Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

دليل مقترح لاختيار مدراء المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة في القيادة المدرسية ومعايير القيادة التعليمية المهنية (PSEL)

*Proposed Guideline for Selecting School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Modern Trends in Educational Leadership and the Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)**

أ. **شمعة حسن ظيف الله ال محرق:** عضو الفريق التنفيذي –إدارة تعليم جازان، المملكة العربية السعودية.

أ. **رياض عبده صديق حكمي:** مدير مدرسة – إدارة تعليم جازان، المملكة العربية السعودية.

Ms. Shamma Hassan Dhaifallah Al-Muharraq: Member of the Executive Team – Jazan Education Administration, KSA.

Mr. Riyadh Abdu Sadeq Hakami: School Principal – Jazan Education Administration, KSA.

* Receiving date: 17-10-2025.
* Accepting date: 27-11-2025.
* Publishing date: 15-12-2025.

Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء التحولات الحديثة في القيادة المدرسية، ولا سيما اعتماد النموذج الإشرافي الحديث وتمكين المدرسة، وتحديث الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام (1446هـ)، وربط ذلك بمعايير القيادة التعليمية الدولية، وبخاصة معايير القيادة التعليمية المهنية .(PSEL) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي وفق مدخل جورج بيريداي بخطواته الأربع: الوصف، والتفسير، والمقابلة، والمقارنة.

اعتمدت الدراسة على تحليل عدد من الوثائق الرسمية السعودية المتعلقة بدور مدير المدرسة ومعايير اختياره، إلى جانب الاستفادة من عدد من الدراسات العربية التي تناولت معايير اختيار مديري المدارس في البيئة العربية، مثل دراسة البشر وآخرين (2023)، والشمري (2007)، والحارثي (2019)، بالإضافة إلى الأدبيات العالمية حول القيادة المدرسية الفاعلة، والقيادة القائمة على البيانات، والقيادة الرقمية (Leithwood et al., 2020؛ Hallinger, 2022؛ Fullan, 2020؛ Mandinach & Schildkamp, 2021؛ Netolicky, 2023).

أظهرت النتائج أن المعايير السعودية تتسم بعدد من جوانب القوة، من أبرزها التركيز على النزاهة والقيم المهنية، واشتراط المؤهل التربوي والخبرة التعليمية، ووجود إطار تنظيمي حديث يوسّع أدوار مدير المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن عدد من الفجوات الجوهرية، من أهمها: ضعف تضمين الكفايات الرقمية والبيانية، وعدم وضوح معيار «القيادة القائمة على البيانات»، والتركيز على سنوات الخدمة أكثر من الكفايات القيادية، وقلة الارتباط الصريح بمفاهيم العدالة التعليمية والتحسين المستمر كما تقدّمها معايير .(PSEL)

وانتهت الدراسة إلى مخرج تطبيقي يتمثّل في بناء دليل مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس، يمكن لإدارات التعليم واللجان المختصة الاستفادة منه في الحكم على مدى ملاءمة المعايير الحالية، أو توظيفه في تقويم المرشحين للقيادة المدرسية في ضوء متطلبات النموذج الإشرافي الحديث ومعايير القيادة التعليمية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: معايير اختيار مديري المدارس؛ القيادة المدرسية؛ النموذج الإشرافي الحديث؛ الدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ؛ معايير القيادة التعليمية المهنية.(PSEL)

Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

Abstract:

This study aims to analyze the standards for selecting school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of recent transformations in educational leadership—particularly the adoption of the updated Supervisory Model for School Empowerment and the newly revised Organizational and Procedural Manual for Public Schools (1446 AH)—and to link these developments with international leadership frameworks, especially the Professional Standards for Educational Leaders (PSEL). The study employed the descriptive documentary method using George Bereday's four-step approach: description, interpretation, juxtaposition, and comparison.

The study analyzed a set of official Saudi documents related to the role and selection criteria of school principals, in addition to drawing on several Arab studies that addressed principal-selection standards in the regional context, such as Al-Bisher et al. (2023), Al-Shammari (2007), and Al-Harithi (2019). The study also utilized global literature on effective school leadership, data-informed leadership, and digital leadership (Leithwood et al., 2020; Hallinger, 2022; Fullan, 2020; Mandinach & Schildkamp, 2021; Netolicky, 2023).

The results revealed several strengths in the current Saudi standards, most notably the emphasis on professional integrity and ethical values, the requirement of educational qualifications and teaching experience, and the presence of an updated regulatory framework that expands the role of school principals in alignment with the Supervisory Model and the 1446 Organizational and Procedural Manual. However, the analysis also revealed critical gaps, including the limited inclusion of digital and data-literacy competencies, the absence of a clear standard for "data-driven leadership," the prioritization of years of service over demonstrated leadership

P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 1, Issue 4, Dec 2025

competencies, and the insufficient alignment with principles of educational equity and continuous improvement emphasized in the PSEL framework.

The study concludes with an applied outcome represented in the development of a proposed guideline for school principal selection standards, which can be used by education authorities and selection committees to assess the adequacy of current standards or to evaluate candidates for school leadership positions in light of the updated Supervisory Model and modern leadership frameworks.

Keywords: School Principal Selection Standards; Educational Leadership; Updated Supervisory Model; Organizational and Procedural Manual (1446 AH); Professional Standards for Educational Leaders (PSEL).

المقدمة:

تؤكد الأدبيات التربوية المعاصرة أن القيادة المدرسية تعدّ من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين جودة التعليم بعد المعلم مباشرة، وأن المدارس ذات القيادة الفاعلة تحقق مستويات أعلى من التحصيل وبيئات تعلم أكثر دعمًا واستدامة (Leithwood et al., 2020). وفي ضوء التحولات العالمية في نظم التعليم، أعيد تعريف دور مدير المدرسة من "منفذ للإجراءات الإدارية" إلى قائد تعلّم مسؤول عن بناء رؤية مشتركة، وقيادة ثقافة مهنية تعاونية، والارتقاء بالتدريس والتقويم، وإدارة البيانات، وقيادة التغيير والتحسين المستمر (Hallinger, 2022؛ Fullan, 2020).

في المملكة العربية السعودية، برز هذا التحول بوضوح مع تبنّي وزارة التعليم النموذج الإشرافي الحديث الذي يرتكز على مبدأ تمكين المدرسة وجعلها وحدة تطوير، وتعزيز دور مدير المدرسة بوصفه قائدًا للمجالات الإشرافية الرئيسة، لا سيما: نواتج التعلم، والادارة المدرسية، والتطوير المهني، والبيئة المدرسية، والتعليم والتعلم (وزارة التعليم، 2024). كما جاء الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام (الإصدار 1446هـ) ليحدد مهامًا أكثر تقدّمًا لمدير المدرسة في مجالات التخطيط التشغيلي، وإدارة الأداء، وتحليل البيانات، وبناء المجتمعات المهنية، وإدارة الموارد البشرية والمالية، والحوكمة المدرسية (وزارة التعليم، 2025).

هذا التوسّع في الدور القيادي لمدير المدرسة يطرح سؤالًا جوهريًا حول مدى مواءمة معايير اختياره وترشيحه لهذه الأدوار الجديدة، وهل ما زال الاكتفاء بالشروط التقليدية – من مؤهل وخبرة وسجل وظيفي – كافيًا في ظل متطلبات القيادة الرقمية والبيانية وقيادة التغيير؟

تُشير دراسات عربية وسعودية إلى أن جزءًا كبيرًا من معايير اختيار مديري المدارس في الدول العربية، ومنها المملكة، لا يزال يركّز على الشروط الشكلية والأقدمية، مع ضعف في تضمين الكفايات القيادية المتقدمة (البشر وآخرون، 2023؛ الشمري، 2007؛ الحارثي، 2019). في المقابل، تقدم معايير القيادة التعليمية المهنية PSEL إطارًا دوليًا متقدّمًا يحدد كفايات القائد المدرسي في مجالات متعددة تشمل القيادة الأخلاقية، العدالة التعليمية، قيادة التعلّم، التطوير المهني، البيانات، الشراكات، والتحسين المستمر (NPBEA, 2015) .

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ، ومقارنتها بمعايير القيادة الحديثة كما تجسدها معايير القيادة التعليمية المهنية (PSEL) والأدبيات العالمية ذات الصلة، والوصول إلى مخرج تطبيقي يتمثّل في بناء دليل مقترح يمكن توظيفه لتجويد عملية اختيار وترشيح القيادات المدرسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تؤكد الأدبيات العالمية أن القيادة المدرسية الناجحة ترتبط بممارسات محددة، مثل: بناء رؤية مشتركة، وقيادة التعلّم، واستخدام البيانات في التحسين، وتوزيع القيادة، والاستثمار في التطوير المهني للمعلمين (Leithwood et al., 2020؛ Hallinger, 2022؛ NPBEA, 2015). وهو ما يثير التساؤل حول مدى انعكاس هذه الأبعاد في معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، ومدى اتساقها مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ ومعايير القيادة التعليمية الحديثة.

وتُظهر خبرة الباحثين الميدانية في الإشراف التربوي والقيادة المدرسية أن الواقع العملي لا يعاني فقط من قصور في تحديث معايير اختيار القادة، بل يشهد كذلك تزايدًا في حالات العزوف عن تولي المناصب الإدارية في المدارس، ولا سيما إدارة المدرسة، حيث لا يُقبل كثير من المعلمين والمعلمات على الترشح لتلك المهام، بسبب ما يرتبط بها من أعباء وضغوط ومسؤوليات. وفي ظل هذا العزوف، تميل بعض لجان الاختيار والترشيح إلى التركيز على سد الشاغر أكثر من تركيزها على تحقق كفايات قيادية محددة، فيُقبَل أحيانًا من يتوفر، لا من يحقّق أعلى المعايير، مما يفاقم الفجوة بين الأدوار القيادية المتوقعة وفق الوثائق التنظيمية الحديثة، وبين الكفايات الفعلية لدى من يتولون القيادة المدرسية في الميدان.

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى اتساق معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ ومعايير القيادة التعليمية الحديثة(PSEL) ، في ظل تزايد حالات العزوف عن تولي المناصب القيادية المدرسية، وكيف يمكن أن يُسهم ذلك في بناء دليل مقترح لتجويد عملية اختيار وترشيح القيادات المدرسية؟

أهداف الدراسة:

1. تحليل معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ.
2. مقارنة معايير الاختيار الوطنية بالمعايير القيادية الحديثة كما تجسدها معايير القيادة التعليمية المهنية (PSEL) والأدبيات العالمية ذات الصلة.
3. كشف جوانب القوة والقصور في معايير اختيار القيادات المدرسية الحالية، ولا سيما ما يتعلق بالكفايات الرقمية والبيانية والقيادة القائمة على البيانات والتحسين المستمر.

4. استقصاء أثر عوامل العزوف عن المناصب القيادية المدرسية في ممارسات الاختيار والترشيح، ومدى انعكاس ذلك على جودة القادة الذين يتم اختيارهم.
5. بناء دليل مقترح لتجويد عملية اختيار القيادات المدرسية يستند إلى النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ ومعايير القيادة الحديثة.(PSEL)
6. تقديم إطار معياري يمكن أن تستفيد منه إدارات التعليم ولجان الترشيح في تحسين إجراءات المفاضلة والاختيار والترشيح للقيادات المدرسية.

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة المدرسية من خلال تقديم دراسة مقارنة تربط بين الإطار التنظيمي الوطني والمعايير الدولية للقيادة التعليمية.
- المساهمة في تطوير فهم أعمق لطبيعة الكفايات القيادية المطلوبة لمدير المدرسة في ضوء التحولات الراهنة.

ب. الأهمية التطبيقية

- تقديم أداة معيارية عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات التعليم واللجان المختصة في تحسين إجراءات اختيار مديري المدارس.
- دعم صناع القرار في وزارة التعليم في مراجعة وتطوير الأدلة المنظمة لاختيار القادة المدرسيين، بما يتسق مع النموذج الإشرافي الحديث ورؤية المملكة 2030.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء:

- النموذج الإشرافي الحديث
- الدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ
- معايير القيادة التعليمية المهنية(PSEL)

2. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الوثائقي وفق مدخل جورج بيريداي (الوصف، التفسير، المقابلة، المقارنة).

3. الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في المملكة العربية السعودية، وفي الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم، مع الإفادة من المعايير والأدبيات العالمية للمقارنة.

4. الحدود الزمنية: تركز الدراسة على الوثائق والأدبيات حتى عام 1446هـ / 2024–2025م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولًا: معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية:

تشير دراسة الشمري (2007) إلى أن معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها المعنيون في منطقة حائل تتركز حول: المؤهل التربوي، الخبرة التدريسية، التقارير الفنية، بعض الكفايات الإدارية، وعدد من السمات الشخصية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المعايير يُنظر إليها بدرجة كبيرة من الأهمية، لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحديد.

كما أوضحت دراسة الحارثي (2019) – التي قارنت بين معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة وخبرة الولايات المتحدة الأمريكية – أن المعايير السعودية ما تزال تميل إلى التركيز على الجوانب الشكلية والأقدمية، مع عدم وجود برامج إعداد قيادي منهجي مرتبطة بالمعايير كما هو الحال في النظام الأمريكي.

كما كشفت دراسة دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في مكتب تعليم رنية أن القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والتمكينية تُعد من أكثر الأنماط تأثيرًا في تحسين الأداء الإداري والفاعلية التنظيمية، حيث بينت الدراسة أن أسلوب القائد ينعكس مباشرة على جودة العمل المدرسي ونتائج العاملين. ويشير ذلك إلى ضرورة تضمين هذه الكفايات ضمن معايير اختيار مدير المدرسة في المملكة، حتى لا تبقى عملية الترشيح قائمة على الأقدمية فقط دون النظر إلى الكفايات القيادية الفعلية (الشريف، 2024).

وعلى المستوى العربي الأوسع، توصلت دراسة البشر وآخرين (2023) – في تحليلها لشروط اختيار مديري المدارس العامة في ثمان دول عربية – إلى أن المعايير السائدة تتشابه في تركيزها على المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والتقارير الوظيفية، مع قصور ملحوظ في تحديد الكفايات القيادية المتقدمة مثل: قيادة التعلّم، استخدام البيانات، إدارة التغيير، والقيادة الرقمية.

هذه النتائج تشير إلى أن المعايير الحالية في المملكة، وإن كانت تتضمن عناصر مهمة كالمؤهل والخبرة والنزاهة، إلا أنها لا تستند بعد إلى إطار وطني متكامل للكفايات القيادية يتسق مع متطلبات الدور الحديث كما يقدمه النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي الجديد.

ثانيًا: النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ

يقوم النموذج الإشرافي الحديث على رؤية مفادها أن المدرسة هي محور التحسين التربوي، وأن تمكينها يتطلب تمكين قائدها المدرسي، من خلال نقل جزء من أدوار الإشراف التربوي إلى

مستوى المدرسة، وتوجيه الجهود نحو دعم نواتج التعلم ومؤشرات الأداء (وزارة التعليم، 2024). ويركز النموذج على مجالات رئيسة منها: نواتج التعلم، الادارة المدرسية، التطوير المهني، البيئة المدرسية، والتعليم والتعلم، ويضع مدير المدرسة في قلب هذه المجالات بوصفه القائد المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

أما الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام (الإصدار 1446هـ) فيحدّد بتفصيل أكبر مسؤوليات مدير المدرسة، ومنها: قيادة إعداد الخطة التشغيلية وتنفيذها، متابعة الأداء المدرسي وفق مؤشرات معتمدة، تفعيل المجتمعات المهنية للتعلم، إدارة المنصات الرقمية، تحليل بيانات التحصيل والانضباط، إدارة الموارد البشرية والمالية، وبناء الشراكات مع الأسرة والمجتمع (وزارة التعليم، 2025).

هذا التوصيف المتقدم لدور المدير يتطلب معايير اختيار تعكس الكفايات اللازمة لقيادة هذه المهام، بما يتجاوز مجرد توفر المؤهل والخبرة إلى امتلاك كفايات في قيادة التعلّم، القيادة الرقمية، القيادة القائمة على البيانات، إدارة التغيير، والابتكار المدرسي.

وإضافة إلى ذلك، فقد أوضحت دراسة تطوير المعايير المهنية في سلطنة عُمان في ضوء خبرة مملكة بوتان أن بناء المعايير يعتمد على صياغة كفايات مهنية واضحة وقابلة للقياس، تشمل المهارات القيادية والتنظيمية والتقنية. وأكّدت الدراسة أنّ تطوير المعايير لا يتحقق إلا عبر الإفادة من التجارب الدولية وربط المعايير بالأدوار الفعلية للقائد المدرسي. وتدعم هذه النتائج التوجه نحو بناء معايير اختيار قائمة على الكفايات في النظام التعليمي السعودي (إبراهيم ، 2022).

ثالثًا: معايير القيادة التعليمية المهنية PSEL والأدبيات العالمية

حددت معايير PSEL عشرة مجالات للكفايات القيادية، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي (NPBEA, 2015): 1. القيادة الأخلاقية والقيم المهنية. 2. الإنصاف والعدالة التعليمية لجميع المتعلمين. 3. قيادة ثقافة تعلم داعمة عالية التوقعات. 4. قيادة المناهج والتدريس والتقويم. 5. التطوير المهني المستمر للعاملين. 6. إدارة الموارد والعمليات بكفاءة. 7. بناء الشراكات مع الأسرة والمجتمع. 8. الحوكمة والمساءلة. 9. استخدام البيانات في اتخاذ القرار والتحسين. 10. قيادة التحسين المستمر.

وتشير مراجعات عالمية إلى أن القائد المدرسي الفاعل يمارس مجموعة من الأدوار المركزية، أهمها: بناء رؤية مشتركة، تعزيز ثقافة مهنية تعاونية، التركيز على التدريس والتعلّم، استخدام البيانات في المتابعة والتحسين، الاستثمار في التطوير المهني، ودعم الابتكار (Leithwood et al., 2020؛ Hallinger, 2022). كما تبرز الأدبيات الحديثة مفهوم القيادة الرقمية، الذي يربط بين قيادة المدرسة والتحول الرقمي، واستخدام التقنيات والبيانات بصورة مبتكرة (Netolicky, 2023؛

Willermark et al., 2024).مقارنة هذه الأطر بما هو متوفر في المعايير السعودية توضح حجم الفجوة التي تحتاج إلى معالجة.

كما بينت دراسة المعايير المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في بعض الدول الإفريقية إمكانية الاستفادة من التجارب الدولية في تطوير معايير اختيار القادة من خلال التركيز على الكفايات القيادية الحديثة مثل قيادة التعلّم، والقيادة الأخلاقية، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة مدرسية مهنية. وأظهرت الدراسة أن الأنظمة التعليمية التي تبنّت معايير مهنية واضحة استطاعت تحسين جودة القيادة المدرسية وتعزيز أداء المدارس. وهذا يدعم الحاجة إلى تطوير معايير اختيار مديري المدارس في المملكة بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية الحديثة (إبراهيم والريامي، 2022).

رابعًا: الدراسات السابقة

يمكن تلخيص أهم ما تفيد به الدراسات السابقة ذات الصلة كما يأتي:

- ركزت الدراسة العربية المقارنة للبشر وآخرين (2023) على شروط اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية، وبينت أن التركيز ينصب على المؤهل والخبرة والسجل الوظيفي، مع ضعف في الكفايات القيادية الحديثة.
- أظهرت دراسة الشمري (2007) أن المعايير كما تُمارس في المملكة تُعد مهمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، لكنها عامة وتحتاج إلى مزيد من التحديد والتطوير.
- بيّنت دراسة الحارثي (2019) أن التجربة الأمريكية ترتكز على معايير قيادية واضحة وبرامج إعداد تربط الفلسفة بالواقع، فيما لا تزال المعايير السعودية متأثرة بالنموذج التقليدي.

وتكشف هذه الدراسات مجتمعة الحاجة إلى تطوير معايير اختيار مديري المدارس في المملكة في ضوء الأطر الدولية ومتطلبات الدور الحديث ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في البيئة العربية والدولية، بما في ذلك الدراسات الإفريقية والدراسة السعودية في مكتب تعليم رنية والدراسة العُمانية، يتضح أن تطوير معايير اختيار مديري المدارس يتطلب دمج الأبعاد القيادية الحديثة مثل القيادة التحويلية، واستخدام البيانات، والقيادة الرقمية، إضافة إلى تبني معايير مبنية على الكفايات القابلة للقياس. وتجمع هذه الدراسات على أن الأنظمة التعليمية التي تعتمد معايير واضحة ومحددة تحقق فاعلية أكبر في القيادة المدرسية (ابراهيم، 2022؛ إبراهيم والريامي، 2022؛ الشريف، 2024).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي، باستخدام مدخل جورج بيريدي الذي يتضمن أربع خطوات مترابطة:

الوصف: (Description)

- جمع الوثائق الرسمية ذات الصلة بدور مدير المدرسة ومعايير اختياره (النموذج الإشرافي، الدليل التنظيمي، بعض التعاميم والمعايير).
- حصر أهم الدراسات العربية التي تناولت معايير اختيار مديري المدارس.
- جمع وثائق ومعايير PSEL وبعض الأدبيات العالمية المرتبطة بالقيادة المدرسية.

التفسير (Interpretation):

تفسير مضامين الوثائق السعودية في ضوء إطار القيادة المدرسية الحديثة ومتطلبات النموذج الإشرافي، وتفسير الاتجاهات الرئيسة في الدراسات العربية والعالمية.

المقابلة (Juxtaposition):

وضع عناصر المعايير السعودية جنبًا إلى جنب مع معايير PSEL على مستوى المجالات الرئيسة (القيم، قيادة التعلّم، البيانات، الشراكات، التحسين المستمر...).

المقارنة (Comparison):

- استخراج أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوات.
- بناء استنتاجات عامة تفضي إلى مخرج تطبيقي (الأداة المعيارية).

ولم تتضمن الدراسة أي إجراءات ميدانية أو أدوات جمع بيانات من أفراد؛ انسجامًا مع هدفها الوثائقي التحليلي.

النتائج ومناقشتها:

أولًا: جوانب القوة في معايير اختيار مديري المدارس في المملكة

أظهرت نتائج الدراسة أن المعايير السعودية تتميّز بعدد من جوانب القوة التي تشكل قاعدة أولية يمكن البناء عليها، من أبرزها:

1. التركيز على القيم المهنية والسمات الأخلاقية :تولي الوثائق التنظيمية وأدبيات الاختيار أهمية واضحة للنزاهة والقدوة المهنية وحُسن السيرة والاتزان الانفعالي ومهارات التواصل. وتُعد هذه السمات أساسًا جوهريًا للقيادة المدرسية الفاعلة، الأمر الذي أكدته دراسات عدة (الشمري، 2007؛ الحارثي، 2019).

2. اشتراط المؤهل التربوي والخبرة التعليمية :تفترض المعايير أن يكون المدير مؤهّلًا تربويًا ولديه خبرة ميدانية في التدريس وإدارة الصف والمدرسة، وهو ما تطرحه الأدبيات بوصفه متطلبًا أوليًا لا غنى عنه في بناء الفهم العميق لواقع المدرسة واحتياجاتها.

3. وجود إطار تنظيمي حديث للدور القيادي: يقدم النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ توصيفًا متقدمًا لدور مدير المدرسة، ينسجم مع الاتجاهات العالمية التي تؤكد على: قيادة التعلّم، وإدارة الأداء، وبناء الشراكات، وتفعيل الجودة، وتوظيف البيانات. وهذا يمثّل نقلة نوعية في تصور الدور القيادي داخل المدرسة السعودية.

تمثل هذه الجوانب نقاط ارتكاز يمكن توظيفها في تطوير منظومة معايير اختيار القادة المدرسيين، بما يعزّز مواءمتها لمتطلبات القيادة الحديثة.

ثانيًا: جوانب القصور والفجوات في ضوء معايير القيادة الحديثة

كشفت المقارنة بين المعايير السعودية ومعايير القيادة التعليمية الحديثة —وخاصة معايير PSEL— عن عدد من الفجوات التي تحدّ من قدرة المعايير الحالية على ضمان اختيار قادة يمتلكون الكفايات التي يتطلبها الدور القيادي المعاصر، ومن أبرزها:

1. ضعف تضمين الكفايات الرقمية :على الرغم من أن الدليل التنظيمي 1446هـ يشير إلى مسؤوليات المدير الرقمية، فإن معايير الاختيار لا تحدد بوضوح الكفايات الرقمية القيادية المطلوبة، مثل: قيادة التحول الرقمي، توظيف البيانات الرقمية في التعلّم، أو دعم المعلمين في استخدام التقنية.
2. غياب معيار صريح للقيادة القائمة على البيانات :لا تنص المعايير على اشتراط قدرة المرشح على تحليل بيانات الأداء المدرسي واستخدامها في اتخاذ القرار، رغم أن القيادة القائمة على البيانات تُعد محورًا جوهريًا في معايير PSEL والأدبيات الحديثة (Mandinach & Schildkamp, 2021).
3. التركيز على سنوات الخبرة أكثر من الكفايات القيادية :تُعطي الإجراءات الحالية وزنًا كبيرًا لعدد سنوات الخدمة والتقارير الوظيفية، في حين أن القيادة الفاعلة تعتمد على الممارسات المهارية لا على المدة الزمنية، كما تؤكد الأدبيات العالمية(Leithwood et al., 2020) .
4. قصور في تضمين مفهوم العدالة التعليمية والتحسين المستمر: تشدد معايير PSEL على العدالة التعليمية والتحسين المستمر، وهما بعدان لا يظهران في المعايير السعودية بالوضوح اللازم، على الرغم من حضورهما ضمنيًا في رؤية دور المدرسة الحديثة.

وتتسق هذه النتائج مع ما كشفته دراسات عربية وعالمية؛ إذ أكدت دراسة إبراهيم (2022) وإبراهيم والريامي (2022) أهمية تضمين الكفايات القيادية الحديثة في معايير الاختيار، وأظهرت دراسة الشريف (2024) الحاجة إلى أطر قيادية تضمن فاعلية القائد المدرسي. وهذا يعزز ما خلصت إليه هذه الدراسة من ضرورة تطوير معايير اختيار مديري المدارس لتشمل كفايات قيادية واضحة تتوافق مع متطلبات النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ.

ثالثًا: الحاجة إلى تصميم دليل مقترح لتجويد اختيار القيادات المدرسية

في ضوء ما سبق—قوة المعايير الحالية من جهة، والفجوات المتصلة بالكفايات الرقمية والبيانية والقيادية الحديثة من جهة أخرى—برزت الحاجة الملحّة إلى بناء دليل مقترح يوفّر إطارًا معياريًا شاملاً لاختيار مديري المدارس. ويأتي هذا الدليل استجابة لثلاثة مبررات رئيسة:

1. مواءمة المعايير الوطنية مع التحولات التنظيمية الحديثة: إذ يتطلب النموذج الإشرافي الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ قدرات قيادية محددة لا تتضمنها معايير الاختيار الحالية بصورة صريحة.
2. سدّ الفجوات المقارنة بين المعايير السعودية ومعايير القيادة العالمية(PSEL) : حيث تبرز الحاجة إلى معايير تفصيلية تشمل قيادة التعلّم، والقيادة القائمة على البيانات، والقيادة الرقمية، والتحسين المستمر.
3. التحديات الميدانية المرتبطة بالعزوف عن المناصب القيادية :إذ تشير خبرات الباحثين الميدانية إلى تزايد العزوف عن تولّي إدارة المدارس، مما يدفع بعض لجان الترشيح إلى اختيار من يتوفر بغضّ النظر عن كفاياته القيادية، وهو ما يعزّز الحاجة إلى دليل واضح يضمن جودة الاختيار حتى في ظل شُحّ المرشحين.

وعليه، جاء هذا البحث ليقدّم دليلًا مقترحًا لتجويد اختيار القيادات المدرسية يستند إلى النموذج الإشرافي الحديث، والدليل التنظيمي 1446هـ، ومعايير PSEL ، وبما يتيح لإدارات التعليم ولجان الترشيح إطارًا مهنيًا يمكن الاعتماد عليه في تقييم المرشحين وتحديد مدى جاهزيتهم الفعلية لقيادة المدرسة.

الدليل المقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية:

في ضوء النموذج الإشرافي الحديث، والدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ، والمعايير القيادية الأمريكية (PSEL)

أولًا: المقدمة

تُعدّ القيادة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح العملية التعليمية وتحقيق نواتج تعلم عالية الجودة. فمدير المدرسة هو القائد التربوي المسؤول عن بناء رؤية مشتركة، وقيادة التعليم والتعلّم، وإدارة الموارد البشرية والمالية، وتحسين الأداء المدرسي، وتحقيق بيئة تعليمية آمنة ومحفّزة. وتؤكد الوثائق التنظيمية في وزارة التعليم أن نجاح المدرسة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة قائدها وقدرته على اتخاذ القرار المبني على البيانات، وإدارة الأزمات، وتفعيل الشراكات، وقيادة التغيير والابتكار.

وانطلاقًا من النموذج الإشرافي الحديث الذي يضع المدرسة بوصفها وحدة تطوير تقود عمليات التحسين من الداخل، ومن الدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ الذي يحدد بوضوح مهام قائد المدرسة وصلاحياته ومسؤولياته المهنية، ومن المعايير القيادية الأمريكية (PSEL) التي تعد مرجعًا عالميًا في إعداد القادة التربويين، تم إعداد هذا الدليل ليشكل إطارًا معياريًا يساعد في اختيار القائد المدرسي الأكثر قدرة على قيادة المدرسة نحو التميز.

يهدف الدليل إلى تمكين إدارات التعليم من اختيار قيادات مدرسية تمتلك كفايات مهنية وسلوكية وقيادية متقدمة، من خلال خمسة محاور رئيسة تغطي جوهر القيادة المدرسية المعاصرة.

ثانيًا: الإطار المرجعي للدليل

استند هذا الدليل إلى مجموعة من الأنظمة والمعايير والأطر المهنية، من أبرزها:

1- الدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ (وزارة التعليم السعودية، 2024): وهو الإطار النظامي الذي يحدد أدوار مدير المدرسة وصلاحياته ومسؤولياته المهنية والتنظيمية، خاصة ما يتعلق بإدارة الموارد، والإشراف على التعليم، وتنفيذ الخطة التشغيلية، وتشغيل الأنظمة الرقمية، وبناء بيئة مدرسية داعمة للتعلم.

2- النموذج الإشرافي الحديث: ويرتكز على أربعة مجالات أساسية تمثل نطاق عمل القائد المدرسي: الإدارة المدرسية – التعلم والتعليم – نواتج التعلم –البيئة المدرسية وهي مجالات تمثل أساس اختيار كفايات القائد المدرسي.

3- رؤية المملكة 2030 وبرامج تطوير التعليم: ولا سيما ما يتعلق بتطوير القيادات التعليمية، والتحول الرقمي، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحسين جودة الحياة المدرسية.

4- المعايير القيادية الأمريكية Professional Standards for Educational Leaders (PSEL): وقد تم الاستفادة من هذه المعايير الدولية بصورة مباشرة في بناء هذا الدليل، من خلال مواءمة المحاور الخمسة مع معايير القيادة العالمية، وخاصة في مجالات:

- القيم المهنية والأخلاقية
- قيادة التعليم والتعلّم
- إدارة البيانات والأداء
- قيادة التغيير والتحسين
- بناء الشراكات المهنية والمجتمعية

ثالثًا: الهدف العام للدليل

يهدف هذا الدليل إلى تحديد معايير واضحة ومتكاملة تساعد إدارات التعليم في اختيار القيادات المدرسية الأكثر كفاءة، من خلال تقييم مهني قائم على شواهد أداء، ومقابلات معيارية، ومؤشرات يمكن قياسها بوضوح.

رابعًا: الأهداف التفصيلية

يسعى الدليل إلى:

1. تحديد الكفايات السلوكية والمهنية والتعليمية والتنظيمية المطلوبة للقائد المدرسي.
2. توجيه لجان الاختيار نحو مؤشرات أداء قابلة للقياس.
3. دعم عملية الترشيح بمرجعيات رسمية وواضحة.
4. تعزيز العدالة والشفافية في إجراءات اختيار القيادات المدرسية.
5. ضمان توافق الكفايات المطلوبة مع توجهات وزارة التعليم، ورؤية المملكة 2030.
6. الاستفادة من أفضل التجارب الدولية في القيادة المدرسية.

خامسًا: نطاق تطبيق الدليل

يُطبق هذا الدليل على: المتقدمين لشغل منصب مدير مدرسة.

سادسًا: منهجية بناء الدليل

تم تطوير هذا الدليل من خلال:

1. تحليل متطلبات الدليل التنظيمي 1446هـ المتعلقة بمهام القائد المدرسي.
2. مطابقة المحاور الخمسة للأداة مع مجالات النموذج الإشرافي الحديث.
3. مواءمة المحاور مع معايير PSEL لتعزيز الجانب العالمي للمعايير.

4. تعزيز كل محور بمجموعة من المبررات العلمية والتنظيمية.
5. تطوير آليات قياس Rubric وشواهد الأداء.

سابعًا: المحاور الرئيسة للدليل

المحور الأول: القيم المهنية والسلوك الأخلاقي

تمثل القيم المهنية والسلوك الأخلاقي الركيزة الأساسية للقيادة المدرسية الرشيدة، إذ يتجسّد دور القائد بوصفه القدوة التي تُستمد منها ثقافة المدرسة، وتتحدد من خلالها علاقات العمل ومستوى الثقة بين المنسوبين والمجتمع. فالسلوك الأخلاقي ينعكس مباشرة على مصداقية القائد، واستقرار البيئة المدرسية، ومكانة المؤسسة التعليمية أمام المجتمع.

مبررات اختيار المحور:

1. يتسق هذا المحور مع متطلبات الدليل التنظيمي التي تشدد على النزاهة والالتزام المهني.
2. يعكس معايير PSEL 1 و PSEL 2التي تركز على الرؤية الأخلاقية والمعايير المهنية للقائد التربوي.
3. يدعم بناء بيئة مدرسية عادلة ومنصفة تعزز الانتماء وتقلل النزاعات وتزيد الثقة بين منسوبي المدرسة.

بنود المحور:

1. يلتزم المرشح بالأنظمة والتعليمات ويتحمّل مسؤولية قراراته، ويظهر ذلك من خلال سجله الوظيفي وسلوكياته المهنية.
2. يُظهر سلوكًا مهنيًا متزنًا في التعامل مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، ويتجنب الانفعال ويستخدم التواصل الفعّال.
3. يحرص على العدالة والإنصاف في التعامل مع منسوبي المدرسة، ويستند إلى معايير واضحة في توزيع المهام واتخاذ القرارات.
4. يُظهر وعيًا بأخلاقيات المهنة والمسؤولية المجتمعية وسمعة المدرسة، وينظر إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة ذات رسالة وقيم.

المحور الثاني: كفايات قيادة التعلّم والتعليم

تُعد قيادة التعلّم جوهر الدور القيادي لمدير المدرسة؛ فهي التي تحدد جودة الممارسات التعليمية وتؤثر مباشرة في نواتج التعلّم. ويضطلع القائد المدرسي بدور المشرف التربوي الذي يدعم المعلمين، ويوجّه التخطيط، ويحلل نتائج الطلاب، ويبني بيئة تعليمية محفّزة.

مبررات اختيار المحور:

1. يتوافق مع مجال التعلم والتعليم في النموذج الإشرافي الحديث بوصفه المجال الأهم في قيادة المدرسة.
2. يعكس معايير PSEL 4 و PSEL 6التي تركز على تطوير التدريس والتقويم وبناء القدرات المهنية للمعلمين.
3. يدعم بناء بيئة تعليمية فاعلة ترتكز على ممارسات تدريسية متجددة وعلى متابعة مستمرة لنواتج التعلّم.

بنود المحور:

1. يمتلك المرشح فهمًا متقدمًا لاستراتيجيات التدريس والتقويم، ويستطيع توظيفها في تحسين الأداء التعليمي.
2. يوظف نتائج الطلاب ومؤشرات الأداء في بناء برامج علاجية وتحسينية تستجيب لمستويات الطلاب.
3. يبادر إلى تفعيل المجتمعات المهنية للتعلّم، ويعزز تبادل الخبرات وتطوير الممارسات التدريسية بين المعلمين.
4. يربط بين الخطة التشغيلية للمدرسة ونواتج التعلّم، ويتعامل مع الخطة كأداة تطويرية لا كمطلب شكلي.

المحور الثالث: كفايات القيادة الرقمية والبيانية

تزايدت أهمية التحول الرقمي في المدرسة المعاصرة، وأصبح القائد المدرسي مطالبًا بامتلاك مهارات تشغيل الأنظمة الرقمية، وتحليل البيانات التربوية، واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة لتعزيز جودة التعلّم والإدارة.

مبررات اختيار المحور:

1. يعد تشغيل الأنظمة الرقمية وتوظيفها متطلبًا أساسيًا في الدليل التنظيمي 1446هـ.
2. يتسق المحور مع معيار PSEL 10 الذي يؤكد أهمية التحسين المستمر واتخاذ القرار المبني على البيانات.
3. يعزز قدرة القائد على اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى معطيات واقعية، مما ينعكس مباشرة على أداء المدرسة ونواتجها.

بنود المحور:

1. يستخدم المنصات الرقمية وأنظمة المعلومات المدرسية بكفاءة في متابعة الحضور، والتحصيل، والانضباط.
2. يحلل بيانات الأداء المدرسي ويستخلص منها مؤشرات القوة والضعف لاتخاذ قرارات مناسبة.
3. يوظف الأدوات الرقمية في التعليم والإدارة، ويقترح تطبيقات ومنصات ترفع من جودة الأداء.
4. يقود التحول الرقمي داخل المدرسة، ويدعم المعلمين في استخدام التقنية ويتغلب على معوقات التطبيق.

المحور الرابع: القيادة التنظيمية وإدارة الموارد

تعكس القيادة التنظيمية قدرة القائد على التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة، والتعامل مع المواقف اليومية والأزمات بنضج وحكمة، بما يضمن سير العمل المدرسي بسلاسة.

مبررات اختيار المحور:

1. يمثل هذا المحور جوهر مسؤوليات مدير المدرسة كما ورد في الدليل التنظيمي 1446هـ.
2. يتسق مع معيار PSEL 9 الذي يركز على العمليات والإدارة المؤسسية.
3. يدعم استقرار العمل المدرسي، ويعزز جودة الممارسات الإدارية والقدرة على مواجهة التحديات.

بنود المحور:

1. يمتلك خبرة في إعداد الخطة التشغيلية وتنفيذها وفق مؤشرات أداء واضحة.
2. يدير الموارد البشرية بعدالة وكفاءة، ويستثمر طاقات المعلمين ويوازن بين الأعباء والقدرات.
3. ينظم الوقت ويدير الأولويات بكفاءة في ضوء المناسبات والمستجدات المدرسية.
4. يتعامل مع المشكلات المدرسية والأزمات باتزان واتخاذ قرارات مدروسة تحافظ على سير العمل.

المحور الخامس: القيادة التشاركية والتغيير والابتكار

تتطلب المدرسة الحديثة قائدًا قادرًا على بناء شراكات فاعلة، وتحفيز المبادرات، وقيادة التغيير المستمر، وتعزيز الابتكار داخل المدرسة، بما يدعم التحسين الحقيقي والمستدام.

مبررات اختيار المحور

1. يتسق هذا المحور مع مجال القيادة في النموذج الإشرافي الحديث الذي يركز على تمكين الفرق المدرسية.
2. يعكس معايير PSEL 7 و PSEL 8و PSEL 10المتعلقة بالتعاون، والشراكات، والتحسين المستمر.

3. يدعم بناء بيئة مدرسية إيجابية تشجع المبادرة والإبداع وتنمية القيادات الداخلية.

بنود المحور:

1. يشرك المعلمين وأولياء الأمور في صنع القرار عبر آليات واضحة ومُنظّمة.
2. يقود مبادرات تطويرية موثقة بنتائج واضحة تسهم في رفع الأداء المدرسي.
3. يتبنى التحسين المستمر ويقدّم أفكارًا تطويرية تتناسب مع احتياجات المدرسة.
4. يشجع الابتكار والمبادرات الطلابية ويدعم تحويل الأفكار إلى مشروعات قابلة للتطبيق.

ثامنًا: آلية تطبيق الدليل

تُطبق المعايير وفق الآتي:

1. مراجعة السجلات المهنية للمرشح.
2. إجراء مقابلة معيارية مبنية على المحاور الخمسة.
3. جمع الشواهد المهنية الموثقة.
4. تطبيق التقييم.
5. إصدار توصية نهائية مدعومة بالأدلة.

تاسعًا: التقييم

المستوى	الوصف
1- غير محقق	لا يمتلك الكفاية أو لا توجد شواهد.
2- يحتاج تطوير	يمتلك معرفة أولية أو خبرة جزئية.
3- محقق	يمتلك كفاية واضحة وشواهد كافية.
4- متقن	يمتلك كفاية عالية وشواهد قوية ومستدامة.

وختاما يمثل هذا الدليل إطارًا معياريًا متكاملًا لاختيار القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية، مستندًا إلى الدليل التنظيمي والإجرائي 1446هـ، والنموذج الإشرافي الحديث، ومعايير القيادة الأمريكية .(PSEL) ويوفّر الدليل محاور شاملة تساعد في تقييم كفايات القائد المدرسي وبناء قرار مهني يستند إلى شواهد موضوعية. ويُسهم تطبيقه في تعزيز جودة المدارس، وتمكين قيادات قادرة على تحقيق التحسين المستمر، ودعم نواتج التعلّم، والوفاء بمتطلبات رؤية 2030.

الخاتمة:

أظهرت الدراسة أن معايير اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية تمتلك قاعدة مهمة تتمثل في التركيز على القيم المهنية، والمؤهل التربوي، والخبرة التعليمية، ووجود إطار تنظيمي متقدم لدور مدير المدرسة. غير أن التحول نحو القيادة المدرسية المُمكّنة في ضوء النموذج الإشرافي

الحديث والدليل التنظيمي 1446هـ، ومعايير القيادة التعليمية الحديثة، يقتضي تطوير هذه المعايير لتشمل الكفايات الرقمية والبيانية، وقيادة التعلّم، والعدالة التعليمية، والتحسين المستمر.

التوصيات:

1. إعادة بناء معايير اختيار مديري المدارس في المملكة في ضوء نموذج كفايات قيادية متكامل يستلهم معايير PSEL ومتطلبات النموذج الإشرافي.
2. تضمين القيادة الرقمية والقيادة القائمة على البيانات بوصفهما معايير صريحة في وثائق الاختيار والترشيح.
3. ربط الترشيح بالبرامج المتخصصة لإعداد قادة المدارس، بحيث لا يكون ترشيح المدير قائمًا على الخبرة فقط، بل على اجتياز برامج إعداد واختبارات مهنية.
4. تبنّي الدليل المقترح بصورة تجريبية في بعض إدارات التعليم، وتطويره لاحقًا في ضوء التغذية الراجعة الميدانية.
5. إجراء دراسات ميدانية مكملة للتحقق من أثر تطبيق المعايير الحديثة على أداء المدارس ونواتج التعلم.

قائمة المصادر والمراجع:

1- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2023). تطوير المعايير المهنية للمُعلمين بسلطنة عُمان في ضوء خبرة مملكة بوتان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث .3(10) , https://doi.org/10.56989/benkj.v3i10.673

2- إبراهيم حسام الدين و الريامي محمد ناصر . (2022). المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان .مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث(5)https://doi.org/10.56989/benkj.v2i5.10742 .

3- البشر، سعود غسان، الحبيشي، فاطمة سعيد، المقاطي، فهد سعد، والزهراني، وحيد يحيى. (2023). معايير اختيار مُديري المدارس العامة في الدول العربية وسُبُل تطويرها .المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 48، 118-133

4- الحارثي، عادل سعد مصلط .(2019) .معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة أمريكا .مجلة كلية التربية بالمنصورة، 108(4)، 307-338

5- الشريف غالب عبدالله. (2024). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء (دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية) .مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. 4(1)، https://doi.org/10.56989/benkj.v4i1.786

6- الشمري، عبد العزيز بن مقبل العقلا(2007). .مدى ملاءمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديرو ووكلاء ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية.

7- وزارة التعليم.(2024) .النموذج الإشرافي الحديث في ضوء تمكين المدارس .الرياض: وزارة التعليم.

8- وزارة التعليم. (2025). الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام (الإصدار 1446هـ) . الرياض: وزارة التعليم.

9- Fullan, M. (2020). The New Meaning of Educational Change (5th ed.). Teachers College Press.

10- Hallinger, P. (2022). School Leadership for Learning: A Global Analysis. Springer.

11- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22.

12- Mandinach, E. B., & Schildkamp, K. (2021). Misconceptions about data-based decision making in education: An exploration of the literature. Studies in Educational Evaluation, 69, 100842.

13- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). Professional Standards for Educational Leaders (PSEL).

14- Netolicky, D. (2023). Educational leadership in the age of digital transformation. International Journal of Educational Leadership.

15- Willermark, S., et al. (2024). Surviving or thriving? Exploring school leaders' perception of digital transformation. British Journal of Educational Technology.