارة التعليم، 2025).

ومن الجهات المهمة بهذا الشأن حالياً، المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي؛ إذ أطلق برامجه، ومنها برامج في مجال القيادة التعليمية منذ عام 2021 (المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2025). وتُقدّم هيئة تقويم التعليم والتدريب المقياس التكاملية للكفايات القيادية، بوصفه مقياساً لتقدير مدى توافر عدد من الكفايات والصفات القيادية لدى المرشحين لمنصب إدارية، إضافة إلى أن (مسار) هو أحد المراكز التابعة لهيئة تقويم التعليم والتدريب، ويهدف هذا المركز إلى المساهمة في رفع جودة التدريب من خلال أطر ومعايير محددة؛ لضمان تحقيق المنشآت التدريبية لمتطلبات سوق العمل، وتطلّعات القيادة والمجتمع (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).

ويُقدّم مركز تدريب القيادات التربوية بجامعة الملك سعود برامج تدريبية تربوية مُتخصّصة، تسعى إلى تحسين أداء العاملين في الميدان التربوي، وتقديم استشارات بحثية وتدريبية (جامعة الملك سعود، 2023). ولمواجهة مشكلة ندرة إيجاد قيادات إدارية لتولي المناصب القيادية في إدارة التعليم؛ تُقدّم جامعة المجمعة برنامج تأهيل القيادات الإدارية، من باب أن معرفة أساليب الإدارة، والقدرة على ممارستها؛ تُشجّع على قبول العمل القيادي (جامعة المجمعة، 2025). كما يُعدّ معهد قادة التعليم مبادرة استراتيجية تابعة لمؤسسة (مسك)، التي تهتم بتزويد المُتدربين بالمهارات والكفايات التي يحتاجونها حتى يصبحوا قادة تعليميين مبتكرين ومؤثرين (معهد قادة التعليم، 2025).

وتتغيّر وظيفة المدرسة من عصر لآخر، تبعاً لعدة عوامل منها: نظرة المجتمع إلى العملية التربوية، والأيدولوجيا التي تُوجّه الفكر التربوي، والظروف السياسية والاقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي؛ ونتيجة لذلك شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في القيادة المدرسية، وأصبح لها وظائف جديدة تتناسب مع معطيات العصر (الخويطر والخويطر، 2023).

كما أدى تطوّر الفكر الإداري والتربوي الملحوظ إلى تطوير وظيفة القيادة المدرسية وتغييرها، وتعدّد مهامها، واتساع مجالها في الوقت الحاضر، إضافة إلى تعدّد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة،

حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد (مدير المدرسة)؛ بل يجب التعاون مع جميع منسوبي المدرسة، فالإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع (القطان، 2016). وقد استدعت التحديات العلمية والمعرفية والتكنولوجية وما نجم عنها من تحديات؛ بذل المؤسسات التعليمية جهوداً حقيقية لتتلاءم مع تطورات الحاضر والمستقبل، ومن أبرز تلك الجهود المبذولة: إعادة تأهيل الكوادر البشرية لرفع كفاءتها الإنتاجية، وتحسين أدائها بصورة تتسجم مع تلك التحولات، وإيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة (الحري، 2020).

وفي هذا السياق، تكمن أهمية الكفايات الأساسية لقادة المدرسة في أنها تساعد على تحسين أداء قادة المدارس، وتجعل من قراراتهم أكثر واقعية وقابلة للنجاح؛ مما يتطلب أن يتوافر لدى هذا القائد كفايات أساسية تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقاً لازماً؛ لإنجاح تفاعله مع المهام والأدوار التي يقوم بها؛ إذ إن فاعلية المدرسة وتميزها يتوقف على مدى امتلاك قادتها لكفايات أساسية تنعكس على تجويد أدائهم، حيث تصل الكفايات بقائد المدرسة إلى درجة الاحتراف في مجال عمله. وإن إلمام قادة المدرسة بالقواعد التربوية والتطورات التقنية على صعيد الأداء التعليمي واستراتيجيات التعلم؛ سيجعل منهم قادة قادرين على التوجيه والإرشاد والتقييم للفريق العامل معهم، إضافة إلى الطلبة (القطان، 2016).

وتتنوع الكفايات ويختلف تصنيفها بين علماء الإدارة، فمنهم من يرى أن الكفايات اللازمة للقائد التربوي تتمثل في: الكفايات الإدارية المتمثلة في المقدرة على القيام بمتطلبات العمل الإداري مثل: رسم السياسات العامة وتخطيط العملية التربوية؛ والكفايات الفنية المتمثلة في المقدرة على الابتكار، والإحساس بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة؛ والكفايات الإنسانية المتمثلة في: المقدرة على التعامل مع الآخرين، وتكوين مجتمع شعاره التعاون والتكامل (الحري، 2020).

كما أن هناك أساليب أخرى لتصنيف الكفايات - كما ورد في دراسة العريفي (2022) - صنفها إلى: الكفايات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية. وصنفها فرعون (2016) على حسب تصنيف بلوم، إلى:

- 1- كفايات معرفية، وتشمل: المعارف والمعلومات والمفاهيم التي يتزود بها قادة المدرسة.
- 2- كفايات وجدانية، تتمثل في: مجموعة الاتجاهات التي يجب أن يتبنّاها قادة المدرسة، والقيم التي يؤمنوا بها.
- 3- كفايات نفس حركية، تتمثل في: المهارات الحركية التي تلزم قادة المدرسة للمشاركة في

- مختلف أنشظة النشاط التربوف المناسف للعملفة التعلفمفة.
- وذكر الفوسف (1437) عفاً من مصادف اشققاف الكفافاف للقاءف التربوف، وهف:
- السفاق: وُقصف به اشققاف الكفافاف من السفاق العام للمفمع، كالسفاق السفاسف والاففمافف والفقفاف، ورفرها من الفوافف الفف فؤثر بشكل مباشر أو رففر مباشر فف الكفافاف المطفوفة لقافة المرفسة.
 - الفارب الفوففة الفاففة والممفزة فف مالف فافف الكفافاف.
 - الأفافف والرفاساف العلمفة المفعفة بمالف الكفافاف.
 - ففلل المفام والأفوار الفف فنبفف القفام بها لبناء قائمة الكفافاف.
- ففسفعرف الفافففاف الرفاساف السابقة الفف فافلف موفوف الكفافاف الأساسية لقافة مدارس الففم العام بالمملكة العربفة السعوففة، والرفاساف الفف فاففف إطار القفافة المرفسفة فف أونفارفو- كنفاء، ورفاسة الفونسكو الفف فافلف الكفافاف العالمفة، وقد رُفبف وُرفصف من الأفقم إلى الأففف، كما فآفف:

اهفمف رفاسة رففروس وآفرفن (Riveros & et al., 2016) بفرفمة مفافر القفافة إلى ممارساف قفافة، ففف هففف هفزة الرفاسة الفوففة إلى فهم كفففة فرفمة إطار القفافة فف أونفارفو (OLF) إلى ممارساف فف المدارس الابتدافة والثانوفة، وففلل كفففة فمف مفافر القفافة المرفسفة فف ممارساف مفررف المدارس. وقد فُمفف الفففافف من فلال ففلل الفائف والملاففاف والمقابلاف مع مفررف المدارس ووكلائهم، وأظهر الففلل أن مفافر القفافة فُسمف فف فشكل هوففة القافف المرفسف، بوصفه شفصفة سفاسفة فف المرفسة، فؤثر فف ممارساف القفافة بالمرفسة.

أما رفاسة الفافف (2018)، فهفففف إلى فاففد البرامف الفرفببفة المناسفة لإعفاف القافة الفرفببف وفأهلهم للافففاراف المفنفة الفف فنفمها المركز الوطنف للقفاس، ورفف مسفوف الفأهل للقافة الفرفببف بالمفدان الففمف، وفاففد الأفلوفاف فف فاففم البرامف الفرفببفة الفف فففافها القافة الفرفببفون. وفبفف أن أفرز البرامف الفرفببفة الفف فففافها القافف التربوف هف فف مالفاف الففففم الببفف للعمل المرفسف والقفافة المرفسفة. وأوصف الرفاسة بضرورة إلفاف القافة الفرفببف والوكلاء بفوراف مفعصففة فف مالف الففففف الإسفرافففف والففففف والدعم والففففر، والفمو المفنف، والمشاركة والفوافل، والقفم، وأنظمة العمل المفنفة، كمهارة الفففم الفافف، وففلل ففافف

الاختبارات، مع تكليفهم بتنفيذ قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة والطلاب وأولياء الأمور. وقد أشارت دراسة سالتزمان وشيلتون (Saltsman & Shelton, 2019) - وعنوانها: "الكفايات القيادية لقادة التعليم العالمي: دراسة دلفي لمندوبي اليونسكو وإداريها" - إلى أن العولمة تزيد الحاجة إلى قادة مستعدين عالمياً في التعليم. واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي بثلاث لغات مع خبراء من اليونسكو؛ لتحديد الكفايات القيادية الأساسية لقادة التعليم العالمي المستقبليين. وتوصلت الدراسة إلى إجماع حول (70) كفاية أساسية، وكشفت عن أن هذه الكفايات تختلف بشكل كبير عن القيادة المحلية، حيث تؤدي العقلية العالمية إلى التكيف الاجتماعي والتسامح ومهارات القرن الحادي والعشرين. ويُمثل تحديد هذه الكفايات أساساً لتطوير برامج تدريبية لإعداد قادة تعليم عالميين.

واستكشفت دراسة مكدونيل (McDonnell, 2021) الأبحاث الحالية حول كيفية تأثير مجالس المدارس في الثقافة التنظيمية داخل الأنظمة المدرسية، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تأثير إطار عمل قيادة أونتاريو (OLF) في السياسات والممارسات؛ لتشكيل الثقافة التعليمية لنظام المدارس في أونتاريو، وأكدت أن إطار عمل قيادة أونتاريو، طريقة مركزية لإدارة ممارسات القيادة التعليمية، وتحديد صفات القيادة وتوقعاتها، وترقية القادة في سياق نظام أونتاريو. كما أكدت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في الأداء والفعالية ومعنويات الموظفين، حيث تُشير العديد من الأبحاث إلى أن إطار عمل قيادة أونتاريو أداة مؤثرة تستند إلى أفضل الممارسات التنظيمية.

وسعت دراسة العريفي (2022) إلى تقديم تصوّر مُقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي بالملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر المقابلات، والدراسات السابقة، وتحليل المحتوى للوثائق التربوية المرتبطة بالكفايات التعليمية للقائد التربوي. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك جهوداً مبذولة لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي بالملكة؛ ولكنها ليست على النحو المطلوب، وقُدّمت تصوّراً مُقترحاً تكوّن من (12) مجالاً مشتملاً على عدد من المراحل التنفيذية.

كما هدفت دراسة الخويطر والخويطر (2023) إلى تسليط الضوء على كفايات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس المستقلة. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تحليل الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، وتحليل بعض الوثائق بوصفها مصادر لاشتقاق

الكفايات، ويُنبِت كفايات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس المستقلة ضمن أربعة محاور أساسية، وهي: التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة. واقتُرحت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول مُتغيّرات المدارس العامة.

أما دراسة الشهري (2024)، فهدفت إلى اقتراح تصوّر لقائمة الكفايات الأخلاقية للقائد التربوي ودورها في تعزيز المواطنة، واتبعت المنهج الوصفي، ووظفت الاستبانة التي احتوت على (30) كفاية، مُوزعة على ثلاثة محاور، وطُبِّقت على عينة من (31) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. وتوصّلت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة على أهمية جميع الكفايات المُقترحة بدرجة كبيرة، وقد عُرضت على حسب أولويتها. وأوصت الدراسة بأهمية تضمين هذه الكفايات في برامج إعداد القادة التربويين وتأهيلهم وتدريبهم في التعليم العام.

تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تركيزها على دراسة الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام، بينما تتفق مع بعضها في اتباعها المنهج التحليلي الوثائقي لاشتقاق الكفايات. وتقرّدت بأنها تقترح إطارًا يحوي مجالات عامة من الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام السعودية، مع تأكيد كون الإطار المُقترح مرئيًا وقابلًا للتطوير على حسب السياق والمُتغيّرات، وقد يُشكّل مرجعًا لجميع الجهات المعنية بقيادة المدارس من تعيين واستقطاب، أو تأهيل وتدريب، أو تقييم أداء وترقيات.

وفي ظل الجهود المبذولة من عدد من الجهات في تطوير القيادات التربوية، ولتحقيق الهدف من هذه الجهود؛ لا بد من التعاون والتكامل بين الأطراف المعنية في تحديد الكفايات الضرورية للقائد التربوي، وأفضل الوسائل لتحقيقها وتطويرها. وفي هذا السياق، يمكن الاستفادة من تجارب الدول المُتقدّمة، كما ورد في تجربة أونتاريو - كندا، التي استندت إلى إطار القيادة بوصفه مصدرًا أساسيًا تُبنى عليه برامج تأهيل القادة ومعايير توظيفهم واختيارهم وتقييمهم، وصمّم هذا الإطار ليضع مسارًا مرئيًا للقيادة الفعّالة التي يمكن تطبيقها على مجموعة واسعة من أدوار القيادة ومواقفها (McDonnell, 2021; The Ontario Leadership Framework, 2013). وتستهدف هذه الدراسة تقديم نموذج لإطار كفايات قادة المدارس في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا.

مشكلة الدراسة

طوّرت وزارة التعليم النموذج الإشرافي ليوالكب مُستهدفات رؤية المملكة 2030، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، والتوجّهات الحديثة للنظم المدرسية المُتقدّمة، التي تنطلق من أن التحسين والتطوير الحقيقي تقوده منظومة المدرسة، فكل مدرسة خطتها وإجراءاتها التي ترتبط بحاجاتها، وطبيعة بيئتها، وثّراعي التحدّيات التي تواجهها، والعوامل المؤثرة فيها، وتُلبي مُتطلّبات التحسين وأهدافه (وزارة التعليم، 2025).

وبناء على ذلك؛ فقد تغيّرت أدوار قادة المدرسة، فهم بمنزلة المُحرّك الرئيس لجميع النشاطات التعليمية وغير التعليمية داخل المدرسة، وعليهم تقع مسؤولية إدارة الكيفية التي بها تتحقّق الأهداف (الخويطر والخويطر، 2023؛ الحري، 2020). وعلى هذا؛ تزداد أهمية عملية إعداد قادة المدرسة وتأهيلهم ليمتلكوا الكفايات اللازمة للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم.

ويتضح أن هناك جهوداً مبذولة في إعداد قادة المدرسة السعودية؛ ولكنها ليست على النحو المطلوب (العريفي، 2022)، كما دعت ندوة كفايات مديري التعليم بالمملكة (2018) إلى ضرورة بناء كفايات معتمدة ومُعْلنة للقيادات التعليمية يُستند إليها في عمليات: الاستقطاب والاختيار، والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب. وتحتاج هذه الجهود إلى تأطير وتنظيم، من خلال إطار موحد تنطلق منه جميع الجهات المشاركة في عملية إعداد قادة المدرسة وتأهيلهم فيما يتعلّق بالبرامج التدريبية، أو اختبارات قياس الكفايات، أو معايير التقييم، أو الجهات المسؤولة عن الاستقطاب والاختيار والتعيين؛ وهذا ما تستهدفه الدراسة بالبحث من خلال الاستفادة من تجربة أونتاريو - كندا. وعليه؛ فيمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما النموذج المُقترح لإطار

كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا؟"

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، فقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما مضمون تجربة أونتاريو - كندا في إعداد قادة المدرسة وتأهيلهم؟
- 3- ما النموذج المُقترح لإطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على مضمون تجربة أونتاريو - كندا في إعداد قادة المدرسة وتأهيلهم.
- 3- اقتراح نموذج لإطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا.

أهمية الدراسة

1- الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور القيادة المدرسية في رفع مستوى أداء المدارس وتحقيق أهدافها.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية مدخل الكفايات في إعداد قادة المدرسة وتأهيلهم.
- تسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري، وذلك بدراسة الكفايات اللازمة لقادة المدرسة في ضوء التجارب الناجحة.
- تقترح الدراسة نموذجاً لإطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، من المؤمل أن يُشكل خطوة تحويلية مهمة في القيادة المدرسية، وتعزيز كفايات قادة المدارس وتنمية معارفهم ومهاراتهم القيادية.

2- الأهمية التطبيقية:

- يسهم الإطار المُقترح في تعزيز التكامل بين الجهات المعنية بقيادة المدارس في مجالات: التعيين، والاستقطاب، وتقييم الأداء، والتطوير المهني.
- يُشكل الإطار المُقترح مرجعاً لوزارة التعليم في دعم عمليات اختيار قادة مدارس التعليم العام واستقطابهم، أو تقييم أدائهم.
- يُشكل الإطار المُقترح مرجعاً لمعهد التطوير المهني للمعلمين في وضع برامج الإعداد والتدريب وخطط التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام.
- يُشكل الإطار المُقترح مرجعاً لهيئة تقويم التعليم والتدريب في مساعدة القائمين على إعداد الاختبارات (المقياس التكاملي للكفايات القيادية).

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقديم نموذج مُقترح بوصفه إطاراً للكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446هـ.

مصطلحات الدراسة

الكفايات: "المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المطلوبة كحدٍّ أدنى للأداء المطلوب لعمل ما" (اليوسف، 1437، ص. 10).

قادة المدارس: "المسؤولون عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها؛ لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم؛ من أجل تحقيق الأهداف" (البشر وآخرون، 2023، ص. 121). وفي مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فإن قادة المدرسة: هم مدير المدرسة ووكلاؤها ورؤساء اللجان المدرسية، الذين يتمحور دورهم في ممارسة التأثير في أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة المختلفين نحو تحديد رؤية المنظمة وأهدافها وتحقيقها.

إطار كفايات قادة المدارس إجرائياً: يمكن تعريفه على حسب سياق هذه الدراسة بأنه: "نموذج يُشكل مرجعاً للكفايات الأساسية التي تتطلبها أدوار قادة المدرسة في التعليم العام، وما تتضمنه هذه الكفايات من مهارات أو قدرات؛ تؤدي إلى مستوى أداء مقبول في العمل، وتسهم في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة".

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي، وهو كما عرّفه العساف (2013، ص. 206): "الجمع المتأنّي والدقيق للسجلات والوثائق المتوافرة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثمّ التحليل الشامل لمحتوياتها؛ بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث"، فهو المنهج المناسب لطبيعة الدراسة، عبر تحليل الأدب التربوي المرتبط بمُتغيّرات الدراسة، حيث تم الوقوف على أبرز الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة

العربية السعودية، من خلال تحليل بعض الوثائق الرسمية، وتحليل الوثائق اللازمة للتعرف على تجربة أونتاريو - كندا في تأهيل قادة المدرسة وإعدادهم.

مجتمع الدراسة وعينها:

يتمثل المجتمع في جميع الوثائق المرتبطة بالكفايات اللازمة للقائد المدرسي في المملكة العربية السعودية وأونتاريو-كندا، ولتحقيق هدف الدراسة أختير عدد من الوثائق وحُلَّت للوصول إلى نموذج مُقترح لإطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. ومن هذه الوثائق:

- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام)، الصادر عام 1442هـ/ 2021م.
- الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، الصادر عام 1446هـ/ 2025م.
- برنامج التقويم والاعتماد المدرسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب، الصادر عام 2023م.
- النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة، الصادر عام 1446هـ/ 2025م.
- معايير القيادة المدرسية - هيئة تقويم التعليم والتدريب، الصادر عام 1441هـ/ 2020م.
- المقياس التكاملي للكفايات القيادية - هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- إطار القيادة في أونتاريو-كندا، الصادر عام 2013م.
- (The Ontario Leadership Framework - A School and System Leader's Guide to Putting Ontario's Leadership Framework into Action)

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

تتعدد الكفايات اللازمة للقائد المدرسي في مدارس التعليم العام وتتنوع، وتستجد وتتطور مع التغيرات الحالية في نظام التعليم. وللإجابة عن هذا السؤال أُستند إلى عدد من المصادر التي تتعلّق بأدوار مدير ووكيل المدرسة بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ومهامه ومسؤولياته، وتحليل الوثائق المرتبطة بها؛ وبالتالي محاولة التوصل إلى الكفايات الأساسية التي تتطلبها هذه الأدوار. وقد أختيرت بعض الوثائق العامة الموجهة لمراحل التعليم العام كافة، وليست المُخصّصة لمرحلة دون غيرها، مثل: دليل نافس الموجه إلى المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، أو

دليل المسارات المُوجّه إلى المرحلة الثانوية، وغيرها. وفيما يأتي تستعرض الدراسة ما يتعلّق بأدوار قادة المدارس ومهامهم من عدة وثائق، ثمّ توظيف الكفايات الأساسية التي أُستنتجت من تحليل هذه الوثائق في بناء نموذج الإطار المُقترح. ومن الوثائق العامة التي حُلّلت، ما يأتي:

1- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام - وزارة التعليم 1442هـ/2021م:

يحتوي الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، الهدف الوظيفي، وهو: "الإشراف على المدرسة، ومتابعة مستوى الأداء والتخطيط والتنظيم والتقييم؛ لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة، ومعالجة جميع القضايا المُتعلّقة بهم تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف وتحسين نواتج التعلّم". ويتحقّق هذا الهدف من خلال المهام والمسؤوليات الوظيفية لمدير المدرسة، التي عُرضت في الدليل التنظيمي في (40) مهمة ومسؤولية وظيفية، كما ورد في الدليل (ص. 31، 32).

والمؤهلات المطلوبة من مدير المدرسة هي: شهادة جامعية أو أعلى، والخبرات المطلوبة هي:

- معلم مُمارس فأعلى.
- عضوية في اللجان ذات العلاقة بالوظيفة، أو ترأسه لفرق عمل ذات علاقة.
- خبرة تسع سنوات، منها ست سنوات في التدريس، وثلاث سنوات وكيل مدرسة.
- كما يحتوي الوصف الوظيفي لوكيل الشؤون التعليمية، الهدف الوظيفي وهو: "الإشراف على عمليات التعليم والتعلّم، ومتابعة مستوى الأداء التعليمي، ومراجعة التحصيل الدراسي للطلاب، وتحليله بشكل دوري؛ لتحسين مستوى أدائهم، ومتابعة أداء المعلمين وتطويرهم مهنيّاً". ويتحقّق هذا الهدف من خلال المهام والمسؤوليات الوظيفية لوكيل الشؤون التعليمية، التي عُرضت في الدليل التنظيمي في (26) مهمة ومسؤولية وظيفية، كما ورد في الدليل (ص. 34، 35).
- والمؤهلات المطلوبة من وكيل الشؤون التعليمية هي: شهادة جامعية، والخبرات المطلوبة هي:
- عضوية في اللجان ذات العلاقة بالوظيفة، أو ترأسه لفرق عمل ذات علاقة.
- إجمالي خبرة ثماني سنوات.
- مُعلم مُمارس بخبرة أربع سنوات فأعلى، أو مُعلّم مُتقدّم، أو مُعلّم خبير.

ويحتوي الوصف الوظيفي لوكيل الشؤون الطلابية، الهدف الوظيفي وهو: "المشاركة في إدارة الشؤون الطلابية بالمدرسة، من حيث: الإدارة، والتسجيل، والأنشطة الطلابية بما يتوافق مع أهداف المدرسة، ويُحسّن من نواتج التعلّم". ويتحقّق هذا الهدف من خلال المهام والمسؤوليات الوظيفية

لوكيل الشؤون الطلابية، التي عُرضت في الدليل التنظيمي في (20) مهمة ومسؤولية وظيفية، كما ورد في الدليل (ص. 36،37).

والمؤهلات المطلوبة من وكيل الشؤون الطلابية هي: شهادة جامعية (علم نفس/علم اجتماع أو بكالوريوس تربوي + دبلوم توجيه وإرشاد)، والخبرات المطلوبة هي:

- عضوية في اللجان ذات العلاقة بالوظيفة، أو ترأسه لفرق عمل ذات علاقة.
- إجمالي خبرة ثماني سنوات.
- ثلاث سنوات في الإرشاد أو النشاط.
- مُعلِّم مُمارِس بخبرة أربع سنوات فأعلى، أو مُعلِّم مُتقدِّم، أو مُعلِّم خبير.

ويحوي الوصف الوظيفي لوكيل الشؤون المدرسية، الهدف الوظيفي وهو: "الإشراف على الشؤون المُتعلِّقة بالمدرسة لتوفير بيئة تعليمية مناسبة وآمنة؛ بما يُحقِّق أهداف المدرسة، ويُحسِّن من نواتج التعلُّم". ويتحقَّق هذا الهدف من خلال المهام والمسؤوليات الوظيفية لوكيل الشؤون المدرسية، التي عُرضت في الدليل التنظيمي في (20) مهمة ومسؤولية وظيفية، كما ورد في الدليل (ص. 38،39).

والمؤهلات المطلوبة من وكيل الشؤون المدرسية هي: شهادة جامعية، والخبرات المطلوبة هي:

- عضوية في اللجان ذات العلاقة بالوظيفة، أو ترأسه لفرق عمل ذات علاقة.
- إجمالي خبرة ثماني سنوات.
- مُعلِّم مُمارِس بخبرة أربع سنوات فأعلى، أو مُعلِّم مُتقدِّم، أو مُعلِّم خبير.

2- الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية - وزارة التعليم 1446هـ / 2025م:

هو نظام يهدف إلى موازنة الأهداف الإستراتيجية للوزارة مع الأهداف الفردية للموظفين؛ مما يُتيح قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المُستهدف. ومن المهام والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة في هذا الدليل، ما يأتي:

- نشر ثقافة إدارة الأداء الوظيفي، والالتزام بالإطار الزمني المحدد لدورة الأداء الوظيفي.
- البدء بتخطيط الأداء الوظيفي وفقاً للمهام الوظيفية المُسندة.
- المناقشة والاتفاق على ميثاق الأداء الوظيفي للمستويات التنظيمية كافة.

- المتابعة المستمرة لتحسين أداء الموظفين وتوجيههم، وتقديم الدعم المناسب.
 - تقييم الأداء الوظيفي بموضوعية وحيادية.
- كما عرض الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي نموذج تقييم أداء مدير المدرسة، ونموذج تقييم أداء وكيل المدرسة، وعرض تفسير عناصر التقييم، مع توضيح ما هو مشترك، وما هو مُخصَّص وفق الأدوار والمسؤوليات، وعرض الدليل سلالمة التقدير لعناصر التقييم، كما ورد في الدليل (من ص 46 إلى ص 54).

3- برنامج التقييم والاعتماد المدرسي - هيئة تقويم التعليم والتدريب 2023م:

التقويم المدرسي: عمليات منهجية مستمرة لجمع البيانات عن أداء مدارس التعليم العام بأساليب وأدوات تقويم متنوعة؛ لتحليلها وتحديد مستوى جودة أدائها في ضوء معايير ومحكات محددة، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير، ويتكوّن التقويم المدرسي من: التقويم الذاتي، والتقويم الخارجي. التقويم الذاتي: هو العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدرسة؛ لمراقبة أدائها، والتحقّق من فاعليته وكفاءته، باستخدام المعايير والأدوات المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب. أما التقويم الخارجي: فالعمليات والإجراءات التي يقوم بها فريق التقويم الخارجي المُصرّح له من هيئة تقويم التعليم والتدريب لتقويم مستوى أداء المدرسة، وقياس جودة مخرجاتها.

وتشمل معايير التقويم والاعتماد المدرسي أربعة مجالات رئيسية؛ كما يأتي:

- 1- مجال الإدارة (القيادة) المدرسية: يتمثّل في: التخطيط وقيادة العملية التعليمية والمجتمع المدرسي، والتطوير المؤسسي.
- 2- مجال التعليم والتعلّم: ويتمثّل في: بناء خبرات التعلّم، وتقويم التعلّم.
- 3- مجال نواتج التعلّم: ويتمثّل في: التحصيل العلمي، والتطوّر الشخصي والاجتماعي.
- 4- مجال البيئة المدرسية: ويتمثّل في: المبنى المدرسي، والأمن والسلامة.

4- النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة - وزارة التعليم 1446هـ/ 2025م:

يسعى النموذج الإشرافي إلى تمكين منظومة المدرسة من تنفيذ الممارسات الإشرافية، وجعلها ضمن أدوار قادة المدرسة، ويُقصد بالممارسات الإشرافية: "مجموعة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤه واللجان المُشكلة وفرق العمل بالمدرسة؛ بهدف التحسين والتطوير، وضبط جودة الأعمال والموارد داخل المدرسة، وتساعد هذه الممارسات على ضمان الاستثمار

الفعال للكوادر البشرية، وضمان سير العملية التعليمية بما يُحقّق الأهداف المُتوقّعة للمدرسة". وتتكوّن مجالات الممارسات الإشرافية الأساسية من أبرز مجالات التطوير المهني المستمر، مثل: مجال التدريس، ومجال نواتج التعلّم، ومجال التوجيه الطلابي، ومجال الأنشطة المدرسية. وتتطلّب هذه الممارسات بناء خطة التحسين، وهي وثيقة تخطيطية إجرائية شاملة تضعها المدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المدرسي بناء على الأولويات العاجلة التي حدّدت في المجالات الأساسية للعمليات الإشرافية لتحسين أداء المدرسة وتطويره. ويُركّز النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة على أهمية تكامل تنفيذ الممارسات الإشرافية - جنباً إلى جنب - مع عمليات التعليم والتعلّم والممارسات الإدارية بالمدرسة.

وفي ضوء هذا النموذج الإشرافي؛ فإن جميع المدارس بكل مستويات تصنيفها في التقويم المدرسي لا بد أن تُخطّط ممارساتها الإشرافية وتتقدّم ذاتياً؛ وهذا بدوره يتطلّب عدداً من الكفايات الأساسية لقادة المدرسة.

5- معايير القيادة المدرسية - هيئة تقويم التعليم والتدريب 1441هـ/2020م:

أدى التطوّر في وظيفة القائد المدرسي وأدواره إلى ارتفاع مستوى التأهيل المطلوب من القائد والنمو المهني له؛ لذا فإنه قد طُوّرت المعايير المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية؛ بهدف رفع جودة أداء القادة، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، والتأكد من أنهم يمتلكون الكفاءة المطلوبة للانضمام إلى مهنة القيادة المدرسية، وأداء هذه الأمانة على الوجه المطلوب؛ سعياً لضمان جودة التعليم المُقدّم للطلاب وتحسين تعلّمهم، وتعزيز دور المعلمين ورفع تأهيلهم، ومتابعة مستوى تقدّمهم، وتقديم الدعم والتدريب اللازم لهم، وضبط مسارات تقدّمهم المهني. وتُسهم المعايير المهنية للقيادة في تطوير لغة مهنية مشتركة بينهم، وتزوّد المعايير المجتمع ومؤسساته المختلفة بأسس وقواعد وطنية واضحة لمهنة القيادة المدرسية؛ تُسهم بدورها في تشكيل فهم اجتماعي عام عن مكانة القائد، ودوره الريادي في إعداد جيل المستقبل الداعم والمُسهم في تنمية الوطن واقتصاده، كما تُشكّل المعايير البنية الأساسية لاختبارات الترخيص المهني للقيادة؛ إذ يُبنى عليها أسئلة الاختبار، وتُعدّ تقارير الأداء وفقاً لمُكوّناته. وتتكوّن المعايير المهنية لمديري المدارس من (19) معياراً، يتفرّع منها مجموعة من المؤشرات، وتُصنّف هذه المعايير في المجالات الآتية:

1. تحسين عمليات التعليم والتعلّم.

2. التنظيم البيئي للعمل المدرسي.
3. القيادة المدرسية.
4. الدعم والتطوير.
5. التنمية المهنية.
6. المشاركة والتواصل.
7. القيم والأنظمة المهنية.

وتشمل هذه المعايير أبرز المهام: المنوطة بقيادة المدارس، التي ورد ذكرها في الدليل التنظيمي.

6- المقياس التكاملي للكفايات القيادية – هيئة تقويم التدريب والتعليم:

يُقَدَّم من هيئة تقويم التعليم والتدريب، ويهدف إلى تقدير مدى توافر عدد من الكفايات والصفات القيادية لدى المرشحين لمناصب إدارية، ويُعنى بقياس الصفات القيادية لدى المرشحين لمناصب قيادية في القطاعات الحكومية والشركات والجامعات وغيرها من الجهات التي تطلب هذا المقياس. ويشمل المقياس عددًا من الكفايات محل القياس، وهي: الكفايات الإدارية، والعقلية، والشخصية، والقيم المهنية، والقيم الأخلاقية، وكفايات التخطيط، وكفايات التواصل.

وبعد استعراض هذه الوثائق؛ يتضح اهتمام المملكة العربية السعودية وبذلها الكثير من الجهود في إعداد قادة المدارس؛ ولكن هذه الجهود مُوزَّعة على عدة برامج وجهات ولتلافي هذا الخلل؛ تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح إطار كفايات قادة مدارس التعليم العام؛ ليجمع بين هذه الجهود حتى تكون متكاملة وموحَّدة.

ومما سبق عرضه في هذه الوثائق عن أدوار قادة المدارس ومسؤولياتهم (مدير المدرسة والوكلاء)؛ يمكن استنتاج بعض الكفايات الأساسية اللازمة للقائد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وما يندرج تحتها من كفايات فرعية ومؤشرات قياس، على أن تكون شاملة ومرنة وقابلة للتكيف والتغيير حسب السياق؛ وهذا ما تعرضه الباحثان بشكل كامل في نموذج الإطار المُقترح.

إجابة السؤال الثاني: ما مضمون تجربة أونتاريو - كندا في إعداد قادة المدرسة وتأهيلهم؟

أُختيرت تجربة أونتاريو - كندا؛ لأنها تمتلك نظامًا مدرسيًا كبيرًا نسبيًا يضم ما يقرب من (5000) مدرسة، و (120) ألف معلم، و (2.2) مليون طالب، وتُعدّ من بين أفضل الأنظمة

المدرسية أداءً في العالم، حيث تُحقّق باستمرار أعلى الدرجات في الرياضيات والقراءة في برنامج التقييم الدولي للطلاب (PISA). كما تميّزت في الإطار العام إلى التحوّل نحو التعليم القائم على الكفايات، من خلال ما تقدّمه من برامج إعداد وتأهيل لقادة المدارس، وبرامج قيادات الصف الثاني قبل التكليف، والاهتمام بإجراءات الترشيح وعملياته، ومعايير قبول صارمة للوصول إلى كفاءات نوعية قادرة على تولي قيادة المدرسة (Vision for Education in Ontario, 2014).

وتُبنى عملية إعداد قادة المدارس وتأهيلهم في أونتاريو - كندا على إطار القيادة في أونتاريو، من خلال توحيد الكفايات الأساسية اللازمة لقادة المدرسة. ويُشكّل هذا الإطار مرجعاً أساسياً تُبنى عليه أدوات التطوير المهني والبرامج التدريبية، مثل: برنامج (PQP)، كما تُبنى عليه معايير التقييم الذاتي للمدارس، وعملية استقطاب القادة المدرسيين وتعيينهم. وهذا الإطار من إعداد معهد القيادة التربوية (IEL) وتطويره.

معهد القيادة التربوية (IEL) the Institute for Education Leadership:

معهد أونتاريو للقيادة التربوية: هو شراكة تعاونية تجمع بين مُمثّلين من مختلف القطاعات التعليمية في أونتاريو؛ بهدف تطوير نموذج قيادة استراتيجية. ومهمة المعهد دعم القيادة الفعّالة، من خلال توفير فرص تطوير مهني قائمة على البحث والممارسات الفعّالة والسياسات السليمة. ويهدف المعهد إلى تحقيق رؤية مشتركة لقيادة التعليم في أونتاريو، مع احترام تنوّع القطاعات التعليمية، ويقود جهوداً لدمج المعرفة والبحث والسياسات والممارسات في التعليم بشكل متكامل. ويعتمد المعهد على إطار عمل أونتاريو للقيادة، الذي يُحدّد ممارسات القيادة الناجحة، ويتضمّن موارد للقيادة الشخصية، ويُشكّل خارطة طريق واضحة للقادة الناجحين في أونتاريو وحول العالم (The Institute for Education Leadership, 2025).

إطار عمل قيادة أونتاريو (Ontario's Leadership Framework):

إطار عمل قيادة أونتاريو (OLF) الذي طُرِح عام ٢٠٠٦م، خضع لمراجعة شاملة؛ بسبب التغيرات في الأبحاث والممارسات المهنية والسياسات، وحُدّث في ضوءها عام ٢٠١٣م، ويهدف هذا الإطار إلى أن يكون دليلاً عملياً موجزاً يستخدمه قادة المدارس يومياً. وصُمم إطار عمل القيادة في أونتاريو لمعالجة الأدوار المحدّدة لقادة المدارس، وتوفير مسار مرّن للقيادة الفعّالة، مع

توفير رؤية ولغة قيادة مشتركة؛ لضمان تماسك القيادة في النظام التعليمي ودعم التعاون والتعلم المهني (OLF, 2013).

وتؤكد الأبحاث أن القيادة تأتي في المرتبة الثانية بعد التدريس في تأثيرها على نتائج الطلاب، ويؤدي مديرو المدارس ووكلاؤهم أدوارًا حاسمة في تحقيق هذا التأثير، كما يستمر تطوير إطار القيادة في أونتاريو لدعم أعلى مستويات الجودة في القيادة واستدامتها على مستوى المدارس والمناطق التعليمية في جميع أنحاء المقاطعة (McDonnell, 2021; OLF, 2013; Riveros & et, 2016). ومن خلال تحليل وثيقة إطار القيادة في أونتاريو، تستعرض الباحثتان ما يأتي:

الغرض من إطار القيادة: صُمم إطار قيادة أونتاريو لتحقيق ما يأتي:

- تسهيل رؤية مشتركة للقيادة في المدارس والمناطق التعليمية.
 - تعزيز لغة مشتركة تُعزز فهم القيادة، ومعنى أن تكون قائدًا للمدرسة.
 - تحديد الممارسات والإجراءات والسمات الشخصية التي تصف القيادة الفعالة.
 - توجيه تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتطوير المهني لقادة المدارس.
 - تحديد خصائص المدارس والأنظمة التعليمية عالية الأداء.
 - المساعدة على استقطاب قادة المدارس وتطويرهم واختيارهم واستبقائهم.
- ويوفر إطار القيادة رؤى مهمة للقادة المستقبليين والحاليين على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية، حيث يساعد الذين يُخطّطون لتولي القيادة على معرفة مُتطلبات المنصب القيادي، ويُقدّم أداة للتأمل والتقييم الذاتي للقادة الحاليين، ويدعم جهود استقطاب القادة الجدد وتطويرهم واستبقائهم. ويتضمن الإطار ممارسات قيادية فعالة وموارد شخصية مهمة (معرفية واجتماعية ونفسية) يعتمد عليها القادة، كما أن الإطار لا يُعدّ وصفًا وظيفيًا أو قائمة لتقييم الأداء؛ بل هو إطار للنمو يصف القيادة الجيدة بشكل مفصّل وواسع بما يكفي للتطبيق في سياقات متنوعة.

تنظيم الإطار: يُوفّر الإطار للقادة صورة واضحة عن ماهية القيادة الفعالة على مستوى الفرد والمؤسسة، ويصف ما يفعله القائد الفعال، وما تفعله المؤسسة الفعالة. كما يميّز الإطار بين القيادة على مستوى المدرسة وعلى مستوى المنطقة التعليمية.

تطبيق الإطار في أونتاريو المتنوعة: يصف إطار عمل أونتاريو للقيادة مفهومًا واسعًا، يهدف إلى استيعاب التنوع الموجود في المدارس والمجتمعات بجميع أنحاء المقاطعة، ويتشكّل تطبيق إطار

عمل أونتااريو للقيادة وفقاً للسياق المجتمعي.

خمس قدرات قيادية أساسية: حددت وزارة التعليم في أونتااريو خمس قدرات قيادية أساسية؛ تُعدّ حاسمة لتحقيق الأهداف التعليمية للمقاطعة، وهي مُدمجة في جميع موارد التعلّم المهني للقادة. وتعمل هذه القدرات في مجالات متعددة، وتدعمها موارد القيادة الشخصية. والقدرات الخمس هي:

1- **تحديد الأهداف:** العمل بشكل تعاوني لوضع أهداف محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وموجّهة نحو النتائج، ومُحدّدة زمنياً (SMART)؛ لتحسين التدريس والتعلّم.

2- **مواءمة الموارد مع الأولويات:** ربط الموارد المختلفة (مالية- بشرية- مناهج- تعلّم مهني) بالأولويات، التي تُركّز على نواتج الطلاب.

3- **تعزيز ثقافات التعلّم التعاوني:** تمكين المدارس والمناطق التعليمية من التعاون والتعلّم المتبادل؛ لتحسين التدريس ونواتج تعلّم الطلاب.

4- **استخدام البيانات:** قيادة فرق المدارس في جمع البيانات وتحليلها؛ لتحديد الاتجاهات، ونقاط القوة والضعف، وتوجيه إجراءات التحسين في التدريس والتعلّم.

5- **المشاركة في حوارات شجاعة:** تحديد الممارسات الحالية، وتعزيز الابتكار من خلال الحوار والاستماع وتقديم الملاحظات؛ لتحسين نواتج تعلّم الطلاب.

عملية متطورة: يستمر إطار عمل القيادة في أونتااريو في التطور نتيجة للبحوث الجارية هناك، والتشاور المستمر مع شريحة واسعة من أصحاب المصلحة. ويمكن لقادة المدارس والأنظمة التعليمية تقديم ملاحظاتهم حول الإطار إلى الوزارة أو إلى معهد القيادة التربوية من خلال مجتمعاتهم المهنية.

إطار القيادة على مستوى المدرسة:

صُمم إطار القيادة بما يتناسب مع أدوار قادة المدارس ومسؤولياتهم، مع وصف الممارسات التي أثبتت الأبحاث تأثيرها الإيجابي في تحصيل الطلاب، والإجراءات المرتبطة بكل منها على مستوى المدرسة.

وتشمل الكفايات القيادية على مستوى المدرسة خمسة مجالات أساسية، بالإضافة إلى مصادر القيادة الشخصية، يندرج تحت كل مجال منها عدد من المُكوّنات الفرعية والمهام، التي من

خلالها يُقاس مدى توافر الكفاية لدى قادة المدارس. ويمكن تلخيصها في الجدول (1)، كما يمكن الاطلاع على النسخة الكاملة منها في وثيقة إطار القيادة في أونتاريو (ص13،12):

جدول (1): إطار القيادة في أونتاريو - القيادة المدرسية

بناء رؤية مشتركة، وتحديد أهداف محددة ومشتركة قصيرة المدى، وخلق توقعات عالية، ونشر الرؤية والأهداف.	تحديد الاتجاهات
تقديم الدعم وإظهار الاهتمام بأفراد هيئة التدريس، وتحفيز نمو القدرات المهنية للموظفين، وتقديم نماذج لقيم المدرسة وممارساتها، وبناء علاقات قائمة على الثقة مع الموظفين والطلاب وأولياء الأمور، وإقامة علاقات عمل مثمرة مع ممثلي اتحاد المعلمين.	بناء العلاقات وتطوير الأفراد
بناء ثقافات تعاونية وتوزيع القيادة، وهيكلة المنظمة لتسهيل التعاون، وبناء علاقات مثمرة مع الأسر والمجتمع، وربط المدرسة بالبيئة الأوسع، والحفاظ على بيئة آمنة وصحية، وتخصيص الموارد لدعم رؤية المدرسة وأهدافها.	تطوير المنظمة لدعم الممارسات المرغوبة
تعيين الكادر التعليمي، وتوفير الدعم التعليمي، ومراقبة التقدم في تعلم الطلاب وتحسين المدرسة، وحماية الموظفين من عوامل التشييت التي قد تؤثر في عملهم.	تحسين البرنامج التعليمي
بناء شعور أعضاء الفريق بالمساءلة الداخلية، وتلبية متطلبات المساءلة الخارجية.	ضمان المساءلة
موارد القيادة الشخصية	
الموارد النفسية • التفاؤل. • الكفاءة الذاتية. • المرونة.	الموارد المعرفية • الخبرة في حلّ المشكلات. • معرفة الممارسات المدرسية والصفية الفعّالة التي تؤثر بشكل مباشر في تعلم الطلاب. الموارد الاجتماعية • إدراك المشاعر. • إدارة المشاعر. • التصرف بطرق عاطفية مناسبة.

المصدر (The Ontario Leadership Framework, 2013)

برنامج تأهيل قادة المدارس (Principal's Qualification Program):

برنامج إلزامي لقائد المدرسة قبل تولي المنصب، واختياري للمعلمين الراغبين في تطوير مهاراتهم القيادية بشروط محددة، تُشرف عليه كلية المعلمين في أونتاريو، وهي الجهة المنظمة في المقاطعة، وتعتمد الكلية العديد من مقّمي البرنامج. ويهدف البرنامج إلى إعداد قادة مدارس فعّالين في بيئات متنوعة ومُعقّدة في نظام أونتاريو المتنوّع ثقافيًا، ويدعم تطوير قدرتهم على التفكير

النقدي والاستقصاء بناءً على نظريات القيادة التي تدعم رؤية المقاطعة للمدارس بوصفها بيئات تعليمية أخلاقية ومُنصفة وشاملة وجذابة. وتنتشر الكلية إرشادات البرنامج التي تُحدّد مُتطلّباته، ويُصمّم مقدّم الخدمات دورات مُتوافقة مع هذه الإرشادات وتقديمها للكلية للاعتماد قبل تقديمها إلى التدريب (Jensen et al., 2017; Lakehead University; University of Toronto).

ويتكوّن برنامج تأهيل قادة المدارس من ثلاثة مُكوّنات أساسية، يتطلّب الجزآن الأول والثاني (125) ساعة لكل منهما، ويستغرق التدريب العملي (60) ساعة. وينظّم محتوى الجزأين الأول والثاني حول مجالات القيادة الخمسة في إطار عمل القيادة بأونتاريو (OLF). أما التدريب العملي فمشروع استقصائي تعاوني داخل المدرسة يُنفذ بدعم من مدير المدرسة أو نائب المدير المرشد. ويجب على المُتدربين من خلال المشروع إثبات أنهم أسهموا في تحسين المدرسة لذلك العام، مع مراعاة مجالات القيادة الخمسة (TRENT University; YORK University).

شروط الانضمام إلى البرنامج:

البرنامج إجباري للمدير بعد ترشيحه، وقبل تولي منصبه (وذلك بعد كونه معلّمًا لمدة خمس سنوات، ثم رئيس قسم لمدة خمس سنوات، ثم نائب مدير لمدة ثلاث سنوات)؛ ولكنه اختياري للمعلم الذي يطمح إلى تطوير نفسه والاستعداد لمنصب مستقبلي، كما يمكن للمعلم إتمام الجزء الأول فقط حاليًا، والحصول على شهادة بذلك، ثم تكمل البرنامج لاحقًا على حسب خطة التطوير المهني لديه. ولكن يجب توافر عدة شروط في المعلم للالتحاق بهذا البرنامج؛ وهي:

1. خمس سنوات من الخبرة التدريسية الناجحة، مُصدّقة من قِبل مسؤول الإشراف .
2. الخبرة في ثلاثة مستويات تعليمية من أصل أربعة في تعليم كندا، بما في ذلك المستوى المتوسط.
3. مؤهلان مُتخصّصان أو درجة الماجستير (30 ساعة معتمدة)، أو مؤهل مُتخصّص واحد وإكمال نصف مُتطلّبات درجة الماجستير (LakeHead University; University of Toronto).

وبعد استعراض تجربة أونتاريو-كندا في تأهيل قادة المدارس وإعدادهم؛ يتضح أنها عملية متكاملة شارك في التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها عدد من الجهات المعنية بالتعليم، مثل: وزارة التعليم في أونتاريو، ومعهد القيادة التربوية، وعدد من الجامعات. وبناءً على هذه الجهود المشتركة؛ بُني إطار قيادة مشترك للجهات كافة، بحيث يُشكّل مرجعًا أساسيًا موحدًا لكل ما يتعلّق بقيادة المدرسة، من وصف وظيفي، واختيار وتعيين، وإعداد وتأهيل، وتقييم أداء حالي وترقيات، وتدريب وتطوير مهني.

إجابة السؤال الثالث: ما النموذج المُقترح لإطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا؟

للإجابة عن هذا السؤال حُلَّت بعض الوثائق المُتعلّقة بأدوار قادة مدارس التعليم العام ومهامهم في المملكة العربية السعودية، وحُلَّت تجربة أونتاريو - كندا في تأهيل قادة المدارس وإعدادهم، مع الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة التي تناولت كفايات قادة مدارس التعليم العام في كلا الدولتين. وفي ضوء ذلك أُقترح نموذج لإطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وحُكِّم النموذج من قِبَل عدد من الخبراء.

منطلقات النموذج المُقترح:

ينطلق النموذج من عدة مرتكزات توجزها الباحثان فيما يأتي:

1. البرامج الوزارية الحديثة، التي أدَّت إلى تحديث مهام قادة المدارس وأدوارهم ومسؤولياتهم وتطويرها.
2. الاستفادة من تجربة أونتاريو - كندا في تصميم إطار مرجعي لكفايات قادة مدارس التعليم العام.
3. نتائج الدراسات السابقة، ومنها: الداود (2018)، والعريفي (2022)، اللتين توصَّلتا إلى أن هناك جهودًا لإعداد قادة المدارس وتأهيلهم؛ ولكنها غير كافية. وكذلك دراسة البشر وآخرين (2023)، التي دعت إلى ضرورة تطوير مجموعة واعدة من القيادات المدرسية الفاعلة لقيادة مدارس المستقبل. وأيضًا دراسة الموسى (2024)، التي ذكرت أن إعداد قادة المدارس وتأهيلهم يعدّ من أبرز التحدّيات التي تواجه إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية. ومنها كذلك دراسات (McDonnell, 2021; Riveros & et al., 2016)، التي أكّدت فعالية إطار القيادة في أونتاريو، وحُلَّت كيفية دمج معايير القيادة المدرسية في ممارسات مديري المدارس.
4. انطلاق عدد من البرامج المعنية بتطوير قادة المدارس وتأهيلهم وعدم استمراريتها؛ مما يدعو إلى إعادة النظر في عملية التخطيط لها وتنفيذها، وحاجتها إلى مرجع موحد لتفي بمُتطلّبات الميدان التعليمي.

مُبررات النموذج المُقترح:

1. توجّهات وزارة التعليم وما تقدّمه من برامج وشراكات لتطوير القيادات التربوية وتأهيلها.
2. التوجّهات العالمية لتطوير الممارسات التعليمية، وتمكين المدرسة من القيادة الذاتية.
3. التنافسية المحلية بين المؤسسات التعليمية؛ للوصول إلى التميّز المدرسي.

أهداف النموذج المقترح:

الهدف العام: تطوير إطار الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا.

الأهداف التفصيلية:

1. التوصل إلى مرجع موحد للجهات المعنية كافة بقيادة المدارس (الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتأهيل والإعداد، والتدريب والنمو المهني، وتقييم الأداء، وإعداد اختبارات الرخصة المهنية).
2. الإسهام في إعداد قادة قادرين على النهوض بالمدرسة والعملية التعليمية، وتحقيق الخطط والبرامج.
3. تطوير إطار لكفايات قادة المدارس؛ ليكون أكثر توافقاً وتلبية لمتطلبات البرامج الحديثة لوزارة التعليم.
4. توضيح أهمية وجود إطار مرجعي لكفايات قادة مدارس التعليم العام، بالاستفادة من تجربة أونتاريو - كندا.
5. تكوين معرفة جيدة للكفايات والمؤشرات الخاصة بقيادة المدارس في التعليم العام، واستخدامها في تحديد مجالات تطوّرهم الذاتي، وكل ما يتعلّق بتقويم الأداء.

مراحل بناء النموذج المقترح:

1- مرحلة التشخيص وقياس الفجوة:

يمكن قياس الفجوة في عملية إعداد قادة المدارس السعودية وتأهيلهم، بالمقارنة مع ما أطلع عليه في تجربة أونتاريو - كندا، على النحو الآتي:

- 1- في تجربة أونتاريو - كندا بُني إطار قيادة منذ 2006م، وطُوّر وحُدث حسب الدراسات والبحوث الميدانية، بينما لا يوجد مرجع مشترك لكفايات قادة المدرسة في المملكة العربية السعودية.
- 2- في تجربة أونتاريو - كندا أسهم عدد من الجهات في تطوير إطار قيادة المدرسة، الذي يشمل الكفايات الأساسية للقائد، مثل: وزارة التعليم، ومعهد تطوير المديرين، وعدد من الجامعات، بينما يوجد في المملكة العربية السعودية عدد كبير من الجهود المبذولة من عدة جهات؛

ولكن دون تكامل بينها.

3- في تجربة أونتاريو - كندا، يوجد برنامج على مستوى الوزارة حُدِّدَت توجيهاته من جهة واحدة، بينما تُنفَّذه عدة جهات، مع استيفاء الكفايات الأساسية الواردة في إطار القيادة المدرسية، بينما لا يوجد في المملكة العربية السعودية برنامج إجباري لإعداد القائد المدرسي، وإنما توجد دورات متفرقة.

ويمكن استخدام تحليل (SWOT) للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فيما يتعلّق بواقع تأهيل قادة المدارس وإعدادهم في المملكة العربية السعودية، كما في الجدول (2).

جدول (2): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
- الجهود المبذولة من وزارة التعليم في تطوير قادة المدارس. - الجهود المبذولة من هيئة تقويم التعليم في تطوير قادة المدارس.	- لا يوجد مرجعية موحدة في تحديد الكفايات الأساسية لقادة المدرسة. - استحداث أدوار جديدة مع البرامج الحديثة دون صلاحيات تدعم نجاح تطبيقها. - عدم وجود تكامل بين وزارة التعليم والجامعات بوصفها جهات بحثية.
الفرص	التهديدات
الاستفادة من التعاون بين وزارة التعليم والمعهد الوطني لتطوير المعلمين (جهة تدريبية معتمدة).	عدم استدامة المشاريع، وانتهاء بعضها أو توقفها قبل اكتمال تحقيق أهدافها.

2- مرحلة التخطيط والإعداد:

في هذه المرحلة تُحدّد الكفايات اللازمة لقادة المدارس وفقاً للتحليل الدقيق لما يقوم به القادة في ممارستهم للعملية الإدارية، حسب ما ورد في الوثائق المختارة. كما أن عملية بناء الإطار وتحديد الكفايات الأساسية فيه؛ يجب أن تكون مرنة؛ لكونها كفايات عامة يمكن تخصيصها على حسب السياق؛ وبهذا يسهل تطبيقها وترجمتها إلى ممارسات واقعية. كما تُتيح وضع مهام تفصيلية ومؤشرات تُقاس من خلالها حسب السياق، وبالإمكان تعديلها وفقاً لما يطرأ من مُستجدّات ومُتطلّبات، وقد عُرض الإطار المُقترح في الجدول (3).

جدول (3): إطار كفايات قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية المقترح

المجال	الكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام
القيادة الإستراتيجية	• رؤية مشتركة: تطوير رؤية شاملة بالتعاون مع الجميع، وتوضيح تأثيرها وربطها بسياسات التعليم. • أهداف محددة: تحديد أهداف (SMART) مشتركة بمشاركة الجميع، وتقديمها بوضوح، وتشجيع تقييم تقدمها، وربط الأهداف الفردية بأهداف المدرسة. • توقعات عالية: وضع توقعات عالية للجميع، وتشجيع الابتكار، وتحمل المسؤولية، ودعم الأقوال بالأفعال. • نشر الرؤية والأهداف: شرح الرؤية والأهداف بشئى الطرق، وتوضيح كيفية تطبيقها، ودعوة الجميع لمناقشة تعزيزها. • ربط المدرسة بالمجتمع: علاقات مع خبراء التعليم والسياسات والبحوث. • علاقات مثمرة مع الأهل: التعاون مع الأهل بوصفهم شركاء، وربط المجتمع المحلي بالخدمات المدرسية. • تخصيص الموارد: إدارة فعالة، وتوزيع الموارد حسب الأولويات، وضمان الرقابة والمساءلة.
بناء ثقافة مدرسية إيجابية وتعاونية	• بناء ثقافة تعاونية وقيادة مؤزعة: التعاون، وتعزيز الاحترام والثقة، وتشجيع التطوير المشترك، وتوضيح الأهداف والأدوار، وتعزيز المساواة والتواصل المستمر، وتوفير الموارد، وإشراك الموظفين في القرارات، وتوفير فرص القيادة. • نمذجة القيم والممارسات: التواجد، والتفاعل، وإظهار أهمية التعلُّم المستمر، وتجسيد القيم بالأفعال، وبناء الثقة، والقوة في النزاهة، وإظهار الاحترام وتشجيعه، وتقدير النقاش البناء. • علاقات مثمرة مع أفراد المدرسة: إشراكهم في وضع الأهداف، وتشجيع اطلاع الأعضاء، والتعاون لدعم التحسين. • بيئة آمنة وصحية: تأمين المرافق، وصيانتها، ونشر معايير السلوك، وتطبيق أساليب تأديب مناسبة.
تطوير الكادر التعليمي وتعلم الطالب	• دعم الهيئة التدريسية: تقدير الإنجازات، ومراعاة الآراء، وتلبية الاحتياجات، والمعاملة بإنصاف، وتحفيز النمو المهني. • تعزيز النمو المهني: تشجيع التفكير في الأهداف والممارسات، وتيسير التعلُّم المتبادل، واقتراح أفكار جديدة، وتشجيع تطوير الأهداف الفردية، وتجربة ممارسات جديدة. • الإشراف والتنسيق: تنسيق الأدوار لتجنب التداخل، ومراقبة التدريس وتقديم الملاحظات، وإتاحة مراقبة الممارسات الفعالة، والمشاركة في جهود التحسين. • مراقبة التقدم واستخدام البيانات: مراقبة تعلُّم الطلاب وتحسين المدرسة، ومساعدة الموظفين على فهم أهمية التقييم، والتعاون في تفسير البيانات، واستخدام مصادر متعددة، وتحديد المحتاجين للدعم، ودمج البيانات في القرارات، وجمع البيانات المدرسية واستخدامها، وتوفير الظروف لاستخدام البيانات بفعالية.
التقييم والمساءلة	• المساءلة الداخلية: تحليل بيانات الطلاب، واستخدام بيانات موثوقة، ومسؤولية جماعية عن إنجاز الطلاب، وربط أهداف المدرسة بالوزارة، والمشاركة في التقييم الذاتي. • المساءلة الخارجية: تحديد واضح للمسؤوليات، وقياس فعالية المعلمين والقادة، ومواءمة الأهداف مع السياسات التعليمية، وتقديم تقارير شفافة لأصحاب المصلحة، وهيكّل تنظيمي فعال.

3- مرحلة التنفيذ والتطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني أسس واضحة ومحددة لتطبيق إطار كفايات قادة المدارس المُقترح وتنفيذه من خلال إحدى الجهات المسؤولة عن تطوير القادة المدرسين، مثلاً: هيئة تقويم التعليم، أو المعهد الوطني للتطوير المهني للمعلمين. ويُعتمد مرجعاً أساسياً لكفايات قادة المدرسة (المدير والوكيل) وجميع ما يتعلّق بهم، من وصف وظيفي، أو إعداد اختبارات، أو اختيار وتعيين، أو تقييم أداء، أو تدريب وتطوير مهني. مع ضرورة تدريب الجهات المعنية على كيفية بناء مهام تفصيلية وأدوار ومؤشرات يُقاس من خلالها مستوى الكفاية لدى القائد المدرسي؛ لاختلاف السياقات التي يمكن أن يوظّف فيها هذا الإطار. كما يتضح من الإطار الترابط والتداخل القوي بين مجالات الكفايات الأساسية، الأمر الذي ينسجم مع طبيعة الأدوار الإدارية.

4- مرحلة المتابعة والتقويم:

تتضمّن هذه المرحلة استخدام أدوات التقويم ووسائله؛ للوقوف على مدى جودة إطار كفايات قادة المدرسة المُقترح، مع الاستعانة بعدد من الخبراء والجهات المعنية بقيادة المدارس، واستبعاد ما لم تثبت صلاحيته وفعاليته من الكفايات المُتضمنة، بالإضافة إلى تقويم الاحتياجات والمُتطلبات في ضوء العقبات التي اعترضت التطبيق.

مُتطلبات تنفيذ النموذج المُقترح:

يُنطلب نجاح تطبيق إطار كفايات قادة المدرسة المُقترح مُتطلبات وإجراءات من شأنها تيسير عملية تطبيق النموذج المُقترح؛ أبرزها الآتي:

- 1- التكامل الإستراتيجي بين وزارة التعليم، وهيئة تقويم التعليم والتدريب، والمعهد الوطني للتطوير المهني للمعلمين، عبر بناء منظومة متكاملة تهتم بإعداد قادة المدرسة وتأهيلهم.
- 2- تبني إطار كفايات قادة المدرسة من قِبَل إحدى الجهات المعنية، وجعله مرجعاً أساسياً موحّداً لكل ما يتعلّق بقيادة المدرسة.
- 3- التكامل بين وزارة التعليم المُشرفة بشكل مباشر على مدارس التعليم العام، وكليات التربية في الجامعات؛ للاستفادة من نتائج الدراسات التي تُعنى بالكفايات الأساسية لقادة المدارس، وتطوير الإطار المُقترح في ضوء نتائج هذه الدراسات الأكاديمية.

المُعَوَّات التي قد تواجه تطبيق النموذج المُقْتَرَح وسُبل حلها:

- 1- قصور في فهم مصطلح الكفايات: الذي يدخل فيه العديد من المؤثرات مثل الخبرة، والموقف، ويشمل العديد من الجوانب الظاهرية (السلوك)، والضمنية (المعارف والاتجاهات والمهارات). ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بنشر مفهوم الكفايات، والتوعية بأهميته لقادة المدارس والجهات المعنية بتطويرهم المهني وتقييم أدائهم.
- 2- الطلب أكثر من العرض: فهناك نقص وعزوف في الكوادر القيادية المؤهلة عن الترشح لقيادة المدارس. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بوضع مكافآت وحوافز مُجزية لقادة المدارس.
- 3- قلة التدريب في أثناء الخدمة، وضعف الإعداد قبل الخدمة: ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال توفير جهة تدريب موحدة ومعتمدة، بحيث يكون التدريب فيه متكاملًا ومبنيًا على خطة تطوير مهنية مدروسة ومحددة.

مناقشة النتائج

- تُشير نتائج الدراسة إلى أهمية بناء إطار موحد لكفايات قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، مستلهماً من تجربة أونتاريو-كندا، ليكون مرجعاً لعمليات الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء. ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- كشفت النتائج أن الجهود الحالية في المملكة لتأهيل القادة مشتتة بين جهات متعددة (وزارة التعليم، هيئة تقويم التعليم، الجامعات) دون تكامل كافٍ.
 - أظهرت النتائج أن أدوار قادة المدارس تغيرت لتصبح "المحرك الرئيس" للتطوير المدرسي، مما يتطلب كفايات تتجاوز العمل الإداري التقليدي إلى القيادة الإستراتيجية وبناء الثقافة التعاونية.
 - أثبتت الدراسة أن إطار أونتاريو (OLF) يوفر نموذجاً مرناً يربط ممارسات القيادة مباشرة بتحسين تعلم الطلاب، وهو ما يحتاجه السياق السعودي.
 - تتفق النتائج مع دراستي العريفي (2022) والداود (2018) في أن الجهود المبذولة لإعداد القادة في المملكة ليست على النحو المطلوب وتحتاج إلى تأطير وتنظيم أكبر.
 - تتقاطع النتائج مع توصيات ندوة كفايات مديري التعليم (2018) التي دعت إلى بناء كفايات

- معتمدة ومعلنة يستند إليها في الاختيار وتقويم الأداء.
- اتفقت مع دراسة الموسى (2024) في أن إعداد وتأهيل قادة المدارس يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة التعليم في المملكة.
- تميزت الدراسة بأنها لم تكتفِ بتحديد الكفايات نظرياً، بل قدمت نموذجاً مقترحاً متكاملًا مبنيًا على تحليل وثائقي دقيق لتجربة دولية رائدة (أونتاريو) مع مواءمتها للبيئة السعودية.
- ركز النموذج المقترح على مجالات كفايات عامة شاملة (القيادة الإستراتيجية، الثقافة المدرسية، تطوير الكادر، المساءلة) تتسم بالمرونة لتناسب سياقات تعليمية متنوعة.

التوصيات والمقترحات

- بناء على ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، من خلال تحليل الوثائق المرتبطة بالكفايات اللازمة لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والوثائق المرتبطة بتجربة أونتاريو- كندا في تأهيل وإعداد قادة المدارس؛ توصي الباحثان بما يأتي:
- تبني النموذج المقترح كإطار كفايات لقادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة كندا.
- اعتماد مرجع موحد لكفايات قادة المدرسة، تقوم عليه جهود التطوير المهني القائم على الكفايات.
- الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال كفايات قادة المدارس.
- تعزيز التعاون بين مراكز البحوث بالجامعات وكليات التربية مع وزارة التعليم حول إعداد قادة المدارس وتدريبهم القائم على الكفايات.
- توعية قادة المدارس وتنقيفهم وإرشادهم بأهمية الأخذ بالتوجهات الحديثة؛ لتنمية مهاراتهم الإدارية والفنية.
- الاهتمام بكل ما يؤدي إلى تأهيل القائد المدرسي لأداء مهامه، وممارسة وظائفه على أرض الواقع بنجاح، والتركيز على الجانب التطبيقي الأدائي في المدرسة، بحيث يكون متمركزاً على مهارات القائد.
- تضمين البرامج التدريبية للقائد المدرسي موضوعات تربوية وثقافية ومجتمعية ونفسية؛ لإحداث التطوير المهني المتكامل لدى القائد المدرسي.

- برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية لدى قادة مدراس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أونتاريو - كندا.
- تقويم كفايات قادة مدراس التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية تحليلية.

المراجع

- برنامج إعداد وتأهيل القادة (PQL). (2019). الحساب الرسمي لبرنامج إعداد وتأهيل القادة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. منصة X.
https://x.com/pql_moe?lang=ar
- البشر، سعود والحبيشي، فاطمة والمقاطي، فهد والزهراني، وحيد. (2023). معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسبل تطويرها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 48، 118-133.
- جامعة المجمعة. (2025). برنامج تأهيل القيادات الإدارية.
<https://www.mu.edu.sa/ar/deanships/deanship-of-community-service/3867>
- جامعة الملك سعود. (2023). مركز تدريب القيادات.
<https://education.ksu.edu.sa/ar/content/%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA>
- الخويطر، أروى والخويطر، خواطر. (2023). كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراس المستقلة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(22)، 51-65.
- الحربي، صيته. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(16)، 1-21.
- الداود، حسن. (2018). درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(4)، 14-51.
- الشهري، هيا. (2024). تصوّر مُقترح للكفايات الأخلاقية اللازمة للقائد التربوي ودورها في

- تعزيز المواطنة. المجلة التربوية، 122، 631-667.
- فرعون، منصور. (2016). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقتي طرابلس والزاوية. مجلة كليات التربية، 4، 47-76.
- القطان، عروب. (2016). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تميمتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية. المجلة التربوية، 44، 713-761.
- العريفي، حصة. (2022). تصوّر مُقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 11(1)، 27-41.
- العساف، صالح حمد. (2013). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- المركز التربوي للبحوث والإثماء. (2021). الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم ما قبل الجامعي. الجمهورية اللبنانية.
- معهد قادة التعليم. (2025). القادة يصنعون الفرق، وهنا نصنع قادة التعليم. <https://rsg.org.sa/eli/ar/home-ar/#overview>
- المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. (2025). عن البرامج. <https://niepd.futurex.sa/>
- الموسى، سماح. (2024). التحديات التي تواجه إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(43)، 315-344.
- ندوة مناقشة كفايات مديري التعليم - جامعة الملك سعود. (2018). صحيفة عكاظ. <https://www.okaz.com.sa/people-situations/na/1627785>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2025). المركز الوطني لتقويم واعتماد التدريب. <https://www.etc.gov.sa/ar/nctaa?csrt=9668250470463610573>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2025). المقياس التكاملي للكفايات القيادية. <https://etc.gov.sa/ar/service/leadershipcompetencies/servicegoal>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). برنامج التقويم والاعتماد المدرسي.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). معايير القيادة المدرسية.

- وزارة التعليم. مشروع القيادات الواعدة (المواهب).
[https://moe.gov.sa/ar/aboutus/sectors/hr/Documents/%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8\).pdf](https://moe.gov.sa/ar/aboutus/sectors/hr/Documents/%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8).pdf)
- وزارة التعليم. (1442). قادة المستقبل.
<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/Portal/Pages/futureleaders.aspx>
- وزارة التعليم. (2025). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary/alnmwdj-alashrafy-fy-dw-tmkyn-almdrsh.pdf>
- وزارة التعليم. (2025). الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية.
- وزارة التعليم. (2021). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام).
- اليوسف، مصطفى. (1437). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة برنامج تدريبي مُقترح. رسالة دكتوراة منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
- Al-Arifi, H. (2022). A proposed vision for developing the educational competencies of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the educational experience in the United States of America (in Arabic). **International Specialized Educational Journal**, 11(1), 27-41.
- Al-Bisher, S., Al-Hubaishi, F., Al-Muqati, F., & Al-Zahrani, W. (2023). Standards for selecting public school principals in Arab countries and ways to develop them (in Arabic). **International Journal of Humanities and Social Sciences**, (48), 118-133.
- Al-Dawoud, H. (2018). The degree of achieving professional competencies among educational leaders in Riyadh from the perspective of school leadership supervisors (in Arabic). **Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences**, 42(4), 14-51.
- Al-Harbi, S. (2020). The effectiveness of an educational leadership program in developing professional and leadership competencies among government

- school principals in the Wadi Al-Seer district in Jordan (in Arabic). **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 4(16), 1-21.
- Al-Khwaiter, A., & Al-Khwaiter, K. (2023). Strategic planning competencies for independent school principals in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 7(22), 51-65.
 - Al-Mousa, S. (2024). Challenges facing general education administration in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). **Arab Journal of Educational and Psychological Sciences**, 8(43), 315-344.
 - Al-Qattan, A. (2016). Essential educational leadership competencies for general education school principals in the State of Kuwait and methods for their development from the perspective of female student teachers at the College of Basic Education (in Arabic). **The Educational Journal**, 44, 713-761.
 - Al-Shehri, H. (2024). A proposed vision for the ethical competencies necessary for educational leaders and their role in promoting citizenship (in Arabic). **The Educational Journal**, 122, 631-667.
 - Faraon, M. (2016). Administrative competencies required for general secondary school principals from the perspective of school principals in the Tripoli and Al-Zawiya regions (in Arabic). **Journal of the Faculties of Education**, 4, 47-76.
 - Jensen, B.; Downing, P. & Clark, A. (2017). **Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems**. Center on International Education Benchmarking.
 - Lakehead University. Principal's Qualification Program (PQP).
<https://communityzone.lakeheadu.ca/ppq>
 - McDonnell, K. (2021). **School board, organization culture and the Ontario leadership framework**. Niagara University. 1-20.
 - Ontario ministry of education. (2014). **Achieving Excellence A Renewed Vision for Education in Ontario**.
https://www.oise.utoronto.ca/home/sites/default/files/2023-09/on_01_04_14_-_renewedvision.pdf
 - Saltsman, G. & Shelton, K. (2019). Leadership Competencies for Global

- Education Leaders: A Delphi Study of UNESCO Delegates and Administrators. **ICPEL Education Leadership Review**, 20(1), 150- 166.
- The Ontario Leadership Framework. (2013). A School and System Leader's Guide to Putting Ontario's Leadership Framework into Action.
https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario_Leadership_Framework_OLF.pdf
 - The Institute for Education Leadership. (2025). About.
<https://www.education-leadership-ontario.ca/en/about>
 - TRENT University. PQP Courses. <https://www.trentu.ca/aqcourses/pqp-courses>
 - Riveros, A., Verret, C., & Wei, W. (2016). The translation of leadership standards into leadership practices: A qualitative analysis of the adoption of the Ontario Leadership Framework in urban schools. **Journal of Educational Administration**, 54(5), 593-608.
 - University of Toronto – OISE (Ontario Institute for Studies in Education). Education Leaders (Principal's Qualification) Program.
https://cpl.oise.utoronto.ca/program_certificate/principals-qualification-program/
 - YORK University. Principals' Qualification Program (PQP).
<https://www.yorku.ca/edu/professional-learning/principals-qualification-program-pqp/>