



# معايير القيادة التربوية

إدارة الإشراف والتدريب التربوي

ميثاق مهنة  
التعليم

2021



وتستمر المسيرة





# معايير القيادة التربوية

## إدارة الإشراف والتدريب التربوي

### ميثاق مهنة التعليم

# 2021



ركزت بحوث تطوير المدارس العالمية على أهمية دور القائد التربوي في بناء قدرات القادة الفاعلين الناجحين في مستوى المدرسة ، الذين يستندون في صنع قراراتهم إلى فرضية تحقيق الطلبة جميعهم أفضل إمكاناتهم التحصيلية، ومن ثمّ يحقق الهدف من وجود المدارس لتعليم الطلبة. ولضمان تحقيق التعلم على الوجه الأمثل ينبغي التربويين التركيز في كافة مجالات عملهم على إدماج الطلبة جميعهم، وضمان رفاههم، وتعلّمهم ، ودعم تنمية المعلمين ورفاههم، وتطوير كفاياتهم، وإشراك أولياء الأمور، والمجتمعات المحلية لتحقيق مؤسسة تعليمية متعلمة ومستدامة التعلم.

واستناداً إلى هذا التوجه فقد قدمت وزارة التربية والتعليم المعايير المهنية للقادة التربويين أول مرة في عام ٢٠١٤، حيث توفر هذه المعايير المبادئ والتوجيهات الأساسية لمديري المدارس والمشرفين التربويين لقيادة مدارسهم ومجتمعاتهم التعليمية. وفي ضوء التغيرات المتعددة التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة أصبح من اللازم مراجعة هذه المعايير لتعكس التغيرات الكثيرة مثل: إلزامية رياض الأطفال، وإقرار نظام المسار الوظيفي والسياسات المهنية للتربويين، هذا بالإضافة إلى تحديث معايير القيادة لتحسين مهارات الطموحين من القيادات التربوية؛ بما يعكس رؤية وزارة التربية والتعليم لضمان تحقيق الطلبة في الأردن - بغض النظر عن الجنس أو القدرة أو الخلفية الاقتصادية أو العرقية - أفضل إمكاناتهم التعليمية في بيئة إيجابية وآمنة.

ويتم مراجعة معايير القيادة في سياق جائحة عالمية زادت من حدة أوجه عدم المساواة القائمة في كثير من الدول، وأصبح من الضروري تغيير الاتجاهات والسلوكات التي تهدد التنمية المستدامة. كما جاءت في وقت تناضل فيه أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم بسبب إغلاق المدارس، والتطوير السريع لاستراتيجيات جديدة للحد من تأثير جائحة كورونا على الرفاه الاجتماعي والوجداني للطلبة والرفاه المهني للمعلمين، وتحديد النتائج والمفاهيم الأساسية ومحاولة تعويض الفاقد التعليمي. وقد قام الأردن - كما هو الحال في دول أخرى - بتجريب منهجيات وحلول تكنولوجية جديدة على مستوى مركز وزارة التربية والتعليم ومستوى المدرسة. وقد أدى ذلك إلى تطوير كفايات قادة المدارس والمعلمين وتوظيف مهارات جديدة لاستخدام التكنولوجيا والتطبيقات الحاسوبية بشكل سريع لدعم التعلم عن بعد، فضلاً عن منحهم مزيداً من الحرية المهنية لتلبية احتياجات الطلبة الفردية والمجتمعات المحلية.

وهناك موضوعات مشتركة تتقاطع مع مجالات القيادة التربوية يمكن تصنيفها في مجالين: الإنصاف وإدماج النوع الاجتماعي، والتكنولوجيا والابتكار، وقد خُصص لكل مجال قسم معين من هذه المجالات؛ لضمان تشكيل لغة مشتركة حولها وتفسيرها من قبل مستخدمي المعايير بوضوح.

تمّ مراجعة معايير القيادة السابقة لتعكس إصلاحات التعليم الجديدة. بما في ذلك وضع مجموعة واسعة من المعايير المهنية للمعلمين والموظفين التربويين في جميع مستويات النظام. إضافة إلى التغيير على نظام الرتب والمسار الوظيفي.

وقد استمر الاعتراف بأهمية الإدارة ودور المدير في معايير القيادة الجديدة المتضمنة في المعايير السابقة، مع تحوّل التركيز نحو جميع جوانب القيادة وتأثيرها في التعليم والتعلّم. وأظهرت الأبحاث تحسّناً ملحوظاً في النتائج التعليمية عند وضع قادة المدارس تعلّم الطلبة في صميم عملية اتخاذ القرار. وعند فهمهم أهمية إدارة العلاقات البشرية.

وتشمل مجالات القيادة: مبادئ القيادة والقيم والرؤية، والتخطيط، والتوجيه الاستراتيجي، والتحويل والتحسين والتطوير، والتقييم، والقيم والقُدوة، والاتصال والتواصل، وضمان اتباع نهج متقدم في تطوير الحياة المدرسية، والتنمية المهنية لجميع العاملين. أما الإدارة فتشمل التنفيذ والمسائل التشغيلية والمعاملات والأنظمة والسياسات والوسائل والموارد البشرية والمادية والمالية.

علماً أنّ معايير القيادة الجديدة تُجسّد نهجاً إيجابياً للقيادة، وهو نهج طموح ذو توجّه مستقبلي وملهم للتغيير. وتعكس طريقة استجابة قادة المدارس باستمرار للفرص والتحديات الجديدة التي يواجهونها بالنظام. وستقوم وزارة التربية والتعليم مع شركائها بدعم قادتها من أجل النمو والازدهار وتنمية استقلالهم المهني؛ ليتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة تفيد الطلبة والموظفين والمجتمعات المحلية. توفر القيادة الجديدة التوجيه والإطار الذي سيسمح بالنمو المهني ضمن نظام التعليم، حيث يتم دعم القادة بفرص التدريب وتمكينهم من اتخاذ قرارات لتلبية الاحتياجات المحلية الخاصة بالمدرسة.

## كيفية تطوير المعايير؟

وضعت وزارة التربية والتعليم معايير القيادة التربوية أول مرة في عام 2014. وكانت هناك تعديلات طفيفة عليها قبل إجراء هذه التحديثات الجديدة، وقد أتاحت هذه المراجعة الجديدة فرصةً لتحديث المعايير وتعزيزها في ضوء الممارسات الدولية الفضلى والأدلة البحثية وتلبية الاحتياجات المتغيرة لنظام التعليم الأردني. حيث تم صياغة المعايير ومواصفاتها وأسلوب عرضها بما يوائم مع المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا، كما تضمنت المعايير كلاً من: المجالات الرئيسية والمجالات الفرعية، ومؤشرات الأداء، والأدلة والشواهد أو "وسائل التحقق"، والكفايات المهنية في المجال، ومستويات تقييم أداء القادة (انظر الجدول 1).

حيث استند تحديث المعايير الجديدة إلى أساس مرجعي لمجموعة من معايير القيادة الأخرى. بما في ذلك تلك المستخدمة في أونتاريو- كندا وفيكتوريا - أستراليا وأيرلندا الشمالية واسكتلندا، والمؤهلات المهنية الوطنية في إنجلترا، ودراسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المتعددة الجنسيات. وقد وضعت لجنة فنية من خبراء وزارة التربية والتعليم يدعمها ثلّة من الخبراء القياديين الأردنيين ومستشارين دوليين- الصيغة النهائية للمعايير الجاهزة للنشر.

تمثل المعايير المهنية إطارًا عامًا ودليلاً لأي مهنة، وتضمن تناسق توقعات الأداء، وشفافية التقييم وعدالته، وأسس استحقاق التميز. وبما يعكس تحسين مخرجات العملية التعليمية التعليمية، وبناء على ذلك سيتم استخدام معايير القيادة في:

- تشكيل مسار التنمية المهنية الخاصة بمديري المدارس والمشرفين التربويين داخل المدرسة وخارجها.

- دعم التوظيف وتعيين القادة، ووضع توصيفات الأدوار ومواصفات الأشخاص، بما في ذلك المؤهلات والكفايات.

- دعم محتوى التنمية المهنية وبرامج التدريب.

- توفير مرجعية بنوية مفيدة لدعم القادة في التقييم الذاتي والمؤسسي لمدارسهم أو مجتمعاتهم التعليمية.

- توفير إطار للقادة لتقييم قدراتهم ذاتيًا، وبالتالي توفير دليل لتنميتهم المهنية.

- توجيه إدارة الأداء والمراجعات السنوية لتقييم الأداء.

- تحقيق متطلبات إطار برنامج تطوير المدرسة والمديرية.



## جدول رقم (1)

مقارنة بين معايير القيادة السابقة والمحدّثة

| معايير القادة التربويين لعام 2020      |                                          | معايير القيادة لعام 2014      |
|----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
| المجالات الفرعية                       | المجالات الرئيسة                         | المجالات                      |
| أ. مبادئ القيادة                       | 1. القيادة والقيم والرؤية                | القيادة والقيم والرؤية        |
| ب. القيم                               |                                          |                               |
| ج. الرؤية                              |                                          |                               |
| أ. ثقافة التعلّم                       | 2. قيادة ثقافة التعلّم                   | القيادة المتمركزة حول التعلّم |
| ب. التعليم للمتعلمين كافة              |                                          |                               |
| ج. الممارسات المطلوبة للتعلم           |                                          |                               |
| أ. المنهاج                             | 3. قيادة عمليات التعليم والتعلم والتقويم |                               |
| ب. التعلّم والتعليم                    |                                          |                               |
| ج. تقويم التعلم والتقويم من أجل التعلم |                                          |                               |
| أ. المتابعة والتقييم                   | 4. قيادة تطوير المدرسة                   | التخطيط والتقييم              |
| ب. التخطيط للتطوير وقيادة التغيير      |                                          |                               |
| أ. التواصل والتعاون                    | 5. القيادة التشاركية                     | الاتصال والتواصل              |
| ب. الشراكات                            |                                          |                               |
| ج. أولياء الأمور والمجتمع المحلي       |                                          |                               |
| أ. إدارة الأفراد والأداء               | 6. قيادة العمليات وإدارتها               | إدارة الموارد                 |
| ب. الموارد التعليمية                   |                                          |                               |
| ج. الإدارة المالية                     |                                          |                               |
| د. الأنظمة والإجراءات التشغيلية        |                                          |                               |
| أ. تنمية أعضاء الكادر فرديًا وجماعيًا  | 7. قيادة التنمية المهنية                 | التنمية الذاتية               |
| ب. تنمية القائد لذاته                  |                                          |                               |

### معايير القيادة والبرامج التدريبية

تُستخدم معايير القيادة أساسًا للتنمية المهنية لقادة المدارس ومساعدتهم والمشرفين التربويين والمعلمين الرواد لتحسين مهاراتهم في التأثير في البيئة المدرسية الفعلية والافتراضية ومجتمع المدرسة، وبما ينعكس على تحسين المخرجات التعليمية التعليمية.

كما تدعم معايير القيادة الجديدة تحديث برامج التدريب والتنمية المهنية بما يعالج التحديات التي تواجه النظام التربوي بسبب المستجدات والظروف الطارئة، مثل التعلّم المدمج والتعلّم عن بعد المتزامن وغير المتزامن، وتمكين البيئة التربوية الافتراضية. علماً أن وزارة التربية والتعليم في وضع جيد في هذه المرحلة الآن للاستفادة من هذه التطورات المتسارعة في مهنة التدريس، وإنشاء نهج أكثر إبداعاً للتدريس والتعلّم وتعزيز مهنة التعليم من خلال تنمية مهنية عالية الجودة للمعلمين. ومن أجل تحقيق ذلك أُسست منصة خاصة تساعد المعلمين على دعم تحسين مهنتهم وتعزيز

## توصيف المعايير

تقدم المعايير المهنية وصفاً موجزاً وواضحاً لما يحتاج قائد المدرسة إلى إظهاره أثناء تأدية دوره. ويقسم كل معيار إلى مؤشرات أداء تشمل المعرفة والكفايات والقيم والمواقف اللازمة لتوضيحه من خلال الممارسة العملية. ومن المتوقع أن يقدم قائد المدرسة أدلة وشواهد وأمثلة على مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها.

وتم صياغة المعايير لتغطية مجموعة واسعة من المتغيرات والمواقف لتشمل ذوي العلاقة بالعملية التعليمية من: طلبة، ومعلمين، وكادر مدرسي، وأولياء أمور ومجتمعات محلية، دون تحيز لعرق أو لونا أو جنس. وقد مُطّلت جوانب المجالات لتوضيح الطريقة التي ينبغي بها تفسير المعايير استناداً إلى الموضوعين الشاملين وهما: الإنصاف والإدماج، والتكنولوجيا والابتكار.

## الإنصاف والإدماج في معايير القيادة

يقع قادة المدارس في صميم عملية تحويل نظام التعليم وتطويره. وهم في الطليعة لوضع الأطر القانونية والسياسية موضع التنفيذ وإدخال الممارسات الفضلى، والدعوة إلى حقوق الذكور والإناث. ويجب على القادة - كونهم القدوة - أن يظهروا نُهجاً عادلة في جميع أعمالهم من خلال ضمان القضاء على التحيز والتضييق لأوجه عدم المساواة. وتدعم الحكومة الأردنية تطوير ممارسات أكثر عدالة للتلبية احتياجات كافة الطلبة، من خلال تناول موضوعات الحقوق الخاصة بالنوع الاجتماعي وأوجه عدم المساواة في العمل، وتضع سياسات وأنظمة للحفاظ على سلامة الأطفال والشباب وأمنهم، سواءً في غرفهم الصفية أو في مجتمعاتهم أو على الإنترنت.

يضمن قائد المدرسة إدماج كافة الطلبة - بغض النظر عن قدراتهم - في الحياة المدرسية، ويحرص على توفر البيئة والدعم والموارد اللازمة للتعلّم. ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود ممارسة صفية دامجة وقادرة على استيعاب الطلبة جميعهم، بغض النظر عن قدراتهم وإمكاناتهم، والتأكد من تنفيذ السياسة المدرسية.

وتحدد الجمل أدناه المجالات التي يتعين على قادة المدارس الاعتراف بها والمرتبطة بدمج الطلبة ذوي القدرات المختلفة. كما يتم الإشارة إلى مجال المعيار الذي ترتبط به العبارة بين قوسين لإظهار أن إدماج الطلبة جميعًا هو موضوع مشترك عبر مجالات المعايير.

ولكي يكون الإدماج ناجحًا، يتعين على قادة المدارس ضمان ما يأتي:

(1) دعم المعلمين لتحقيق مراعاة الفروق والاحتياجات الفردية للطلبة عند التخطيط، وتوفير الموارد الدراسية (المجال الثالث).

(2) التزام جميع العاملين بالسياسات الوطنية والأطر القانونية (المجال الثاني).

(3) بناء العاملين كافة علاقات مع الشركاء، وضمان مشاركة أولياء الأمور والمجتمع (المجال الخامس).

(4) وجود إدارة مالية منصفة (المجال السادس).

(5) وجود نظم للمساءلة وتحدي الإجراءات غير المناسبة (المجال الأول والمجال الثاني).

(6) تقديم الخدمات وإتاحة إمكانية حصول الطلبة على التكنولوجيا المساعدة والمناسبة (المجال الثالث).

(7) إجراء تنمية مهنية مستمرة للمعلمين وكادر المدرسة جميعه (المجال السابع).

(8) وضع مقاييس للأداء؛ لتحديد مستوى التقدم على مستوى المجتمع والمدرسة، ورصد نتائج الطلبة الفردية (المجالات: الثاني، والثالث، والرابع).

يُعَدُّ القادة التربويون قدوة للطلبة وكادر المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي خارج أسوار المدرسة، وعليهم التحلي بمعايير النزاهة: لضمان التصدي للتمييز والأعراف المجتمعية المنحازة. كما يتعين على قادة المدارس التصدي للعنف القائم على النوع الاجتماعي داخل مدارسهم، ومن حولها والذي يؤثر سلباً في سلامة تعلم الطلبة ذكورا وإناثا. كما يلعب القادة التربويون دوراً محورياً في التنشئة الاجتماعية وتعميق مفاهيم النوع الاجتماعي للفتيان والفتيات، ويحتل القادة التربويون موقعاً يسمح لهم بالتصدي للأعراف المجتمعية المنحازة ضد النوع الاجتماعي التي تحدّ من تطلعات الفتيات والفتيان ويقلل من فرصهم.

إنّ المساواة بين الجنسين نهج لا يكفل حصول الذكور والإناث على التعليم واستكمالهم فحسب، بل يعمل على تمكينهم أثناء العملية التعليمية وخلالها بقدر متساوٍ من الحقوق والواجبات، وتتمثل الفجوات الكبيرة بين الجنسين في الحصول على التعليم وفي التحصيل العلمي واستمرار التعليم، بالرغم من أن الإناث يحققن حالياً نتائج تعليمية أفضل من الذكور، إلا أنّ التحيز المبني على النوع الاجتماعي والأعراف المجتمعية المنحازة تساهم في التقليل من احتمالية دخول الإناث إلى سوق العمل.

وللمساهمة في تحقيق المساواة بين الجنسين أثناء التعليم يتعين على قادة المدارس التربويين:

i. أن يكونوا قدوة للطلبة والكادر من خلال التصدي للتمييز بين الجنسين والممارسات التقليدية المؤذية (المجال 1).

ii. العمل مسبقاً لإنشاء بيئة مدرسية إيجابية وأمنة تعزز فهم الحقوق والقيم والمساواة بين الجنسين (المجال 1 والمجال 2).

iii. معرفة كيفية تأثير الأعراف المتعلقة بالنوع الاجتماعي على تطلعات الطلبة وفرص حياتهم بشكل أكثر وضوحاً من "المسائل المتعلقة بـ"النوع الاجتماعي" (المجال 1).

iv. ضمان وضع سياسات لتعزيز المساواة بين الجنسين، ووضع استراتيجيات عملية للقضاء على التحيزات والعنف القائم على النوع الاجتماعي (المجال 2).

v. ضمان قيام المعلمين بتعزيز المساواة بين الجنسين عند التخطيط وتوفير موارد الدروس وتقديم تقييم وتقويم خالٍ من التحيز (المجال 3).

vi. إقامة علاقات إيجابية مع أولياء الأمور والمجتمعات المحلية، للتقليل من التصدي للأعراف المتحيزة ضد النوع الاجتماعي في حوار إيجابي ومهذب (المجال 5).

vii. ضمان حصول العاملين في المدرسة على تنمية مهنية مناسبة تهدف إلى المساواة بين الجنسين في صفوفهم الدراسية (المجال 7).

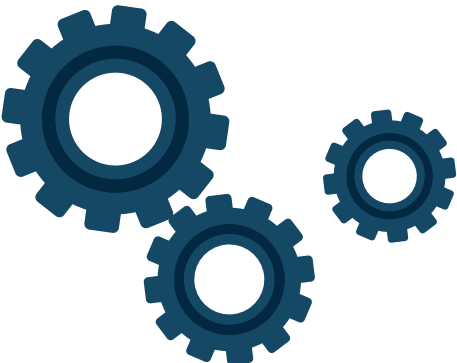
viii. وضع مقاييس للأداء تحدد التقدم الذي تم تحقيقه على مستوى المجتمع المحلي وعلى مستوى المدارس، وكذلك في ما يتعلق برصد نتائج الطلبة الفردية (ذات الصلة بالمدارس المختلطة) (المجال 2 والمجال 3 والمجال 4).

نظراً لتطور التكنولوجيا المستمر، تمت الإشارة إلى التكنولوجيا بشكل عام ضمن معايير القيادة؛ لضمان حداتها مدة أطول ولتكون موجهة نحو المستقبل.

فقد أدت جائحة كورونا إلى زيادة الفجوات وعدم المساواة في جميع أنحاء العالم، وزادت الفجوة الرقمية من اتساع فجوة اللامساواة الكبيرة أصلاً، حيث يمكن لبعض الطلبة الوصول إلى التكنولوجيا والشبكات الداعمة والإنترنت، في حين أنها ليست متاحة للبعض الآخر منهم. ويمثل دور القادة التربويين في فهم كيفية تأثير مثل هذه الفجوة الرقمية منهم الطلبة والأسر داخل مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية ووضع نظم وعمليات لتجسير هذه الفجوة، من خلال الشراكات وفرص التمويل والموارد حيثما أمكن ذلك.

يحتاج القادة التربويون إلى الانخراط في التكنولوجيا في جميع جوانب الحياة المدرسية من خلال:

- (1) التدريب الهادف للمحافظة على أمن الطلبة في البيئات التعليمية الواقعية والافتراضية وعلى الإنترنت. (المجال السابع)
- (2) إمكانية وصول القادة والمعلمين إلى التكنولوجيا والتطبيقات اللازمة على أساس يومي لتنفيذ أدوارهم بفاعلية (المجال السادس).
- (3) الاستخدام الفاعل لأنظمة التقارير الوطنية مثل "الابن ايميس" OpenEmis (المجال السادس).
- (4) مواكبة المدارس أو مديريات التربية والتعليم استخدام التكنولوجيا كأداة لتحسين جودة التعليم والتعلم (المجال السابع).
- (5) تعليم جميع الطلبة كيفية استخدام التكنولوجيا والتطبيقات والإنترنت بطريقة تناسب أعمارهم، والبحث عن الموضوع الذي يتم تدريسه لتعزيز التعلم (المجال الثالث).
- (6) تدريس التكنولوجيا على وجه التحديد بعدّها مهارة حياتية والتحضير للعمل في المستقبل (المجال الثالث).
- (7) إدراك القادة والمعلمين التوقيت المناسب لأن تكون التكنولوجيات المساعدة في تناول الأفراد داخل المجتمع المدرسي (المجال الثالث).
- (8) تزويد جميع كادر المدرسة بالتنمية المهنية المناسبة والمستمرة التي تُعرفهم بالتكنولوجيات والابتكارات والتطبيقات الجديدة.



## المجالات الرئيسة والفرعية لمعايير القيادة

| 1   | المجال الرئيس الأول | القيادة والقيم والرؤية                                   |
|-----|---------------------|----------------------------------------------------------|
| 1.1 | المجال الفرعي أ     | مبادئ القيادة                                            |
| 1.2 | المجال الفرعي ب     | القيم                                                    |
| 1.3 | المجال الفرعي ج     | الرؤية                                                   |
| 1.4 | _____               | الكفايات المهنية للمجال الرئيس الأول                     |
| 1.5 | _____               | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس الأول |

| 2   | المجال الرئيس الثاني | قيادة ثقافة التعلّم                                       |
|-----|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2.1 | المجال الفرعي أ      | ثقافة التعلّم                                             |
| 2.2 | المجال الفرعي ب      | التعليم لكافة المتعلمين                                   |
| 2.3 | المجال الفرعي ج      | الممارسات المطلوبة للتعلّم                                |
| 2.4 | _____                | الكفايات المهنية للمجال الرئيس الثاني                     |
| 2.5 | _____                | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس الثاني |

| 3   | المجال الرئيس الثالث | قيادة عمليات التعليم والتعلم والتقويم                     |
|-----|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 3.1 | المجال الفرعي أ      | المنهاج                                                   |
| 3.2 | المجال الفرعي ب      | التعلّم والتعليم                                          |
| 3.3 | المجال الفرعي ج      | تقويم التعلم والتقويم من أجل التعلم                       |
| 3.4 | _____                | الكفايات المهنية للمجال الرئيس الثالث                     |
| 3.5 | _____                | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس الثالث |

| 4   | المجال الرئيس الرابع | قيادة تطوير المدرسة                                       |
|-----|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 4.1 | المجال الفرعي أ      | المتابعة والتقييم                                         |
| 4.2 | المجال الفرعي ب      | التخطيط للتطوير وقيادة التغيير                            |
| 4.3 | المجال الفرعي ج      | الكفايات المهنية للمجال الرئيس الرابع                     |
| 4.4 | _____                | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس الرابع |

| 5   | المجال الرئيس الخامس | القيادة التشاركية                                         |
|-----|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 5.1 | المجال الفرعي أ      | التواصل والتعاون                                          |
| 5.2 | المجال الفرعي ب      | الشراكات                                                  |
| 5.3 | المجال الفرعي ج      | أولياء الأمور والمجتمع المحلي                             |
| 5.4 | _____                | الكفايات المهنية للمجال الرئيس الخامس                     |
| 5.5 | _____                | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس الخامس |

| 6   | المجال الرئيس السادس | إدارة الأفراد والأداء                                     |
|-----|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 6.1 | المجال الفرعي أ      | الموارد التعليمية                                         |
| 6.2 | المجال الفرعي ب      | الإدارة المالية                                           |
| 6.3 | المجال الفرعي ج      | الأنظمة والإجراءات التشغيلية                              |
| 6.4 | _____                | الكفايات المهنية للمجال الرئيس السادس                     |
| 6.5 | _____                | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس السادس |

| 7   | المجال الرئيس السابع | قيادة التنمية المهنية                                     |
|-----|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 7.1 | المجال الفرعي أ      | تنمية أعضاء الكادر فرديًا وجماعيًا                        |
| 7.2 | المجال الفرعي ب      | تنمية القائد لذاته                                        |
| 7.3 | المجال الفرعي ج      | الكفايات المهنية للمجال الرئيس السابع                     |
| 7.4 | _____                | موصّفات مستويات تقييم أداء القائد في المجال الرئيس السابع |

# 1. المجال الرئيس الأول: القيادة والقيم والرؤية

وصف المجال:

فهم دور القائد التربوي، وتمثل القيم والسلوكيات الأخلاقية الراسخة، وتبني رؤية ورسالة واضحتين للمدرسة بما يتواءم مع رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها؛ بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

## 1,1 - المجال الفرعي (أ) : مبادئ القيادة.

التوصيف: فهم الأدوار والمسؤوليات الأساسية للقائد الفاعل، وإنجازها.  
المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | المعايير التفصيلية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>قيادة عملية التعلم داخل المدرسة من خلال ضمان التركيز المستمر على إنجازات الطلبة وتقديمهم.</li> <li>قيادة المدرسة وإدارتها من النواحي الإدارية والفنية؛ لتحقيق أهدافها وغاياتها بما يتماشى مع المناهج والسياسات التعليمية الوطنية والوصف الوظيفي لمدير المدرسة.</li> <li>تطوير القدرات القيادية لدى الآخرين من خلال تمكينهم من تطوير مسؤوليات قيادية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>فهم دوره ومسؤولياته كقائد تعليمي أو مدير أو منسق مبحث أو قائد مجموعة لمرحلة دراسية أو قائد لمحاوٍ أخرى (كحماية الطفل أو البيئة التعليمية) وقيادة الآخرين بفاعلية.</li> <li>فهم الفرق بين القيادة والإدارة، وفهم ومتطلبات دوره.</li> <li>فهم أنماط القيادة المختلفة، وتطبيقها تبعاً للظروف؛ لضمان التركيز على تعلم الطلبة.</li> <li>التعامل بفاعلية مع المواقف الصعبة والاستجابة للتغيرات.</li> </ul> |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان تمحور عمل المدرسة حول تعلّم الطلبة.</li> <li>التصرف كقدوة لإحداث تأثير عميق في الآخرين، وتحديد التوجهات وتأمين أدوار المدرسة والطلبة والموظفين.</li> <li>توفير فرص للكادر التعليمي للعمل ضمن فرق فاعلة.</li> <li>ضمان وجود تفويض فاعل للمسؤوليات الوفاء بجميع متطلبات الوصف.</li> <li>الوظيفي للمدير الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحمل مسؤوليات قيادية هامة والعمل بنجاح مع الأفراد والفرق.</li> <li>الابتكار وتحفيز الآخرين.</li> <li>تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم وسياسات المدرسة بفاعلية، وتشجيع الآخرين على الالتزام بها.</li> <li>تنظيم عمله بكفاءة وفاعلية.</li> </ul>                                                                                                                                                    | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تحصيل الطلبة العلمي، وتقديمهم.</li> <li>فاعلية خطة تطوير المدرسة في ما يتعلق بأولوياتها التنموية.</li> <li>مدى تحقيق الأهداف السابقة.</li> <li>مدى عمل الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.</li> <li>ملف الإنجازات المدرسية.</li> <li>محاضر جلسات اجتماعات الهيئة التدريسية.</li> <li>تقارير المساءلة المدرسية.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم أمثلة على التأثير الإيجابي الذي أحدثته قيادته في الطلبة أو الموظفين أو من ناحية تطوير المدرسة.</li> <li>آراء المعنيين.</li> <li>أدلة على العمل الجماعي ونتائج الفاعلة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | الأدلة والشواهد    |

## 1,2 المجال الفرعي (ب): القيم

**التوصيف: تمثّل الاتجاهات والقيم والسلوكيات الأخلاقية للقائد التربوي.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد**

| القيادة التربوية                                                                                                                                                                                         | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <p>إظهار النزاهة والالتزام بالقيم والأخلاق المهنية .</p> <p>إظهار الالتزام بتكافؤ الفرص والنوع الاجتماعي والإدماج .</p> <p>التصرف بما يتماشى مع فلسفة التربية والتعليم في الأردن .</p>                   | <p>إلهام الآخرين بمعايير عالية من القيم والسلوكيات الأخلاقية والتصرف بعدهم قدوة للآخرين.</p> <p>تطوير استراتيجيات إيجابية وتعزيزها؛ لضمان تكافؤ الفرص للجميع.</p> <p>إيجاد ثقافة تتحدى أي شكل من أشكال التحيز وتتصدى لأية إساءة.</p> <p>تعزيز الوعي باختلاف الثقافات والتنمية المستدامة والمواطنة العالمية.</p> <p>ضمان تطبيق قيم المدرسة بين الموظفين والمجتمع المدرسي.</p> | <p><b>المعايير التفصيلية</b></p> |
| <p>رضا العاملين والمجتمع المحلي عن تعامل القيادة التربوية.</p> <p>القيم المهنية الأساسية بالتعاون مع مديري المدارس.</p> <p>رضا العاملين والطلبة عن تمثّل القائد كنموذج يحتذى لموظفي المدارس والطلبة.</p> | <p>وعي الجميع لما يمثلونه من قيم ووجود توقعات وآمال كبيرة حول سلوكيات الموظفين والطلبة.</p> <p>سعي المجتمع المدرسي لتحقيق أفضل نتائج ممكنة لكافة الطلبة.</p> <p>وجود سياسة واضحة لتكافؤ الفرص متضمنة في جميع الممارسات والإجراءات.</p>                                                                                                                                       | <p><b>مؤشرات الأداء</b></p>      |
| <p>مصادقة المدير والمشرّفين والزملاء على الشخص المعني.</p> <p>مدونة السلوك.</p> <p>محاضر الاجتماعات.</p> <p>نتائج التعليم والتعلم.</p>                                                                   | <p>سياسات مدرسية موثقة.</p> <p>إبراز الرؤية والقيم في الممارسات اليومية.</p> <p>نتائج استطلاعات المعلمين وأولياء الأمور والطلبة.</p> <p>مدونة السلوك.</p> <p>نتائج التعليم والتعلم.</p> <p>محاضر الاجتماعات.</p> <p>سجلات العقوبات.</p> <p>الطابور الصباحي.</p>                                                                                                              | <p><b>الأدلة والشواهد</b></p>    |

### 1,3 المجال الفرعي (ج): الرؤية

**التوصيف: إيجاد رؤية طموحة للمدرسة تظهر التوقعات العالية للجودة وتطلعات الطلبة المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد.**

| قائد التعليم التربوي المتقدم - المستوى 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | القائد التربوي - المستوى 1                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان مساهمة الجميع في صياغة رؤية المدرسة، والعمل على مشاركتها وفهمها والتصرف بناءً عليها.</li> <li>• العمل مع المجتمع المدرسي لترجمة الرؤية إلى أهداف متفق عليها وخطط تشغيلية تعزز تطوير المدرسة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة رؤية ورسالة واضحتين كقائد تعليم ييواثم مع رؤية وزارة التربية والتعليم .</li> <li>• دعم الأفراد والفرق لتنفيذ الرؤية في الممارسات اليومية.</li> </ul>                                                                                    | المعايير التفصيلية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توطيد العلاقة بين رؤية المدرسة وأهدافها واستراتيجيات التطوير، واستخدام أساليب متنوعة لضمان التزام الآخرين.</li> <li>• دعم ثقافة مدرسية متميزة ودامجة وضمان اطلاع المعنيين على سياسات المدرسة وبرامجها وأنشطتها.</li> <li>• وعي الموظفين لكيفية تنفيذ الرؤية في السياسات والإجراءات وعملية التعليم والتعلم في الغرفة الصفية.</li> <li>• تعزيز التخطيط الاستراتيجي لرؤية وتجربة المدرسة والمجتمع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التصرف كقدوة، وإظهار تطلعات عالية لإنجازات الطلبة وتنميته الشخصية.</li> <li>• التحفيز والعمل مع الآخرين لإيجاد ثقافة مشتركة ومناخ إيجابي.</li> <li>• دعم المدير لإيصال الرؤية في عمليتي التعليم والتعلم وترجمتها في الغرفة الصفية.</li> </ul> | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر رؤية المدرسة ورسالتها في جميع أنحاء مرافق المدرسة.</li> <li>• توضيح رؤية المدرسة ورسالتها في محاضر جلسات اجتماعات الهيئة التدريسية.</li> <li>• تركيز خطة المدرسة على إنجازات الطلبة.</li> <li>• أدلة من تقارير المشاهدات الصفية.</li> <li>• بيانات حضور الطالب.</li> <li>• تحليل بيانات تحصيل الطلبة.</li> <li>• إجراءات المدرسة وسياساتها..</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إظهار التوقعات العالية للمعلمين والطلبة والمديرين أنفسهم.</li> <li>• إشراك المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها خلال اجتماعات الهيئة التدريسية.</li> <li>• مساهمة المعلمين في إعداد خطة المدرسة.</li> </ul>                                  | الأدلة والشواهد    |

## 1,4 الكفايات المهنية للمجال الأول : القيادة والقيم والرؤية

### القائد التربوي المستوى 1

| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المهارات                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم خصائص القيادة والإدارة والاختلافات بينهما.</li> <li>• فهم أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها.</li> <li>• فهم البيداغوجيا (أصول التربية واستراتيجيات التعليم ) والمناهج الدراسية والخصائص النفسية والنمائية للأطفال وكيفية تعلمهم بناءً على الدراسات والبحوث التربوية.</li> <li>• فهم متطلبات دور القائد التربوي كما ورد في الوصف الوظيفي.</li> <li>• معرفة بمساواة النوع الاجتماعي والإدماج والإنصاف.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشغف بتطوير الفرص الحياتية \ للطلبة جميعًا الطلبة من خلال العملية التعليمية لإعدادهم للحياة.</li> <li>• الإيمان بوجود المدرسة لمساعدة الطلبة على تحقيق الإنجازات وإحراز التقدم.</li> <li>• الأخلاق الشخصية والمهنية المتمثلة في النزاهة والعدالة والإنصاف.</li> <li>• الإيمان بدور المدرسة في تعميم البيئة المستدامة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الذكاء العاطفي.</li> <li>• مهارات التعامل مع الآخرين.</li> <li>• المهارات التحفيزية.</li> <li>• مهارات الإسناد والإرشاد المهني.</li> </ul> |

### قائد التعليم التربوي المتقدم المستوى 2

| المعارف                                                                                                                                                                                                           | القيم والمواقف                                                                                                                                                           | المهارات                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم سياسات الوزارة والمسؤوليات القانونية للقادة التربويين.</li> <li>• المعرفة ببحوث القيادة التربوية.</li> <li>• المعرفة المعاصرة بالممارسات الفضلى في مجاله.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالمساواة والدمج وخاصة في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين.</li> <li>• الالتزام بالقضاء على العنف في المدارس.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم سياسات الوزارة والمسؤوليات القانونية للقادة التربويين.</li> <li>• المعرفة ببحوث القيادة التربوية.</li> <li>• المعرفة المعاصرة بالممارسات الفضلى في مجاله.</li> </ul> |

## 1,5 موصّفات مستويات تقييم أداء القائد للمجال الرئيس الأول- القيادة والقيم والرؤية

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                 |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقود التعلم لضمان التركيز على إنجازات الطلبة في المدرسة.</li> <li>• يتمثل قيماً أخلاقية راسخة، ويظهر تطلعات عالية للمدرسة وجميع أفراد المجتمع المدرسي.</li> <li>• يتصرف كقدوة، ويعمل على توزيع المسؤوليات القيادية وتطوير قدرات الآخرين.</li> <li>• يتقن القيادة في ظروف استثنائية.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يظهر صفات القيادة والخبرة في الالتزام بعملية تعلم الطلبة ودعم الفرق والموظفين الآخرين والتأثير فيهم تأثيراً إيجابياً.</li> <li>• يتعامل مع المواقف الصعبة ويستجيب للتغيرات ويسعى لمساعدة المدرسة على التطور.</li> </ul> | القيادة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحلى بالنزاهة والمبادئ العالية وتقبل الطلبة والزملاء واحترامهم، ويتعامل معهم ومع الآخرين بطريقة عادلة ومنصفة، ويقوم بما يعود بالخير عليهم جميعاً.</li> <li>• يتعامل بحزم مع أي شكل من أشكال التحيز أو التحرش أو التمييز.</li> <li>• يضمن معاملة جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة والإنصاف.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يرغب برؤية نجاح الآخرين ، ولا يفوّت أي فرصة لمساعدتهم على تحقيق ذلك.</li> <li>• يتحلى بالتفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة وروح المبادرة.</li> </ul>                                                                      | القيم   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها من أجل مصلحة كافة الطلبة.</li> <li>• ينشر التوقعات المأمولة من خلال أقواله وأفعاله.</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يبتكر ما يحقق تقدم لطلبة ورفاههم وتحسين الدعم المقدم لهم ويلتزم بتطبيقه.</li> <li>• يساهم في صياغة رؤية المدرسة وتمثل قيمها.</li> <li>• يتحمل مسؤولية المبادرات والبرامج المستجدة.</li> </ul>                           | الرؤية  |

## 2. المجال الرئيس الثاني: قيادة ثقافة التعلم

وصف المجال:

قيادة المجتمع المدرسي لبناء ثقافة ناجحة توفر فرصًا تعليمية عالية الجودة لكافة الطلبة.

### 2.1 المجال الفرعي (أ): ثقافة التعلم

التوصيف: بناء ثقافة تعلم تركز على جودة التعليم وتطوير تعلم الطلبة.

المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| المعايير التفصيلية | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>العمل بفاعلية مع المعلمين لتصميم الأنشطة التعليمية وتطبيقها وتقييمها.</li> <li>بناء ثقافة تعلم تتمحور حول رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة وتطوير تعلمهم وتقديمهم وجاهزيتهم للحياة العملية.</li> <li>إدراك أهمية الصحة النفسية للمعلمين والفريق المدرسي وتقديم الدعم المناسب لهم.</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان مركزية التعلم في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد.</li> <li>العمل مع الزملاء لترسيخ دور المدرسة بعدّها منظمة تعلم.</li> <li>توفير بيئة تعليمية آمنة وصحية وتشاركية وداعمة.</li> <li>اتباع نهج شامل لتحديد احتياجات المعلمين النفسية ودعمها.</li> <li>بناء مجتمعات تعلم مهنية بين المعلمين لتعزيز البيداغوجيا والبنية المعرفية للمبحث وتحسين تعلم الطلبة.</li> </ul>                                                               |
| مؤشرات الأداء      | <ul style="list-style-type: none"> <li>فاعلية التخطيط لفرص تعليمية ذات محتوى واضح يمثل تحديًا ويبنى على تعلم الطلبة السابق.</li> <li>فاعلية الأنشطة الواقعية التي تشرك الطلبة وتدعم تقدمهم.</li> <li>اجتماعات التعلم المهني، واثمين عمل الزملاء.</li> <li>دعم المعلمين في تحسين ممارساتهم عن طريق: النمذجة، والإرشاد المهني والتدريب الإثرائي، والمشاهدة الصفية، والتغذية الراجعة التطويرية.</li> <li>التدخلات الناجحة القائمة على البيانات والهادفة إلى تطوير تعلم الطلبة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>دعم "التوقعات العالية" للمجتمع المدرسي بأكمله، وتوفير مستويات مناسبة من الدعم والتحفيز.</li> <li>وجود إطار لدورة مستمرة من المتابعة والتقييم والمراجعة لكافة مجالات التعلم والتعلم.</li> <li>وجود استراتيجيات فاعلة لتطوير المدرسة عن طريق تحسين عمليات التعلم وإنجازات الطلبة.</li> <li>فاعلية مجتمعات تعلم مهنية وقيادتها والمشاركة فيها.</li> </ul>                                                                                   |
| الأدلة والشواهد    | <ul style="list-style-type: none"> <li>أعمال الطلبة وخطط المناهج الدراسية والحصص.</li> <li>سجلات اجتماعات مجتمع التعلم المهني.</li> <li>سجلات التدريب الإثرائي والملاحظات الصفية.</li> <li>صور البيئة التعليمية.</li> <li>نماذج من الأنشطة الإثرائية.</li> <li>تحليل البيانات لتحديد احتياجات الطلبة.</li> <li>خطط التدخل.</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج أنشطة واستراتيجيات تطوير المدرسة في تحسين عمليات التعلم والتعلم وإنجازات الطلبة.</li> <li>استفتاء آراء الكادر من الفئات المختلفة (تقييم ٣٦٠ درجة) واستطلاعات آراء الطلبة.</li> <li>نتائج تحصيل الطلبة الدراسي وتقديمهم وتحليل المنحنى العام عبر الزمن.</li> <li>سجلات اجتماعات مجتمع التعلم المهني.</li> <li>سجلات الزيارات والمشاهدات الصفية ومتابعاتها.</li> <li>خطط تحسين تدريس المبحث والخطط الإثرائية وخطط التدخل.</li> </ul> |

## 2.2 المجال الفرعي (ب): التعليم للمتعلمين كافة

**التوصيف: قيادة المدرسة بما يعود بالفائدة على كافة الطلبة وتعزيز الاندماج واحترام الاختلاف.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد:**

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>قيادة المعلمين وتحفيزهم ومساءلتهم فيما يخص تحصيل الطلبة الدراسي وتقديمهم وتطوير أدائهم الدراسي وانتقالهم بين المراحل التعليمية.</li> <li>تشجيع عمليات متابعة وتقييم فعالة للبرامج والتدخلات التي تراعي الاحتياجات الفردية وخاصة الاحتياجات التربوية الخاصة والطلبة ذوي الإعاقة واحتياجات الطلبة الموهوبين والمتفوقين ومشاركة المسؤولية مع المعلمين لتحسين نتائج الطلبة.</li> <li>ضمان المساواة في توفير معلمين أكفاء وفرص التعلم والدعم الأكاديمي والاجتماعي والموارد الضرورية لنجاح الطلبة.</li> <li>ضمان تشجيع المعلمين للطلبة لتحمل مسؤولية تعلمهم والحصول على فرص قيادية.</li> <li>رفع سقف التوقعات لضمان إظهار الاحترام اللازم لجميع الاختلافات الثقافية والعرقية وغيرها في المجتمع المدرسي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقدير إنجازات كافة الطلبة.</li> <li>العمل مع المعلمين والمرشدين لتحديد وتلبية احتياجات الطلبة الفردية، بما في ذلك احتياجات التربية الخاصة والاحتياجات النفسية الاجتماعية واحتياجات الطلبة الموهوبين والمتفوقين.</li> <li>ضمان معاملة كافة الطالبات والطلاب باحترام وتزويدهم بفرص متكافئة.</li> <li>إعداد الطلبة للعمل والمساهمة في مجتمع عالمي متنوع الثقافات.</li> <li>فهم أهمية ضمان سلامة الطلبة لتحقيق الأداء الأمثل ودعم انتقالهم إلى مكان العمل و/أو استكمال مسارات التعليم.</li> </ul> | المعايير التفصيلية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولية التشاركية لمتابعة كافة الجوانب التي تساهم في توفير بيئة آمنة وعادلة في المدرسة.</li> <li>أنظمة وإجراءات تدعم الطلبة في مشاركة مخاوفهم مع الشخص المخوّل.</li> <li>توفير الإجراءات والبرامج الدامجة التي تتماشى مع احتياجات الطلبة المختلفة.</li> <li>توفر خطط وأنشطة تعليمية تثرى الطلبة وتثير اهتمامهم وتحداهم.</li> <li>رصد جودة التعليم، وتحليل أدلة تقدم الطلبة وتوفير الدعم والتدخل عند الضرورة.</li> <li>جودة بيئة مدرسية إيجابية تدعم الرفاه الجسدي والعاطفي للمتعلمين في جميع الأوقات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>رضا مجتمع المدرسة عن عدّه مثالا يحتذى في ما يخص التعامل مع الطلبة ومعرفة احتياجاتهم.</li> <li>إظهار الاحترام والتعاطف عند التعامل مع كافة أعضاء المجتمع المدرسي.</li> <li>متابعته لبناء استراتيجيات تعليم فاعلة تشمل الطلبة كافة.</li> <li>دعم المعلمين في تلبية احتياجات الطلبة.</li> <li>توظيف بيانات التقييم لتحديد احتياجات الطلبة، والسعي لإزالة أية معيقات للتعلم.</li> </ul>                                                                                                           | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تقييمات رضا الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين.</li> <li>سجلات متابعة استراتيجيات الدعم والتدخل.</li> <li>سجلات انضباط الطلبة وتحصيلهم الدراسي وحضورهم.</li> <li>السجلات التقييمية.</li> <li>خطط المعلمين والسياسات والخطط المدرسية.</li> <li>سجلات الاجتماعات مع المرشدين.</li> <li>المشاهدات الصفية.</li> <li>وثائق السياسات والإجراءات المتعلقة بالحماية، بما في ذلك رفاه الطلبة الجسدي والنفسي والعاطفي والسلامة على الإنترنت.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>خطط واستراتيجيات التدخل والدعم.</li> <li>ملفات إنجاز المعلمين.</li> <li>أعمال الطلبة.</li> <li>نتائج الطلبة.</li> <li>خطط التعليم.</li> <li>سجلات التقييم – التحليل.</li> <li>المشاهدات الصفية.</li> <li>سجلات المبادرات المطبقة لتعزيز رفاه المتعلمين.</li> <li>سجلات الأنشطة وصورها..</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | الأدلة والشواهد    |

## 2.3 المجال الفرعي (ج): الممارسات المطلوبة للتعليم

**التوصيف: بناء ممارسات التعلم ونشرها.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد:**

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود إجراءات تساعد الطلبة والمعلمين على المساهمة في نظام إدارة سلوك سهل الفهم وعادل يتوافق مع مدونة السلوك ويوافق عليه الجميع.</li> <li>• تبني ثقافة نزاهة ومساءلة يتحمل فيها الأفراد المسؤولية الشخصية والجماعية عن سلوكياتهم.</li> <li>• تطبيق استراتيجيات تعلم وتعليم تحسن السلوك وتحقيق أقصى فائدة من التعلم.</li> <li>• توفر بيئة مدرسية ترفض أي شكل من أشكال العنف أو المحاباة.</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق مدونة السلوك للطلبة والكادر بما يضمن عدالة إدارة السلوك.</li> <li>• متابعة تطبيق مدونة السلوك المهني للمعلم والالتزام بها.</li> <li>• توظيف استراتيجيات التعليم بهدف تحسين سلوك الطلبة وتحقيق أقصى إمكاناتهم.</li> </ul>                                     | <b>المعايير التفصيلية</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التزام الكادر في إدارتهم السلوك وتطبيق استراتيجياتها.</li> <li>• الالتزام باللوائح التربوية التي تعكس ثقافة النزاهة والمساءلة داخل المدرسة.</li> <li>• التنسيق مع المعنيين ذوي الصلة لمعالجة التحديات السلوكية التي تواجه المدرسة/المدراس.</li> <li>• الاستجابة لحوادث السلوك غير اللائق بسرعة وعدالة وفاعلية بما يتماشى مع إجراءات المدرسة المتفق عليها.</li> <li>• المشاركة في البحوث الإجرائية لتطوير استراتيجيات إدارة السلوك.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا مجتمع المدرسة عنه بوصفه مثلاً يحتذى في استخدام لاستراتيجيات إدارة السلوك.</li> <li>• دعم الكادر في التطبيق المنتظم لإدارة السلوك من خلال النمذجة والتعليم.</li> <li>• الجماعي والإرشاد المهني والتدريب الإثقاني.</li> <li>• الامتثال لمدونة السلوك.</li> </ul> | <b>مؤشرات الأداء</b>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات نظام إدارة السلوك وفهم الطلبة وأولياء الأمور والكادر لها.</li> <li>• سجلات السلوك في المدرسة.</li> <li>• سجلات الحوادث السلوكية والتوجيه التربوي.</li> <li>• سجلات الإرشاد.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات سلوك الطلبة.</li> <li>• آراء الطلبة والاستطلاعات ومجموعات التركيز.</li> <li>• سجلات التقييم السنوي.</li> <li>• سجلات التوجيه التربوي.</li> <li>• مدونة السلوك.</li> <li>• المرشدون وسجلاتهم ودراسات الحالات.</li> <li>• المشاهدات الصفية.</li> </ul>         | <b>الأدلة والشواهد</b>    |

## 2.4 الكفايات المهنية للمجال 2: قيادة ثقافة التعلم

| القائد التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                              | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الإلمام بنظريات التعليم والتعلم المتعلقة بالتعلم والسلوك.</li> <li>فهم كيفية ضمان تطوير الطلبة للكفاءة الذاتية واحترام الذات من خلال تجارب ناجحة وحقيقية.</li> <li>معرفة الأطر القانونية والتوجيهات الخاصة بإدارة السلوك والحضور والاستبعاد والتنمر.</li> <li>معرفة سمات الثقافة الإيجابية للمدرسة والمناخ الإيجابي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإيمان بحق الطلبة جميعاً في التعلم والإنجاز.</li> <li>الاهتمام بإدماج الطلبة.</li> <li>احترام الاختلاف.</li> <li>امتلاك الطموح لتطوير الطلبة والمجتمع المدرسي.</li> <li>تقبل المساءلة الفردية والجماعية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مهارات الاتصال والتواصل.</li> <li>التصرف بوصفه قدوة.</li> <li>تطبيق مجموعة من استراتيجيات إدارة السلوك.</li> </ul>                                                                                                            |
| قائد التعليم التربوي المتقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                              | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أساليب التقويم.</li> <li>تخطيط تطوير المدرسة.</li> <li>معايير لبيئة تعليمية آمنة وصحية تقدم الرعاية وتثير الاهتمام.</li> <li>فهم استراتيجيات القيادة والإدارة المحسنة سلوك الطلبة وتحصيلهم الدراسي وتقديمهم المنخفضة الاختلافات عبر المدرسة (بناءً على البحث).</li> </ul>                        | <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الذكاء العاطفي.</li> <li>المثابرة.</li> <li>النزاهة الشخصية.</li> <li>المرونة.</li> </ul>                                                                                             | <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على إنشاء فرق فاعلة، وإدارتها، وتوجيهها.</li> <li>وضع توقعات عالية.</li> <li>مهارات الاتصال والتواصل.</li> <li>مهارات البحث.</li> <li>مهارات صنع القرار المبني على البيانات.</li> </ul> |

## 2.5 موصّفات مستويات تقييم أداء القائد للمجال الرئيس الثاني- قيادة ثقافة التعلم

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يبني ثقافة تعلم يفهمها الطلبة والكادر والمجتمع</li> <li>• يشجع الجميع على إظهار أفضل ما لديهم</li> <li>• يقيم تقدم الطلبة وجودة التعلم والتعليم بعناية لتعزيز التطور</li> <li>• يبني فرقاً ومجتمعات تعلم مهنية فاعلة.</li> <li>• يتحمل مسؤولية ضمان بيئة تعليمية آمنة وصحية ومثيرة للاهتمام.</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يظهر شغفاً لتعليم الطلبة ويعمل على إظهار الشغف ذاته لديهم ولدى الكادر ويتصرف بوصفه قدوة.</li> <li>• يدعم المعلمين الآخرين في تخطيط الأنشطة التعليمية وتنفيذها، وتطويرها..</li> <li>• يدعم تنفيذ سياسات المدرسة ويعزز ثقافة التوقعات العالية مما يحسن جودة البيئة التعليمية.</li> </ul>                                                 | ثقافة التعلم              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضمن وجود أنظمة لتحديد الاحتياجات ومراقبة تقدم رفاه الطلبة.</li> <li>• يدعم المعلمين في مراعاة الفروق الفردية عند التخطيط لعملياتي التعليم والتعلم.</li> <li>• يطور الفرص القيادية للطلبة ومسؤوليتهم الذاتية.</li> <li>• يعزز التوقعات العالية للإنجاز ويشجع التطلعات الطموحة بين الطلبة والكادر.</li> <li>• يعزز المساواة واحترام الاختلاف.</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدعم الطلبة من جميع الخلفيات والقدرات والاحتياجات المختلفة في المدرسة لتحقيق معايير عالية.</li> <li>• يعمل مدرّساً وموجهاً، ويقود مجتمع التعلم المهني لدعم وتطوير عملية التعليم والتعلم وتطويرها.</li> <li>• يصمم مشروعاً تطويرياً يقلل من التباين في تقدم الطلبة و/أو مستوى تحصيلهم.</li> <li>• يدعم ثقافة التقييم الذاتي.</li> </ul> | التعليم للجميع            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضمن وجود إجراءات فاعلة للتعامل مع أي السلوكيات غير اللائقة وعدم التساهل مع أي شكل من أشكال العنف أو المحاباة.</li> <li>• يضمن وجود بيئة تعليمية منتجة وهادفة.</li> <li>• يضمن فهم المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لسياسات إدارة السلوك وتطبيقها بانتظام في كافة أرجاء المدرسة.</li> <li>• يحلل كافة معوقات التعلم ويسعى للحد منها.</li> <li>• يضمن تعزيز استراتيجيات التعليم للعملية التعليمية والسلوك الجيد.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعزز معايير مرتفعة من سلوك الطلبة والكادر المدرسي.</li> <li>• يدعم تنفيذ مدونة السلوك وسياسات إدارة السلوك باستمرار.</li> <li>• يوفر المشورة والدعم للمعلمين لتطبيق استراتيجيات إدارة السلوك بانتظام.</li> </ul>                                                                                                                       | الممارسات المطلوبة للتعلم |

### 3 . المجال الرئيس الثالث: قيادة عمليات التعلم والتعليم والتقويم

وصف المجال:

إظهار القدرة على قيادة عمليات التعلم والتعليم وإدارتها، ومتابعتها من خلال مناهج ثرية وملائمة، وفهم انعكاسها على إنجازات الطلبة وتقويم أدائهم.

#### 3.1 المجال الفرعي (أ): المنهاج

التوصيف: قيادة مناهج دراسية منظمة وملائمة وغنية بالمعرفة. المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المعايير التفصيلية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق مناهج دراسية غنية وعالية الجودة تعزز الإبداع والتميز.</li> <li>• الإلمام الشامل بطرائق تنمية مهارات التعلم الأساسية والمعرفة بكافة المباحث الدراسية في المراحل والصفوف المختلفة.</li> <li>• تسهيل تطبيق المناهج الدراسية لتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين وضمان التوسع والتوازن.</li> <li>• ضمان وجود تعزيز وإثراء المناهج التعليمية.</li> <li>• ضمان استخدام مصادر التكنولوجيا الحديثة والجديدة لتحسين خبرات الطلبة التعليمية في المناهج الدراسية وأساليب تدريسها.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإلمام العام بالمناهج الدراسية للصفوف في المدرسة والعمل مع المعلمين لإجراء التحسينات عند الضرورة .</li> <li>• فهم كيفية تنظيم المناهج الدراسية لتمكين الطلبة من بناء معارفهم ومهاراتهم وفهمهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.</li> <li>• استخدام التكنولوجيا بفاعلية لدعم تعلم الطلبة .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | المعايير التفصيلية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء خطة للمناهج الدراسية تتوافق مع المتطلبات الوطنية ورؤية ومصالحهم.</li> <li>• المدرسة واحتياجات الطلبة ومصالحهم.</li> <li>• الإلمام بالمحتوى العام للمناهج الدراسية ورسالتها، لضمان التطور في تعلم الطلبة نحو النتائج التعليمية لكل صف .</li> <li>• إدراك كيفية معالجة المنهاج الدراسي الفجوات في معارف الطلبة ومهاراتهم.</li> <li>• عدد المبادرات الخاصة بإثراء المناهج الدراسية بالإبداع والابتكار.</li> <li>• التخطيط الاستراتيجي لاستغلال التكنولوجيا في إثراء فرص تعلم الطلبة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخطيط الأنشطة الدراسية وتنفيذها وتحديثها بأنشطة واضحة للمراحل التعليمية جميعها.</li> <li>• تصميم الأنشطة الدراسية ومساهمتها في تحضير الطلبة للمرحلة التعليمية التالية والحياة العملية.</li> <li>• المعرفة التخصصية بمبحث أو مجال واحد على الأقل من المناهج الدراسية.</li> <li>• البحوث أو المقالات المعنية بإثراء المناهج الدراسية (على سبيل المثال، تعزيز المعرفة بمحتوى المبحث أو استراتيجيات التدريس الخاصة بمبحث معين).</li> <li>• استثمار الفرص لتعميق وإثراء المناهج الدراسية وإثرائها، والتوسع بها.</li> </ul> | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عروض الطلبة وأعمالهم.</li> <li>• وثائق خطط المناهج المعدلة.</li> <li>• التقييم الذاتي للمدرسة وخطة التطوير.</li> <li>• استطلاع آراء الطلبة وملاحظاتهم.</li> <li>• المشاهدات الصفية وملاحظات التغذية الراجعة.</li> <li>• محاضر اجتماعات التخطيط.</li> <li>• استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.</li> <li>• استخدام بروتوكولات توظيف التكنولوجيا.</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط دراسية توضح التسلسل والبنية المعرفية وأنشطة التعلم المناسبة.</li> <li>• سجلات المقابلات.</li> <li>• المشاهدات الصفية وملاحظات التغذية الراجعة.</li> <li>• ملاحظات المعلمين على المناهج الدراسية.</li> <li>• اجتماعات المعلمين التخطيطية.</li> <li>• سجل اجتماعات معلمي المبحث.</li> <li>• أعمال الطلبة.</li> <li>• أية وثائق إضافية كأدلة على المؤشرات أعلاه.</li> </ul>                                                                                                                                          | الأدلة والشواهد    |

**التوصيف: قيادة عمليتي التعليم والتعلم بحيث يختبر كافة الطلبة التعليم الملهم ويحرزون تقدماً جيداً.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد**

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع توقعات واضحة لعمليات تعليم وتعلم عالية الجودة.</li> <li>• تصميم طرائق تدريس مبتكرة ومناسبة وفعالة لعمليتي التعليم والتعلم.</li> <li>• ضمان اهتمام المعلمين بمعرفة الخلفيات والخبرات والقدرات المتنوعة للطلبة وبناء المهام والأنشطة المتميزة وفقاً لذلك.</li> <li>• تطبيق البحث التربوي وتعزيزه لتطوير التعليم.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم تطبيق نظريات التعلم المبنية على الأدلة في الغرف الصفية.</li> <li>• تعزيز الممارسة الجيدة في التعليم بما يتماشى مع فهم كيفية تعلم الطلبة وتطورهم واستراتيجيات التعليم الفاعلة والاحتياجات الخاصة بكل طالب.</li> <li>• التأمل بالممارسات الذاتية باستمرار وتطوير ممارسات الآخرين.</li> <li>• ضمان تحديد احتياجات التعلم الفردية للطلبة بعدها جزءاً من عملية التخطيط.</li> </ul> | <b>المعايير التفصيلية</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• استناد استراتيجيات تطوير عمليتي التعليم والتعلم على أدلة بحثية وعلى بيانات الطلبة واستهداف التدخلات الطلبة الأقل حظاً وذوي الاحتياجات المختلفة.</li> <li>• توافق المناهج والتقويم والبيداغوجيا وإعداد التقارير مع معرفة طريقة تعلم الطلبة.</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك الكادر في مناقشات مهنية حول التعليم والتعلم الفاعل بهدف التطوير المستمر.</li> <li>• اكتساب المعرفة والمفاهيم الجديدة حول عمليتي التعليم والتعلم للمبحث من خلال البحث ونشرها عن طريق خبراء آخرين.</li> </ul>                                                                                                                                                                 | <b>مؤشرات الأداء</b>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إظهار أدلة على جودة التعليم المرتفعة في عموم المدرسة بناءً على شهادات إيجابية من الطلبة والمعلمين.</li> <li>• أدلة على أنشطة متميزة في دفاتر تمارين الطلبة.</li> <li>• تحليل البيانات وتتبعها.</li> <li>• الخطة التطويرية - ربط الأهداف بعمليتي التعليم والتعلم.</li> <li>• مقاطع فيديو وصور للممارسات الفضلى استطلاعات الطلبة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقارير التقييم السنوي.</li> <li>• آراء الطلبة والمعلمين الآخرين.</li> <li>• المشاهدات الصفية وملاحظات التغذية الراجعة.</li> <li>• اجتماعات مجتمعات التعلم المهني.</li> <li>• التخطيط التشاركي وملاحظات الأقران.</li> <li>• الخطط العلاجية.</li> </ul>                                                                                                                             | <b>الأدلة والشواهد</b>    |

### 3,3 المجال الفرعي (ج): تقويم التعلم والتقويم من أجل التعلم

**التوصيف: تعزيز التقويم بأنواعه: القبلي، والتكويني، والختامي؛ لتوجيه المناهج الدراسية وعملياتي التعليم والتعلم.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد**

| المعايير التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>فهم الاختلافات بين التقويم من أجل التعلم، وتقويم التعلم والغرض من استخدام كل منهما.</li> <li>تزويد الطلبة بالتغذية الراجعة البناءة والمستمرة حول تعلمهم وتقديمهم.</li> <li>التعاون مع الكادر التعليمي لتحليل بيانات تقدم الطلبة واستخدامها لتطوير التعليم وتعزيز تعلمهم وسلامتهم باستمرار.</li> <li>دعم الكادر التعليمي لتخطيط التدخلات المناسبة للطلبة ذوي الأداء المتدني.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز الجهود المدرسية المنتظمة والمستمرة على متابعة تحصيل الطلبة باستخدام البيانات والمعايير لمراقبة تقدمهم.</li> <li>استخدام نتائج التقويم المدرسي في تخطيط الأولويات لتطوير المدرسة.</li> <li>ضمان صدق بيانات تقويم المعلمين لتعلم الطلبة من أجل التخطيط للمرحلة التالية من تعلمهم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة توجهات تحصيل الطلبة بمرور الوقت (سنة واحدة أو أكثر) عند تحليل عملية تعلمهم.</li> <li>فهم المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لأنظمة التقويم.</li> <li>توظيف المعلمين أنواع التقويمات المختلفة لتوظيفاً مناسباً ومتوازناً.</li> <li>ربط نتائج التقويم ربطاً مباشراً بعملية التعليم والمناهج الدراسية.</li> <li>تحديد المجموعات ذات الأداء المتدني وتقديم الدعم الإضافي لها عند الضرورة.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>توظيف المعلمين أنواع التقويم المختلفة لتحسين أداء الطلبة.</li> <li>استخدام مصادر متعددة للأدلة عند تحليل تحصيل الطلبة وتقديمهم.</li> <li>إعطاء الأولوية لتحديد الطلبة الأكثر حاجة لمزيد من الدعم.</li> <li>استخدام التقويم من أجل التعلم كجزء من عمليتي التعليم والتعلم.</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>توظيف المعلمين أنواع التقويم المختلفة لتحسين أداء الطلبة.</li> <li>استخدام مصادر متعددة للأدلة عند تحليل تحصيل الطلبة وتقديمهم.</li> <li>إعطاء الأولوية لتحديد الطلبة الأكثر حاجة لمزيد من الدعم.</li> <li>استخدام التقويم من أجل التعلم كجزء من عمليتي التعليم والتعلم.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة توجهات تحصيل الطلبة بمرور الوقت (سنة واحدة أو أكثر) عند تحليل عملية تعلمهم.</li> <li>فهم المعلمين والطلبة وأولياء الأمور لأنظمة التقويم.</li> <li>توظيف المعلمين أنواع التقويمات المختلفة لتوظيفاً مناسباً ومتوازناً.</li> <li>ربط نتائج التقويم ربطاً مباشراً بعملية التعليم والمناهج الدراسية.</li> <li>تحديد المجموعات ذات الأداء المتدني وتقديم الدعم الإضافي لها عند الضرورة.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>سجلات أنواع التقويم جميعها.</li> <li>مستوى التقدم في تضيق الفجوة بين الطلبة ذوي الأداء المتدني وأقرانهم.</li> <li>أمثلة على أثر التقويم في تقدم تعلم الطلبة.</li> <li>الخطط الإجرائية العلاجية والإثرائية المرتبطة بتقويم الطلبة.</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>سياسات التقويم وإجراءاته.</li> <li>أدلة على تقدم أداء الطلبة.</li> <li>سجلات تحليل تحصيل الطلبة بمرور الوقت.</li> <li>الخطة الزمنية لعملية التقويم.</li> <li>الخطة التطويرية وأهدافها المرتبطة بالتقويم.</li> <li>تحليل التقييمات المدرسية والوطنية والدولية.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>سجلات أنواع التقويم جميعها.</li> <li>مستوى التقدم في تضيق الفجوة بين الطلبة ذوي الأداء المتدني وأقرانهم.</li> <li>أمثلة على أثر التقويم في تقدم تعلم الطلبة.</li> <li>الخطط الإجرائية العلاجية والإثرائية المرتبطة بتقويم الطلبة.</li> </ul>                                                                                                                                                        |

### 3,4 الكفايات المهنية للمجال الرئيس 3: قيادة عمليات التعليم والتعلم والتقييم

| القائد التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                       | المهارات                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم العوامل التي تدعم تعلم الطلبة.</li> <li>• فهم مستجدات تطوير المناهج بما في ذلك التقنيات التعليمية مثل تفريد التعليم واتباع النهج التكاملي عند تصميم البرامج التعليمية.</li> <li>• الإلمام بالتطورات في التعليم والمناهج.</li> <li>• فهم أهمية التقييم والتغذية الراجعة لتعزيز تعلم الطلبة.</li> <li>• فهم الفرق بين أنواع التقييم: القبلي، والتكويني، والختامي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بعدالة التقييم، وشفافيته، ونزاهته.</li> <li>• السعي إلى التطوير المستمر لعمليتي التعليم والتعلم.</li> <li>• نشر ثقافة توظيف التقييم لتحسين تعلم الطلبة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توظيف بيانات التقييم لغايات صنع القرار.</li> <li>• تقييم جودة التعليم وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.</li> <li>• تحليل البيانات.</li> <li>• مهارات إعداد الاختبارات الجيدة.</li> </ul> |
| قائد التعليم التربوي المتقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                       | المهارات                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم طبيعة التحدي المعرفي في المباحث المختلفة.</li> <li>• الاطلاع على دراسات وإبتكارات المناهج التعليمية في مؤسسات أخرى.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بإزالة المعوقات التي تحول دون تعلم الأفراد ومجموعات الطلبة.</li> <li>• إبراز الغايات والمثل العليا لتوظيف تقييم الطلبة.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على تحليل البيانات وتفسيرها، وتخطيط استراتيجيات التطوير.</li> <li>• القدرة على توظيف نتائج تحليل البيانات في صنع القرارات التطويرية في المدرسة.</li> </ul>                       |

## 3,5 موصفات مستويات تقييم أداء القائد للمجال الرئيس الثالث: قيادة عمليتي التعليم والتعلم والتقويم

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المنهاج بوصفه جوهر التعلم |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يطبق مناهج دراسية ثرية ومبتكرة تناسب خلفيات الطلبة وخبراتهم.</li> <li>• ينسق توزيع كافة المباحث الدراسية لضمان التوسع والتوازن والتقدم.</li> <li>• يضمن تلبية المناهج الدراسية لاحتياجات الطلبة الأقل حظاً.</li> <li>• يوظف التكنولوجيا والمصادر المحلية الأخرى المتاحة بفاعلية.</li> </ul>                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمتلك معرفة عامة بالمناهج الدراسية، ويعمل مع المعلمين لتعديلها وتحسينها.</li> <li>• يفهم كيفية تنظيم المناهج الدراسية بناءً على معارف الطلبة وقدراتهم الاستيعابية.</li> <li>• يلتزم بتوسيع مداركه من خلال القراءة والبحث.</li> </ul>                                                                                                  |                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضع توقعات واضحة لتوفير عمليات تعليم وتعلم عالية الجودة</li> <li>• يشجع المعلمين على أن يكونوا مبدعين ومراعين للحاجات التعليمية الطارئة أثناء عملية التدريس</li> <li>• يضمن أن البيداغوجيا والمناهج والتقويم تعتمد على فهم آلية تعلم الطلبة</li> <li>• يضمن مراعاة المعلمين للخلفيات المتنوعة للطلبة وإعداد المهام والأنشطة المتميزة التي تراعي الفروق الفردية بينهم.</li> <li>• يضمن دعم الطلبة الأقل حظاً وذوي الأداء المتدني دعماً مناسباً.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدعم المعلمين لتحسين ممارساتهم على أساس الأدلة البحثية ومن خلال تأملهم خبراتهم.</li> <li>• يتأمل في ممارساته وممارسات الآخرين ويحدد أهدافاً للتطوير.</li> </ul>                                                                                                                                                                       | عمليات التعليم والتعلم    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضمن وضوح إجراءات التقويم واستخدام المعلمين أنواع التقويمات المختلفة استخداماً مناسباً..</li> <li>• يحلل البيانات والمؤشرات ويخطط لاستراتيجيات التدخل بناءً على الأدلة.</li> <li>• يشرف على توظيف التقويم من أجل التعلم لضمان وضع الدروس والأنشطة في المستوى المطلوب.</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يفهم أهمية التقويم في عملية التعلم والتعليم من حيث اطلاع الطلبة على مستوى أدائهم ومساعدة المعلمين في إعداد الخطط المستقبلية.</li> <li>• يعمل مع الكادر التعليمي لجمع أدلة التقويم.</li> <li>• يعطي الأولوية للطلبة المحتاجين إلى دعم إضافي</li> <li>• يضمن خلو إجراءات التقويم من أي تحيز بسبب الثقافة أو النوع الاجتماعي.</li> </ul> | التقويم                   |

## 4 المجال الرئيس الرابع: قيادة تطوير المدرسة

وصف المجال:  
التقييم الذاتي والتخطيط للتطوير

4.1 المجال الفرعي (أ): المتابعة والتقييم  
التوصيف: إدارة متابعة الأداء المدرسي وتقييمه؛ لضمان التطوير المستمر.  
المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد:

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المعايير التفصيلية               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خطط استراتيجية وإدارة المتابعة المنتظمة لجميع جوانب العمل المدرسي.</li> <li>ضمان مشاركة المجتمع المدرسي في عمليات المراجعة والتقييم المستمرة.</li> <li>تحليل البيانات ومؤشرات واستخدام النتيجة لتعزيز التحسين المستمر والإنجاز.</li> <li>ضمان جمع بيانات التقييم والمتابعة تراكمياً طوال العام الدراسي بما يضمن التخطيط الموجه نحو النتائج.</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل البيانات المتعلقة بتحصيل الطلبة وتقديمهم لتحديد التباينات وتتبع أداء الأفراد والمجموعات.</li> <li>العمل مع المعلمين لضمان تقويم تقدم الطلبة بدقة واستخدام نتائج هذه التقييمات للتخطيط للعمل في المستقبل.</li> <li>مراجعة الممارسات الشخصية بانتظام وتحديد الأهداف وتحمل مسؤولية التنمية الشخصية.</li> <li>قيادة فريق المدرسة لوضع إطار لتقييم ومتابعة الخطط التطويرية.</li> <li>توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار وتمكين العاملين للعمل بروح الفريق لإنجاز الأعمال.</li> </ul>                                                                                                                  | <p><b>المعايير التفصيلية</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل بيانات الأداء لتحديد التباين داخل المدرسة ومع المدارس الأخرى (على سبيل المثال، فيما يتعلق بالمعايير الوطنية أو الأداء السابق أو بين المجموعات المختلفة).</li> <li>استناد خطة تطوير المدرسة إلى الأدلة والتقييم الذاتي المعزز بالشواهد إلى جانب متابعتها وتعديلها باستمرار عند الضرورة.</li> <li>المشاركة من مجتمع المدرسة في التقييم الذاتي، وتقديم وجهات نظرهم لتحديد الاستجابة للأولويات المتغيرة.</li> <li>رضا أولياء الأمور والطلبة عن المشاركة في عمليات التقييم الذاتي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>متابعة خطط المعلمين للتأكد من استناد التعليم والمناهج الدراسية إلى تقييم تحصيل الطلبة وتقديمهم.</li> <li>استخدام بيانات التقييم لتكييف الأنشطة التدريسية والتعلم والتعليم مع احتياجات كل طالب، وتركيز التدخلات على الطلبة الذين هم في أمس الحاجة إليها.</li> <li>دقة تقييم جودة التعليم باستخدام مجموعة من مصادر متنوعة للأدلة بالتعاون مع القادة والمنسقين الآخرين.</li> <li>تعزيز ثقافة التأمل في الممارسات الشخصية والتعاون مع الآخرين لوضع استراتيجيات تطوير جديدة للأنشطة والدروس التعليمية.</li> <li>الانخراط في قيادة فريق تطوير المدرسة لتقييم جميع مجالات العمل والبيئة المدرسية.</li> </ul> | <p><b>مؤشرات الأداء</b></p>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>التوثيق عن طريق تقرير التقييم الذاتي للمدرسة وتقرير موجز عن تقييم الأقران.</li> <li>أدلة على آراء المعنيين والإجراءات المتخذة للمتابعة.</li> <li>تحليل البيانات وسجلات تقدم الطلبة.</li> <li>تحليل المشاهدات الصفية ومبادرات التعليم والتعلم.</li> <li>أمثلة على قصص النجاح والممارسات الفضلى.</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>سجلات وأدوات التقويم التي يستخدمها المعلمون</li> <li>أدلة من المشاهدات الصفية وعينات العمل وأدوات تقييم الطلبة الفردية والجماعية</li> <li>وثائق التخطيط وبيانات التقييم الذاتي</li> <li>الخطة التطويرية والإجرائية</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>الأدلة والشواهد</b></p>    |

## 4.2 المجال الفرعي (ب): التخطيط للتطوير وقيادة التغيير

**التوصيف:** قيادة فريق تطوير المدرسة لإجراء المراجعة الذاتية، وتحديد الفجوات وأولويات تطوير المدرسة وتخطيطها، ومتابعة التقدم نحو تحقيق النتائج .  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد:**

| المعايير التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>قيادة فريق تطوير المدرسة وفرق العمل لإعداد خطة تطوير سنوية للمدرسة استناداً إلى التقييم الذاتي .</li> <li>المساهمة في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات المدرسية.</li> <li>ضمان تركيز خطط التطوير على تعزيز تحصيل الطلبة وتحسين تقدمهم.</li> <li>العمل مع أعضاء الفريق لإعداد خطط للتطوير المهني ولتطوير قدرات العاملين كافة في المدرسة وبنائها.</li> <li>تعزيز تطوير الكادر من خلال تقديم ملاحظات صادقة وأهداف واضحة.</li> <li>تقديم نماذج الممارسة المتميزة في التخطيط للتطوير وقيادة التغيير.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة عملية فاعلة لضمان استناد خطة التطوير السنوية للمدرسة إلى الأولويات ذات الصلة بالمنظومة التعليمية وتحمل أعضاء الكادر مسؤولية الإجراءات والنتائج.</li> <li>قيادة أعضاء الكادر وإدارتهم - فرادى أو ضمن فرق - في مبادرات لتطوير التعليم ودعم تعلم الطلبة.</li> <li>التشجيع على إطلاق المبادرات المدرسية وإدارة التغيير بعناية.</li> <li>شمل جميع المبادرات في المدرسة تحت مظلة الخطة التطويرية.</li> <li>الخطة التطويرية متكاملة وذات جودة عالية وتترجم الحاجات الفعلية للمدرسة.</li> <li>للعاملين كافة في المدرسة أدوار ومسؤوليات محددة في الخطة التطويرية وهم على علم ووعي برؤية التطوير في المدرسة وأهدافه.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>فاعلية استخدام التقييم المدرسي لتحديد الممارسات الفضلى ومجالات التطوير.</li> <li>جودة تخطيط وقيادة استراتيجيات معالجة مجالات التطوير.</li> <li>المرونة لإبقاء خطة تطوير المدرسة قيد المراجعة وتعديلها إذا لزم الأمر.</li> <li>التواصل المنتظم وإبلاغ الكادر التعليمي بمستوى التقدم في إنجاز المبادرات.</li> <li>وعي المعنيين بمسؤولياتهم في عملية التطوير والتزامهم بها.</li> <li>فاعلية إدارة التغيير.</li> <li>المشاركة من أعضاء الكادر في العملية التطويرية .</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>توافق خطة التطوير الشخصية مع أولويات تطوير المدرسة.</li> <li>المساهمة في إرساء الأهداف الاستراتيجية والمهنية للزملاء الآخرين.</li> <li>تنظيم التدخلات أو المشروعات الخاصة وارتباطها بفاعلية تنفيذ الخطط.</li> <li>فاعلية الإشراف على أعضاء الفرق لتنفيذ الخطة المدرسية التطويرية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>توافق خطة التطوير الشخصية مع أولويات تطوير المدرسة.</li> <li>المساهمة في إرساء الأهداف الاستراتيجية والمهنية للزملاء الآخرين.</li> <li>تنظيم التدخلات أو المشروعات الخاصة وارتباطها بفاعلية تنفيذ الخطط.</li> <li>فاعلية الإشراف على أعضاء الفرق لتنفيذ الخطة المدرسية التطويرية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>توافق خطة التطوير الشخصية مع أولويات تطوير المدرسة.</li> <li>المساهمة في إرساء الأهداف الاستراتيجية والمهنية للزملاء الآخرين.</li> <li>تنظيم التدخلات أو المشروعات الخاصة وارتباطها بفاعلية تنفيذ الخطط.</li> <li>فاعلية الإشراف على أعضاء الفرق لتنفيذ الخطة المدرسية التطويرية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>توثيق /دراسة حالة لتنفيذ أحد مشروعات التطوير.</li> <li>وصف الدور الحالي والأهداف الشخصية وتقرير التقييم السنوي..</li> <li>خطط التطوير والخطط الإجرائية.</li> <li>أدلة الأداء في الأدوار القيادية.</li> <li>سجلات المبادرات والمشروعات.</li> <li>محاضر اجتماعات فريق التطوير .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>توثيق /دراسة حالة لتنفيذ أحد مشروعات التطوير.</li> <li>وصف الدور الحالي والأهداف الشخصية وتقرير التقييم السنوي..</li> <li>خطط التطوير والخطط الإجرائية.</li> <li>أدلة الأداء في الأدوار القيادية.</li> <li>سجلات المبادرات والمشروعات.</li> <li>محاضر اجتماعات فريق التطوير .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>الأهداف الشخصية وتقرير التقييم السنوي.</li> <li>أدلة الأداء في الأدوار القيادية.</li> <li>خطة تطوير المدرسة والخطط والسياسات المدرسية الأخرى.</li> <li>أدلة على مدى الأثر منذ خطة التطوير الأخيرة.</li> <li>بيانات تغيير الأداء المدرسي عبر الزمن، ومنها بيانات التقييم والمتابعة .</li> </ul>                                                                                                                                                                              |

| القائد التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على استخدام بيانات التقويم لمتابعة تحصيل الطلبة وتقديمهم.</li> <li>• معرفة معايير المعلم المهنية والقيادة.</li> <li>• طرائق جمع الأدلة، والشواهد وتوثيقها.</li> <li>• كيفية تقييم الأثر.</li> <li>• معرفة أسس التقييم الموضوعي وإسناد الأحكام إلى أدلة واضحة ومثينة.</li> <li>• فهم أهمية المحافظة على السرية وأخلاقيات استخدام البيانات.</li> <li>• فهم منهجية التخطيط المدرسي وخطواته العملية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التوقعات العالية لأداء للطلبة والزملاء.</li> <li>• احترام عمل الآخرين وإنجازاتهم.</li> <li>• الحيادية والعدالة.</li> <li>• تقديم التغذية الراجعة.</li> <li>• الواضحة والصريحة للآخرين بطريقة تعزز التنمية.</li> <li>• الالتزام بالمساءلة الموجهة بالنتائج.</li> <li>• الإيمان بمبادئ النوع الاجتماعي والإنصاف.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على الكتابة التقويمية المستندة إلى الأدلة بدلاً من الكتابة الوصفية.</li> <li>• القدرة على توظيف سمات ومهارات القيادة.</li> <li>• القدرة على استثمار وإدارة نقاش هادف وبناء مع الزملاء.</li> <li>• التخطيط وإدارة المشروعات.</li> <li>• القدرة على إجراء البحوث لتحديد الممارسات الفضلى.</li> <li>• تعرف مهارات الآخرين والاستفادة منها.</li> <li>• مهارات البحث العلمي وأساليبه.</li> </ul> |
| قائد التعليم التربوي المتقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوعي بأسس القيادة وإدارة التغيير.</li> <li>• معرفة استراتيجيات ضمان الجودة.</li> <li>• معرفة نهج صنع القرار القائم على البيانات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإيمان بعمل الفريق.</li> <li>• القدرة على التركيز على الأهداف المحددة.</li> <li>• تبني مبادئ الشفافية والنزاهة، وإعلان الغايات والأهداف.</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بالإضافة إلى كل ما سبق:</li> <li>• القدرة على استثارة التفكير النقدي البناء.</li> <li>• القدرة على توظيف مهارات التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>• القدرة على تشكيل الفرق وإدارتها.</li> <li>• القدرة على التأثير وإدارتها.</li> </ul>                                                                                                                                                                |

## 4.4 موصّفات مستويات تقييم أداء القائد للمجال الرئيس الرابع - قيادة عملية التطوير المدرسي

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتابعة والتقييم              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يخطط ويدير المتابعة المنتظمة لجميع جوانب العمل المدرسي.</li> <li>• يستخدم التقييم والأدلة الأخرى لإعداد خطة فاعلة لتطوير المدرسة بمشاركة الأشخاص المعنيين الآخرين.</li> <li>• يعزز استجابة فرق العمل المدرسي للأولويات المتغيرة والظروف الطارئة بشكل استباقي .</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقيّم عمله الشخصي وعمل الآخرين بمهارة لتحديد الممارسات الجيدة ومجالات التنمية.</li> <li>• يدعم المعلمين لتخطيط العمل لمعالجة التباينات بناءً على تقييمه لتحصيل الطلبة وتقديمهم.</li> <li>• يعمل مع فريق القيادة لتقييم جميع جوانب العمل المدرسي.</li> <li>• يتابع جمع البيانات حول إنجازات الخطة التطويرية بناءً على مؤشرات محددة وصادقة.</li> </ul>           |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل بشراكة مع المعنيين لتعزيز الانتماء وضمان فهم جميع أعضاء الكادر لمسؤولياتهم.</li> <li>• يضع استراتيجيات فاعلة لمعالجة مجالات التطوير.</li> <li>• يضمن إبقاء خطة تطوير المدرسة قيد المراجعة المستمرة.</li> <li>• يقيس تأثير التدخلات فاعلة .</li> <li>• يعزز المبادرات الجديدة ذات العلاقة بالإنصاف والنوع الاجتماعي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يخطط لمشروع تطوير عام في المدرسة يهدف إلى تحسين أداء الطلبة.</li> <li>• يدعم الزملاء لتطوير ممارساتهم ومهاراتهم.</li> <li>• يضمن مواءمة الخطط مع الاحتياجات المدرسية والأولويات الاستراتيجية الأوسع نطاقاً.</li> <li>• يتولى زمام المبادرة في التغيير.</li> <li>• يأخذ في الحسبان مبادئ النوع الاجتماعي في التعامل مع واقع المدرسة والمجتمع المحلي.</li> </ul> | التخطيط للتطوير وقيادة التغيير |

## 5. المجال الرئيس الخامس: القيادة التشاركية

وصف المجال:

التعاون والعمل مع الآخرين للوصول إلى مدرسة متميزة الأداء .

### 5.1 المجال الفرعي (أ): التواصل والتعاون

التوصيف: القيادة عن طريق الاستشارة والتواصل والعمل الجماعي.

المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد:

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                   | المعايير التفصيلية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيصال المعلومات والرسائل بأنواعها المختلفة بثقة ووضوح لعدد كبير من الحضور.</li> <li>• إنشاء أنظمة جيدة للتواصل الداخلي والخارجي .</li> <li>• ضمان إشراك المعنيين في عملية صنع القرار</li> <li>• التنسيق الفاعل بين الفرق للعمل على مبادرات تطوير المدرسة.</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل والتشاور مع المعنيين بفاعلية لتحقيق الأهداف.</li> <li>• التعاون مع أعضاء الفريق والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات.</li> </ul>                                                                                     |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تفعيل قنوات تواصل واضحة ومستدامة مع الطلبة والكادر والمجتمع المحلي ومديرية التربية والتعليم.</li> <li>• الوضوح والشفافية في إبلاغ المعنيين بعملية صنع القرار .</li> <li>• استخدام أحدث التكنولوجيات لدعم العمل الجماعي الفاعل.</li> <li>• تفويض المسؤوليات للفرق لضمان العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.</li> <li>• مشاركة المعنيين في عملية اتخاذ القرار.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل مع المعنيين شفهيًا وكتابيًا بوقت مناسب وبأسلوب واضح وموجز.</li> <li>• استخدام التكنولوجيا بكفاءة لتحسين عملية التواصل.</li> <li>• تقبل التغذية الراجعة البناءة وتقديمها.</li> </ul>                               | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• أدلة التواصل الجيد داخل وخارجها المدرسة (رسائل، رسائل إلكترونية، رسائل نصية، إعلانات).</li> <li>• أدلة على تقدير آراء المعنيين وخصوصًا صوت الطلبة .</li> <li>• اجتماعات أولياء الأمور (الأجندات، النشرات المدرسية).</li> <li>• استطلاعات آراء الطلبة وأولياء أمورهم.</li> <li>• البرامج والتقنيات المطبقة .</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وثائق خطية عن جودة الكتابة.</li> <li>• أدلة المعنيين حول القدرة على التواصل.</li> <li>• المشاهدات الصفية.</li> <li>• اجتماعات الفرق والكادر .</li> <li>• المبادرات المدرسية التي تم إشراكها مع المجتمع المحلي.</li> </ul> | الأدلة والشواهد    |

## 5,2 المجال الفرعي (ب): الشراكات

**الوصف: العمل مع الشركاء لإثراء عملية تعلم الطلبة.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد:**

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المعايير التفصيلية |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء بيئة تعليمية قائمة على التعاون داخل المدرسة، والعمل بفاعلية مع المدارس والمؤسسات الأخرى .</li> <li>• التعاون والعمل مع الجهات المعنية لحماية الطلبة وضمان رفاههم.</li> <li>• بناء أنظمة تساعد على مشاركة المعرفة والممارسات الجيدة داخل المدرسة وخارجها.</li> <li>• البحث عن أكثر الشراكات فاعلية وتطويرها لتحسين عملية تعلم الطلبة.</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل مع الشركاء الأكثر فاعلية لتحسين تطور الطلبة .</li> <li>• العمل مع الفريق لبناء علاقات جيدة مع الآخرين ولمشاركة الممارسات الجيدة وتحسين أدائهم وأداء الآخرين .</li> <li>• الاستفادة من الفرص لمشاركة الخبرات والمعرفة داخل المدرسة وخارجها.</li> <li>• استثمار الشراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات المحيطة من خلال المجالس التربوية لتحسين البيئة المدرسة .</li> </ul> | المعايير التفصيلية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير بيئة داعمة تشجع الموظفين على التأمل في ممارساتهم ومشاركتها مع الآخرين</li> <li>• تحديد فرص الشراكات المناسبة واستغلالها على الوجه الأمثل .</li> <li>• مدى توفر أنظمة تضمن سلامة الطلبة ورفاههم (بما في ذلك خلال التعلم الإلكتروني) .</li> <li>• الاستفادة أو التعلم من الممارسات الجيدة في المدارس الأخرى ومشاركة الممارسات الخاصة بالمدرسة على نطاق واسع.</li> <li>• دعم المدارس الأخرى في تحسين أدائها بحسب الإمكانيات المتوفرة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الشراكات لإثراء الأنشطة الدراسية لتحسين تعلم الطلبة وتقديمهم .</li> <li>• التزام الفرق بالعمل على تطوير المدرسة.</li> <li>• تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي .</li> <li>• الاجتماعات بأجندات واضحة .</li> <li>• رضا العاملين عن تفويض المهام على نحو ملائم .</li> </ul>                                                                                                | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• أدلة على نجاح الشراكات.</li> <li>• الهيكل الإداري والوصف الوظيفي لأعضاء فريق القيادة .</li> <li>• محاضر جلسات اجتماع فريق القيادة.</li> <li>• دراسات حالة عن أثر الشراكات في تطوير المدرسة .</li> <li>• الدروس المستفادة.</li> <li>• المسؤوليات المفوضة.</li> <li>• المدارس الأخرى التي تم التعاون معها .</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات اجتماعات الفرق.</li> <li>• نتائج برامج تطوير المدرسة .</li> <li>• آراء المعنيين.</li> <li>• سجلات تفويض المهام .</li> <li>• سجلات برامج التوعية المجتمعية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | الأدلة والشواهد    |

### 5.3 المجال الفرعي (ج): أولياء الأمور والمجتمع المحلي

**التوصيف: إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في دعم عملية تعلم الطلبة ورفاههم**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد.**

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء علاقات إيجابية ومثمرة وتعاونية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والحفاظ عليها لضمان مصلحة الطلبة.</li> <li>• تحفيز المجتمع المدرسي والطلبة للتعاون والعمل نحو أهداف المدرسة ووزارة التربية والتعليم لتحقيق إنجازات عالية الجودة.</li> <li>• مشاركة مبادرات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال الاتصال المفتوح ثنائي الاتجاه .</li> <li>• تطوير المدرسة وترسيخها في المجتمع.</li> <li>• بحيث تكون مصدر خدمة للعائلات المحيطة بها.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم مساهمة أولياء الأمور في المراجعة الذاتية للمدرسة.</li> <li>• التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحسين عملية تعلم الطلبة.</li> <li>• فهم المجتمع المحلي والاستجابة لاحتياجاته وتطلعاته.</li> <li>• تفعيل المجالس التربوية واستثمار دورها في تطوير البيئة التعليمية.</li> </ul> | <b>المعايير التفصيلية</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات المشتركة مع المجتمع المحلي لحشد الدعم وتطوير عملية تعلم الطلبة وتقديمهم.</li> <li>• مستوى تواصل المدرسة وترحيبها بأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي .</li> <li>• أولياء الأمور الذين على اطلاع مستمر بمدى تقدم أبنائهم..</li> <li>• فاعلية العمل مع مديرية التربية والتعليم وموظفي وزارة التربية والتعليم .</li> <li>• مستوى مشاركة موارد المدرسة لدعم المجتمع المحلي واتخاذ أدوار قيادية خارج البيئة المدرسية.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات الإيجابية مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي وأولياء الأمور</li> <li>• الاستعداد للاستماع لأولياء الأمور مناقشة وأية مسائل تخصهم</li> <li>• أولياء الأمور الذين على اطلاع مستمر بمدى تقدم أبنائهم.</li> <li>• نوعية مبادرات المجتمع المحلي لدعم أداء المدرسة</li> </ul>              | <b>مؤشرات الأداء</b>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات الاجتماعات مع أولياء الأمور.</li> <li>• سجلات مشاركة أولياء الأمور.</li> <li>• أدلة على تقييم المدرسة من خلال آراء المعنيين.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات المشاركة الفاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.</li> <li>• آراء المعنيين.</li> <li>• سجلات الاجتماعات مع أولياء الأمور .</li> </ul>                                                                                                                                             | <b>الأدلة والشواهد</b>    |

## 5.4 الكفايات المهنية للمجال الخامس: القيادة التشاركية

| القائد التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | القيم والمواقف                                                                                                                                                                              | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الإلمام بالرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والقيم المحورية الخاصة بوزارة التربية والتعليم والخاصة بالمدرسة.</li> <li>مجموعة من نماذج التواصل والعرض الكتابي والشفهي.</li> <li>فوائد التعاون مع الآخرين، بما فيهم المعلمين والكادر غير التعليمي والمدارس الأخرى وأولياء الأمور والجهات الخارجية.</li> <li>فهم قيمة العمل الجماعي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>التعاطف مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.</li> <li>الانفتاح على الأفكار الجديدة.</li> <li>التعاون.</li> <li>النزاهة.</li> <li>الاحترام.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على توقع آراء الآخرين ومشاعرهم، والتعامل معها بأسلوب ملائم (الذكاء العاطفي).</li> <li>التأملات الشخصية والوعي الذاتي.</li> <li>القدرة على الاتصال والتواصل.</li> <li>مهارات شبكات التواصل الاجتماعي.</li> </ul> |
| قائد التعليم التربوي المتقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | القيم والمواقف                                                                                                                                                                              | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الشركاء المناسبين في المجتمع المحلي.</li> <li>فهم مجموعات خدمات الدعم ومتلقي الخدمات.</li> <li>استثمار المؤسسات المهنية لدعم إنجازات الطلبة وتطورهم الشخصي ورفاههم.</li> </ul>                                                                                                                          | <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الدافعية الشخصية والالتزام.</li> </ul>                                                                                | <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تشبيك علاقات مهنية وداعمة مع مؤسسات خارجية.</li> </ul>                                                                                                                                  |

## 5,5 موصّفات مستويات تقييم أداء الطلبة: المجال الرئيس الخامس – القيادة التشاركية

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                  | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                 |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يستشير المعنيين ويوصل القرارات بوضوح وشفافية للأطراف المعنية .</li> <li>• يبني أنظمة تواصل داخلية وخارجية جيدة، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا .</li> <li>• يضمن تفويض المهام للفرق لدعمهم في العمل بكفاءة وإنتاجية.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمتلك مهارات اتصال وتواصل جيدة.</li> <li>• يبني أساليب تواصل واضحة مع المعلمين والمديرين والمديرية والزملاء وغيرهم.</li> <li>• يتعاون مع الآخرين ويستجيب لأرائهم.</li> </ul>                            | <b>المعايير التفصيلية</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يبني ثقافة تعليمية تشاركية داخل المدرسة.</li> <li>• يبادر ببناء شراكات ملائمة لدعم عملية تعلم الطلبة.</li> <li>• يسعى لإثراء عمل المدرسة من خلال أنشطة توعوية وشراكات مع المدارس الأخرى والمؤسسات .</li> <li>• يعمل مع المؤسسات المعنية لحماية الطلبة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدرك قيمة التعاون والعمل الجماعي.</li> <li>• يضمن الاستماع لجميع الآراء في الاجتماعات وعمل الفرق بإنتاجية عالية.</li> <li>• يستثمر المصادر التعليمية في المؤسسات المحيطة لدعم مصادر المدرسة.</li> </ul> | <b>مؤشرات الأداء</b>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضمن مركزية المدرسة في المجتمع المحلي وتميز مكانتها.</li> <li>• يتعامل مع أولياء الأمور ومتلقي خدمات المدرسة كشركاء في عملية تعليم أبنائهم، ويشجع دورهم في هذه العملية ويبسره ويطوره،</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يبني علاقات جيدة مع أولياء الأمور.</li> <li>• يدرك خصائص المجتمع المحلي ويدعم المدرسة في وضع استراتيجيات إشراك المجتمع المحلي.</li> <li>• يعمل مع أولياء الأمور لتحسين عملية تعلم الطلبة.</li> </ul>    | <b>الأدلة والشواهد</b>    |

## 6. المجال الرئيس السادس: قيادة العمليات وإدارتها

وصف المجال:

توظيف الموارد البشرية والمادية والمالية على الوجه الأمثل؛ من خلال استخدام الممارسات الإدارية والأطر التنظيمية السليمة التي تساهم في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.

6.1 المجال الفرعي (أ): إدارة الأفراد والأداء

التوصيف: تحمّل المسؤولية وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين.

المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| المعايير التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة الدائمة للأداء الذاتي والسعي المستمر للتحسين.</li> <li>تقييم أداء العاملين، وتوفير الدعم المناسب وفرص التحسين عند الحاجة.</li> <li>إدارة الوقت بكفاءة وفعالية.</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء مراجعة ذاتية شخصية وتحديد أهداف مستقبلية تتماشى مع أولويات خطة تطوير المدرسة.</li> <li>إدارة الكادر بفاعلية ووضع أنظمة عملية لتحديد الأهداف ومتابعتها وتقييم أداء العاملين.</li> <li>تقديم ملاحظات بناءة لمساعدة العاملين على تحقيق التطور مهنيًا.</li> <li>المشاركة الكاملة في ترتيبات تقييم المعلمين عن طريق استخدام المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا بفاعلية.</li> <li>توزيع مهام ومسؤوليات الكادر على أفضل وجه.</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز التقييم الذاتي وتشجيعه كثقافة لدى أعضاء الكادر وتقديره، وعده جزءًا من مراجعة الأداء الدورية.</li> <li>توظيف نظام الإسناد التربوي لدعم تطور الكادر.</li> <li>استخدام النظم المختلفة مثل التقييم السنوي وحالات سوء السلوك والتظلمات وغيرها لإدارة أداء الكادر بفاعلية.</li> <li>درجة الموضوعية والمهنية والاعتماد على الأدلة في إجراءات تقييم الأداء.</li> <li>التعامل بحرفية مع الأداء المتدني وإجراء المحادثات الحرجة بمهنية.</li> <li>عدد كاف ومؤهّل من أعضاء الكادر لتلبية احتياجات الطلبة ودعم المنهاج الدراسي.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الوعي بنقاط القوة الشخصية والجوانب التي تحتاج إلى تطوير ووضع أهداف للتحسين.</li> <li>المبادرة إلى معرفة آراء المعنيين عن أدائه (التغذية الراجعة الشاملة).</li> <li>الأثر القيادي على جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة ودعمه بأدلة وشواهد من الآخرين.</li> <li>رضا المعنيين عن القيادة كنموذج يحتذى.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز التقييم الذاتي وتشجيعه كثقافة لدى أعضاء الكادر وتقديره، وعده جزءًا من مراجعة الأداء الدورية.</li> <li>توظيف نظام الإسناد التربوي لدعم تطور الكادر.</li> <li>استخدام النظم المختلفة مثل التقييم السنوي وحالات سوء السلوك والتظلمات وغيرها لإدارة أداء الكادر بفاعلية.</li> <li>درجة الموضوعية والمهنية والاعتماد على الأدلة في إجراءات تقييم الأداء.</li> <li>التعامل بحرفية مع الأداء المتدني وإجراء المحادثات الحرجة بمهنية.</li> <li>عدد كاف ومؤهّل من أعضاء الكادر لتلبية احتياجات الطلبة ودعم المنهاج الدراسي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز التقييم الذاتي وتشجيعه كثقافة لدى أعضاء الكادر وتقديره، وعده جزءًا من مراجعة الأداء الدورية.</li> <li>توظيف نظام الإسناد التربوي لدعم تطور الكادر.</li> <li>استخدام النظم المختلفة مثل التقييم السنوي وحالات سوء السلوك والتظلمات وغيرها لإدارة أداء الكادر بفاعلية.</li> <li>درجة الموضوعية والمهنية والاعتماد على الأدلة في إجراءات تقييم الأداء.</li> <li>التعامل بحرفية مع الأداء المتدني وإجراء المحادثات الحرجة بمهنية.</li> <li>عدد كاف ومؤهّل من أعضاء الكادر لتلبية احتياجات الطلبة ودعم المنهاج الدراسي.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>خطط التعليم والتدريس الإثرائية والعلاجية للطلبة.</li> <li>إدارة الوقت والعمل بكفاءة وفعالية.</li> <li>وثائق التقييم الذاتي.</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>خطط التعليم والتدريس الإثرائية والعلاجية للطلبة.</li> <li>إدارة الوقت والعمل بكفاءة وفعالية.</li> <li>وثائق التقييم الذاتي.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>امتلاك نظرة عامة على مواطن قوة أعضاء الكادر والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.</li> <li>سجلات الإجراءات المتخذة لدعم أعضاء الكادر ذوي الأداء الضعيف.</li> <li>سجلات التقييم الشخصي وتقييم الكادر وخطط التطور الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**الوصف: إدارة الموارد التعليمية والبيئة المدرسية (الواقعية والافتراضية) لتحقيق أقصى إمكانات الطلبة.**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد**

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المعايير التفصيلية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الموارد المادية بكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة وأولوياتها.</li> <li>• إتنظيم البيئة المدرسية وبيئة التعلم الإلكتروني ، وإدارتها بكفاءة وفاعلية للتأكد من تلبية احتياجات المناهج الدراسية ومتطلبات الصحة والسلامة..</li> <li>• توظيف التكنولوجيا لتعزيز الخبرات التعليمية للطلبة وإثرائها.</li> <li>• بناء ثقافة يتشارك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي مسؤولية إدارة الموارد.</li> <li>• توظيف مجموعة واسعة من الموارد لدعم عملية التعلم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان وجود بيئة مدرسية وبيئة تعلم إلكتروني آمنة وصحية وممتعة للطلبة والكادر.</li> <li>• متابعة توفر الموارد وجودتها واستخدامها ، وعدّه وكافياً لضمان فاعلية عمليتي التعليم والتعلم .</li> <li>• رصد استخدام الموارد في كافة أرجاء المدرسة وتحديد الفرص والتحديات.</li> </ul> |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر أنظمة وإجراءات واضحة لضمان سلامة ورفاه الطلبة والكادر المدرسي .</li> <li>• توفر خطة محكمة لصيانة المرافق وتحسينها.</li> <li>• توفير الموارد اللازمة لتمكين أعضاء الكادر من أداء أدوارهم.</li> <li>• تشجيع الابتكار في صنع الموارد التعليمية واستخدامها واكتسابها.</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• جودة الإشراف على البيئة التعليمية لضمان تلبية احتياجات الطلبة الأكاديمية والجسدية والاجتماعية والعاطفية.</li> <li>• جودة موارد تعلم الطلبة وقدرتها على إيصال المناهج الدراسية.</li> </ul>                                                                                   | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• السجلات المالية وسجلات مراقبة اللوازم المدرسية.</li> <li>• سجلات رصد إجراءات الصحة والسلامة.</li> <li>• سجلات آراء الطلبة والكادر وأولياء الأمور.</li> <li>• سجلات تطبيق التكنولوجيا.</li> <li>• سجلات استخدام المرافق المدرسية (المختبرات ...).</li> <li>• استخدام الموارد المجتمعية.</li> <li>• سجلات الزائرين.</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• صور البيئة المدرسية.</li> <li>• سجلات مراجعة ملائمة واعتماد سياسات الموارد.</li> <li>• وجود خارطة لمصادر المدرسة والبيئة المحيطة .</li> </ul>                                                                                                                               | الأدلة والشواهد    |

### 6,3 المجال الفرعي (ج): الإدارة المالية

الوصف: الحرص على إدارة الشؤون المالية للمدرسة بما يعود بالفائدة على تعلم الطلبة.  
المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                        | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                       | المعايير التفصيلية |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص الموارد المالية استراتيجيًا ضمن الفريق المدرسي لدعم العملية التعليمية.</li> <li>• توظيف الموارد المالية لتحقيق الفاعلية القصوى.</li> <li>• تحقيق التوازن بين أولويات المدرسة الاستراتيجية والتعليمية والكفاءة المالية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص الموارد المالية حسب ما يرتثيه الفريق لتحسين تحصيل الطلبة وتقديمهم.</li> <li>• استخدام الموارد المالية استخدامًا مناسبًا لتطوير موارد مستدامة.</li> </ul>                |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الامتثال للوائح الإدارة المالية وتعليماتها.</li> <li>• الاحتفاظ بسجل لجميع الإيرادات والنفقات.</li> <li>• تحديد مصادر إضافية لدعم تمويل المدرسة.</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• فاعلية إدارة الموارد المالية.</li> <li>• حشد الموارد المالية والمادية لصالح أولويات التطوير التعليمية في المدرسة.</li> <li>• إعداد الميزانية حسب احتياجات المدرسة.</li> </ul> | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات السياسات المدرسية والإجراءات المالية.</li> <li>• سجلات الإيرادات والنفقات الخاصة باللوائح والتعليمات.</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ميزانية المدرسة.</li> <li>• جلود المقبوضات والمصروفات.</li> <li>• سجلات بيان استلام الموارد المالية واستخدامها.</li> </ul>                                                    | الأدلة والشواهد    |

## 6.4 المجال الفرعي (د): الأنظمة والإجراءات التشغيلية

الوصف: المحافظة على فاعلية الإجراءات التشغيلية التي تساهم في التعلم النوعي.  
المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المعايير التفصيلية |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد التشاركية في تطوير الخطط والسياسات والوثائق الأخرى الملائمة والمحدثة وضمان توافقها مع الغايات وتطبيقها بفاعلية.</li> <li>تطبيق معايير واستراتيجيات تضمن جودة الأداء.</li> <li>وضع إجراءات روتينية فاعلة لضمان سلاسة سير إدارة المدرسة اليومية.</li> <li>إعداد تقرير واضح ودقيق عن أداء المدرسة وعرضه للجهات المعنية.</li> <li>ضمان اتباع كافة أعضاء المجتمع المدرسي السياسات المعتمدة.</li> <li>استخدام مجموعة من مصادر التكنولوجيا بفاعلية لإدارة المدرسة وضمان استخدام البيانات استخدامها آمناً.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إظهار الكفاءة والفاعلية في العمل.</li> <li>المساهمة في تنفيذ الإجراءات التشغيلية للمدرسة بكفاءة.</li> <li>ضمان تنفيذ الفريق لسياسات المدرسة وإجراءاتها.</li> <li>استخدام مجموعة من المصادر.</li> <li>التكنولوجيا بكفاءة وفاعلية لإدارة العمل.</li> <li>الاعتماد على الأدلة في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة الطلبة والكادر.</li> </ul> |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>دعم الأنظمة والسياسات والخطط والإجراءات للتشغيل الفعال للمدرسة وتوجيهها نحو تحسين تعلم الطلبة.</li> <li>الامتثال للسياسات ومدونات السلوك واتخاذ إجراءات فعالة في حال عدم الامتثال.</li> <li>فاعلية إدارة المدرسة بكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والمناسبة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بالمعايير المهنية في جميع جوانب العمل.</li> <li>التعاون في تطوير الأنظمة والسياسات.</li> <li>اتباع سياسات الجودة الشاملة المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم.</li> </ul>                                                                                                                                                         | مؤشرات الأداء      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>خطط وسياسات وتعليمات العمل.</li> <li>الجدول الزمنية.</li> <li>تقارير الأداء المدرسي.</li> <li>سجلات الحضور والأداء.</li> <li>سجلات استخدام التكنولوجيا.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير التقييم السنوي من المدير المباشر.</li> <li>تقرير التقييم الذاتي.</li> <li>وثائق التخطيط.</li> <li>سجلات استخدام التكنولوجيا.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | الأدلة والشواهد    |

## 6,5 الكفايات المهنية للمجال الرئيس السادس: قيادة العمليات وإدارتها

| القائد التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                                                         | المهارات                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم السياق المدرسي وسياسات وزارة التربية والتعليم.</li> <li>• فهم هيكل الخطط الاستراتيجية وهدفها وكيفية تطبيقها.</li> <li>• معرفة كيفية تحسين استخدام الموارد المناسبة على الوجه الأمثل.</li> <li>• إدراك معنى مفاهيم الاقتصاد والكفاءة والفاعلية.</li> <li>• معرفة معايير الخدمة العامة.</li> <li>• فهم الميزانيات والضوابط المالية والمبادئ أو التعليمات الخاصة بإدارة الميزانية.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بتحقيق رفاه الطلبة وسلامتهم وتقديمهم.</li> <li>• تحمل المسؤولية والمساءلة.</li> <li>• امتلاك الطموح لتقديم الطلبة والكادر والتقدم الذاتي.</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المهارات التحليلية.</li> <li>• المهارات المفاهيمية.</li> <li>• مهارات التخطيط.</li> <li>• مهارات الاتصال والتواصل.</li> <li>• صنع القرارات.</li> <li>• حل المشكلات.</li> </ul>                      |
| قائد التعليم التربوي المتقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                              |
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                                                                                         | المهارات                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأدلة اللازمة لتحديد الأولويات والمسؤوليات والموارد الضرورية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.</li> <li>• فهم كيفية متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• فهم الإطار النظري لفعالية التكلفة والأثر الأمثل لاستخدام المخصصات المالية لفاعلية.</li> <li>• المعرفة بمتطلبات التخطيط وتنظيم العمل والعاملين والطلبة والمناهج الدراسية وتشكيل المجالس المدرسية الواردة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة.</li> </ul> | <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشجاعة والإيمان الراسخ.</li> <li>• توقعات عالية للذات وللآخرين.</li> <li>• القدرة على التقييم.</li> <li>• تحديد الغايات.</li> <li>• النزاهة.</li> <li>• سعة الحيلة.</li> <li>• الاهتمام بالتفاصيل.</li> </ul> | <p>بالإضافة إلى كل ما سبق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التنظيم والتفويض.</li> <li>• الدافعية والتحفيز.</li> <li>• التخطيط المستقبلي والتفكير الاستراتيجي.</li> <li>• حل المشكلات.</li> <li>• تحليل الوضع الراهن.</li> </ul> |

## 6,6 موصّفات تقييم أداء: المجال الرئيس السادس - قيادة العمليات وإدارتها

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                            | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                               |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحدد أهداف الأداء والسلوك المتوقع لكافة أفراد المجتمع المدرسي. ويقدم نموذجاً يحتذى لهذه التوقعات.</li> <li>• يدير الأنظمة لتقييم أداء المعلمين وتحديد الأهداف وتقديم التغذية الراجعة التطويرية التي تساعد على التطور.</li> <li>• يجيد توظيف أعضاء الكادر بكفاءة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضع معايير وتوقعات عالية لكافة جوانب العمل.</li> <li>• يقيم عمل أعضاء الفريق ومدى أثره ويقدم الدعم المناسب عند الحاجة.</li> </ul>                                                                                     | إدارة الأفراد والأداء        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يوظف الموارد المادية على الوجه الأمثل.</li> <li>• يضمن وجود بيئة مدرسية (واقعية وافتراضية) صحية وأمنة واتخاذ إجراءات الصيانة اللازمة.</li> <li>• يستخدم مجموعة واسعة من الموارد بما في ذلك التكنولوجيا.</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يضمن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.</li> </ul>                                                                                                                                                               | الموارد التعليمية            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحمل المسؤولية الكاملة في ما يخص الموارد المالية، ويسعى لتحقيق الأثر المرغوب على الوجه الأمثل مقابل المال المرصود للاستخدام.</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدير الموارد المالية بحرص ومسؤولية.</li> </ul>                                                                                                                                                                        | الإدارة المالية              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن المدرسة على أداء وظيفتها كمجتمع تعلم بفاعلية.</li> <li>• يضمن وجود سياسات وخطط لدعم استراتيجية واضحة لتطوير المدرسة وتطبيق الكادر لها بانتظام.</li> <li>• يضع إجراءات منتظمة وسياسات تشغيلية واضحة.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينظم عمله الخاص وعمل الآخرين بفاعلية.</li> <li>• يعزز انتظام الممارسات بين أعضاء الكادر.</li> <li>• يقوم بصناعة القرارات بما يتناسب مع السياق التنظيمي وبما يعود بالفائدة الفضلى على الطلبة وأعضاء الكادر.</li> </ul> | الأنظمة والإجراءات التشغيلية |

## 7. المجال الرئيس السابع: قيادة التنمية المهنية

وصف المجال: إدارة وتطوير الذات والآخرين، واعتماد الطلبة محورًا للتطوير.

7.1 المجال الفرعي (أ): تنمية أعضاء الكادر فرديًا وجماعيًا.

التوصيف: الاستثمار في التنمية المهنية المستدامة للكادر بما يعود بالفائدة على تعلم الطلبة وقيادة المدرسة.

المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد

| المعايير التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تبني ممارسات متميزة ورائدة .</li> <li>• دعم الكادر وتشجيعه على التطوير بصفته مساندًا تربويًا (مدرّبًا إثنائيًا ومرشدًا مهنيًا).</li> <li>• دعم أعضاء الفريق بفرص تنمية مهنية ملائمة تناسب احتياجاتهم.</li> <li>• تقديم الدعم الفني والإسناد المناسب للمعلمين للقيام بمهامهم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط لفرص تطوير مهني وفقًا لأولويات المدرسة .</li> <li>• إنشاء مجتمعات تعلم مستدامة تشجع أعضاء الكادر على تطوير مهاراتهم.</li> <li>• ومعارفهم ودعمهم لبعضهم البعض.</li> <li>• إرشاد القادة المستقبليين مهنيًا باستخدام الحوار والتدريب الإثنائي وتقديم نموذج يحتذى .</li> <li>• تحديد الإمكانيات الفردية وتوفير الفرص القيادية الملائمة لتطوير قدراتهم.</li> <li>• تقدير أعضاء الكادر ومكافأتهم عند تطوير إمكانياتهم القيادية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة الممارسات الفضلى وتقديرها</li> <li>• مشاركة أنشطة التنمية المهنية المستمرة مع الكادر</li> <li>• خطة إسناد تربوي لدعم تطوير الكادر</li> <li>• تطبيق تقييم البحث العلمي حول التنمية المهنية عالية الجودة داخل المدرسة وخارجها، وتطبيق نتائجه على الخطط الموضوعية</li> <li>• تحليل التحديات الحالية والمستقبلية للإمكانيات التنظيمية ووضع الخطط لتخطيها</li> <li>• الارتقاء بمهارات المعلمين إلى أقصى حد ، وتحميلهم عددًا أكبر من المسؤوليات مع تقدمهم باتجاه الأدوار القيادية.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• منهج منظم لتقييم أداء الأفراد وقدراتهم، وتحديد فرص التنمية المهنية الملائمة والمستهدفة داخل المدرسة وخارجها.</li> <li>• تقييم أثر التنمية المهنية في تطور المعلمين ونتائج الطلبة</li> <li>• تعزيز المهارات والمعرفة الجماعية للفرق</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات أعضاء الكادر الذين يعملون على التقدم الوظيفي كمعلمين أو قياديين تربويين .</li> <li>• سجلات العاملين الذي يعملون في فرق أو لجان تطويرية.</li> <li>• المشاركة الشخصية في استراتيجيات وبرامج التنمية المهنية المتمحورة حول المدرسة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسات وبحوث .</li> <li>• سجلات مجتمعات التعلم المهني.</li> <li>• ملفات الإنجاز.</li> <li>• سجلات أداء العاملين.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 7.2 المجال الفرعي (ب): تنمية القائد ذاته

**التوصيف: التعلم والتطوير المستمر بصفته قائداً تربوياً .**  
**المعايير التفصيلية ومؤشرات الأداء والأدلة والشواهد**

| المعايير التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الأداء الشخصي بدقة وتحديد أهدافه التطويرية.</li> <li>• تعرف فرص إعطاء أحد أعضاء الفريق دوراً قيادياً .</li> <li>• تخطيط التنمية المهنية بأهداف واضحة</li> <li>• البحث عن أمثلة قيادية، وتطبيق نتائج البحث لتحفيز الآخرين في المدرسة.</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم فاعلية النماذج القيادية المختلفة سواء كانت من سياقات تربوية أو غير تربوية، بما فيها توزيع المسؤوليات.</li> <li>• اتخاذ أنماط القيادة الأكثر فاعلية تبعاً للظروف والمستجدات .</li> <li>• العمل مع مؤسسات النظام التعليمي كافة لمشاركة الممارسات الفضلى والتعلم منها.</li> </ul>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل آراء المعنيين عن منهجيته القيادية وتطبيق نتائج هذه التحليلات للتواصل أو التفاوض معهم أو إقناعهم.</li> <li>• تعزيز فهم آخر مستجدات العلوم التربوية وإمكانية استخدامها لتطوير المدرسة .</li> <li>• العمل مع المدارس الأخرى ومؤسسات التعليم العالي لاستحداث المعرفة ومشاركتها، والارتقاء بجودة التعليم إلى أقصى حد.</li> <li>• مراجعة الأداء الذاتي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توظيف أساليب قيادية متنوعة، وتبرير أسباب تطبيقها .</li> <li>• الحفاظ على السلوك الإيجابي وتقديم مثالاً يحتذى .</li> <li>• الاستجابة للمواقف الحرجة والتعامل معها.</li> <li>• معرفة مواطن القوة والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وتحديد التعلم بناء على هذه الاحتياجات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل آراء المعنيين عن منهجيته القيادية وتطبيق نتائج هذه التحليلات للتواصل أو التفاوض معهم أو إقناعهم.</li> <li>• تعزيز فهم آخر مستجدات العلوم التربوية وإمكانية استخدامها لتطوير المدرسة .</li> <li>• العمل مع المدارس الأخرى ومؤسسات التعليم العالي لاستحداث المعرفة ومشاركتها، والارتقاء بجودة التعليم إلى أقصى حد.</li> <li>• مراجعة الأداء الذاتي.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات بيانات التقييم عن قيادة المدرسة.</li> <li>• سجلات تقدم المعلمين ومدى رضاهم.</li> <li>• ملف إنجاز القيادة.</li> <li>• سجلات المقابلات .</li> <li>• سجلات الشراكات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات التنمية المهنية - ملف إنجاز القيادة .</li> <li>• التقييم الذاتي لمواطن القوة وجوانب التحسين في ما يخص الأداء القيادي .</li> <li>• آراء الزملاء والآخرين.</li> </ul>                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 7,3 الكفايات المهنية للمجال الرئيس السابع – قيادة التنمية المهنية

| القائد التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                       | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير التنمية المهنية .</li> <li>• الاستخدام الفاعل لفرص التنمية المهنية وكيفية تطبيقها داخل الغرفة الصفية.</li> <li>• معرفة مواطن القوة والضعف وتحديد عملية التعلم حسب الاحتياجات .</li> <li>• أنماط القيادة وممارساتها .</li> <li>• خطط التنمية المهنية .</li> <li>• مجموعة من وسائل التنمية المهنية .</li> <li>• نظريات التعلم</li> <li>• النظريات والنماذج القيادية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالتعلم للجميع والتعلم مدى الحياة .</li> <li>• القدرة على التأمل في خبرات القيادة الحالية ومواطن قوتها .</li> <li>• التعاون .</li> <li>• الدافع الشخصي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الذكاء العاطفي.</li> <li>• التحفيز .</li> <li>• التدريب الإيجابي.</li> <li>• الإرشاد المهني.</li> <li>• التأمل الذاتي.</li> </ul>                                                                                             |
| قائد التعليم التربوي المتقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المعارف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | القيم والمواقف                                                                                                                                                                                                       | المهارات                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>بالإضافة إلى كل ما سبق:</li> <li>• تحليل مستوى الحاجة إلى تغيير آليات تنفيذ التنمية المهنية عبر الوقت ، وتطبيق النتائج على خطط التنمية الموضوعية .</li> <li>• بناء الفرق وتوزيع المسؤوليات القيادية.</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>بالإضافة إلى كل ما سبق:</li> <li>• بناء ثقافة تعتمد على توقع أعلى معايير الأداء من المعلمين وأعضاء الكادر .</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>بالإضافة إلى كل ما سبق:</li> <li>• تصميم سياسات وآليات محددة للتنمية المهنية.</li> <li>• قيادة الفرق كقائد وكعضو فيها .</li> <li>• توفير فرص التنمية المهنية للآخرين.</li> <li>• وسائل تحسين الرفاه المهني للعاملين.</li> </ul> |

## 7,4 موصّفات تقييم أداء: المجال الرئيس السابع - قيادة التنمية المهنية

| القيادة التربوية المتقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | القيادة التربوية                                                                                                                                                                                                                                    |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يصمم استراتيجيات التنمية المهنية التي تشرك أعضاء الكادر جميعهم وتستقرئ احتياجات التنمية المهنية المستقبلية.</li> <li>• يحفز تعلم الفريق والتعاون بين أعضاء الكادر .</li> <li>• ينشئ أنظمة لجمع المعرفة والتعلم.</li> <li>• يوزع المهام القيادية ويضمن مشاركة الممارسات الفضلى .</li> <li>• يطبق نتائج البحث العلمي على خطط التنمية المهنية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يلتزم بتطوير الزملاء مهنيًا سواء فرادى أو ضمن فرق.</li> <li>• يدرب أعضاء الكادر ويرشدهم باستخدام استراتيجيات التطوير .</li> <li>• يشرف على توجيه المعلمين الجدد</li> <li>• يحدد الفرص القيادية.</li> </ul> | <p><b>تنمية أعضاء الكادر فرديًا وجماعيًا</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل على تطوير القدرات والممارسات المهنية للعاملين ، ويرعى مجتمعًا مهنيًا مكونًا من داعمي النجاح الأكاديمي ورفاهية كل طالب.</li> <li>• يعمل مع المؤسسات الأخرى لمشاركة الممارسات الفضلى وتعلمها.</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدرك مواطن القوة ، ويعمل على معالجة المواطن التي تحتاج إلى تحسين.</li> <li>• يحافظ على ملف إنجاز بأعمال قيادية خاصة تشكل نموذجًا للآخرين.</li> <li>• يعمل مدربيًا وميسرًا فاعلًا.</li> </ul>               | <p><b>تنمية القائد ذاته</b></p>                  |

