



هيئة تقويم التعليم والتدريب  
Education & Training Evaluation Commission

# معايير القيادة المدرسية

1441 هـ / 2020 م



etecsa





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة:

يفرض التغيير الاقتصادي والتقني على المؤسسات التربوية الاعتناء بإكساب الطلاب معارف ومهارات تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، وتسهم في إعدادهم للأدوار الإيجابية الفاعلة في مجتمعاتهم، ويتطلب ذلك التغيير في وظائف المدرسة، وفي دور القائد المدرسي الذي لم يعد قاصرًا على ضبط النظام وتنفيذ الإجراءات والاعمال الروتينية، بل امتد ليشمل مجالات عمله القيادي (تخطيطًا وتنفيذًا وتقويماً) خاصة أن القائد المدرسي يعد عاملاً هائلاً في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين المخرجات، وكذلك مساعدة المتعلمين على التعلم، والقيام بدور فاعل في تهيئة الطلاب للحياة، والقيام بأدوارهم الذاتية والأسرية والمجتمعية. وأدى التطور في وظيفة المدرسة وأدوار القائد المدرسي إلى ارتفاع مستوى التأهيل المطلوب من القائد والنمو المهني له؛ لذا فإنه تم تطوير المعايير المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية، بهدف رفع جودة أداء القادة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، والتأكد من أنهم يمتلكون الكفاءة المطلوبة للانضمام لمهنة القيادة المدرسية، وأداء هذه الأمانة على الوجه المطلوب، وذلك سعياً لضمان جودة التعليم المقدم للطلاب وتحسين تعلمهم، وتعزيز دور المعلمين ورفع تأهيلهم، ومتابعة مستوى تقدمهم، وتقديم الدعم والتدريب اللازم لهم، وضبط مسارات تقدمهم المهني. وتسهم المعايير المهنية للقادة - أيضاً - في تطوير لغة مهنية مشتركة بينهم، وتزود المعايير المجتمع ومؤسساته المختلفة بأسس وقواعد وطنية واضحة لمهنة القيادة المدرسية، تسهم بدورها في تشكيل فهم اجتماعي عام عن مكانة القائد، ودوره الريادي في إعداد جيل المستقبل الداعم والمساهم في تنمية الوطن واقتصاده، كما تشكل المعايير البنية الأساسية لاختبارات الترخيص المهني للقادة؛ إذ يبنى عليها أسئلة الاختبار وتعد تقارير الاداء وفقاً لمكوناتها.

## خطوات العمل:

قام العمل في هذا المشروع وفق الخطوات الآتية:

1. التخطيط والإعداد للعمل، وشمل ذلك ما يلي:
  - أ. إعداد الإطار العام للمعايير.
  - ب. إعداد الخطة التنفيذية للمشروع.
  - ج. إعداد النماذج، ومواصفات فرق العمل في المشروع.
2. تشكيل فرق العمل، ويتكون فريق العمل في كل تخصص من:
  - أ. مختص علمي في مجال الإدارة والتخطيط بدرجة (دكتوراة).
  - ب. مختص تربوي في (مجال مناهج وطرق تدريس) بدرجة (دكتوراة).
  - ج. مشرف تربوي مختص في مجال القيادة المدرسية.

3. تدريب فرق العمل، بعقد ورشة عمل مكثفة لمدة ثلاثة أيام تضمنت ما يلي:
    - أ. التعريف بالمشروع، وأهدافه وخطواته.
    - ب. التعريف بالمعايير، واستعراض نماذج من المعايير والتجارب العالمية.
    - ج. التدريب العملي على صياغة المعايير والمؤشرات.
  4. إعداد النموذج الأولي، فقد قام الفريق بإعداد نموذج للعمل للتأكد من ملاءمته للمواصفات والمعايير المطلوبة.
  5. إعداد مسودة المعايير: بعد إقرار النماذج قام الفريق بإعداد مسودة المعايير، واستفاد من التجارب العالمية والعربية المتاحة.
  6. الفحص الأولي لمسودة المعايير: قامت اللجنة المشرفة بالفحص الأولي للمسودة للتأكد من وفائها بالمواصفات والمعايير المطلوبة.
  7. التحكيم العلمي: بعد تسلم المسودة وفحصها من قبل اللجنة المشرفة أحيلت إلى فريق تحكيم علمي، يتضمن ثلاثة مختصين علميين وتربويين في مجال المادة، لا تقل درجتهم العلمية عن (الدكتوراه).
  8. التعديل وفقاً لملاحظات المحكمين: فبعد انتهاء العمل من التحكيم أعيد مرة أخرى إلى فريق العمل ليقوم بتعديله وفقاً لملاحظات المحكمين.
  9. المراجعة النهائية: بعد تسلم المنتج معدلاً من قبل فرق العمل روجع من قبل اللجنة المشرفة للتأكد من اتساق المنتجات في جميع التخصصات.
- ويتضح من الشكل الآتي خطوات العمل في المشروع:



## مكونات المعايير:

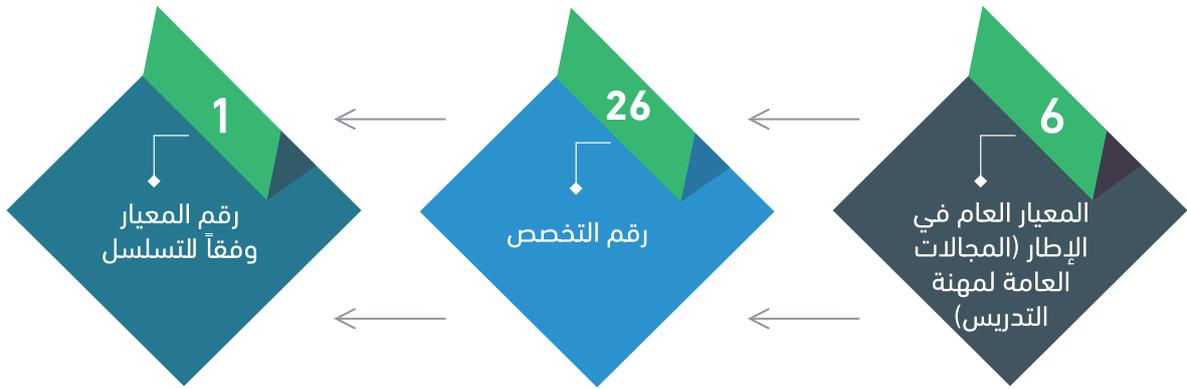
تتكون المعايير المهنية لمديري المدارس من (19) معيارًا، وتصنف هذه المعايير في (5) مجالات، ويتفرع عن هذه المعايير مجموعة من المؤشرات.

## محتوى المعايير التخصصية:

تتناول المعايير المهنية ما ينبغي على قائد المدرسة معرفته والقدرة على أدائه في مجال عمله، وكذلك أساليب الإدارة المدرسية ومتطلباتها، والمسؤوليات والمهام الوظيفية لقائد المدرسة، وتركز المعايير المهنية لقيادة المدارس على قيادة المدرسة بطريقة احترافية، وبناء قواعد سليمة يتم من خلالها تحقيق معايير تتوافق مع المعايير الدولية في إطار المتطلبات المحلية لجميع جوانب العملية التعليمية، كما أن هذه المعايير لم تهمل السمات الخاصة اللازمة لقيادة المدارس ضمن مهاراتهم المهنية، ومنها استخدام أساليب ووسائل حل المشكلات على نحو فعال، والأخذ بزمام المبادرة، والتخلي بالاستقلالية، وتحفيز وتطوير دعم الافراد والمجموعات والتعاون والمشاركة في مد جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع، بالإضافة إلى القدرة على قيادة عمليات التغيير والتطوير بحيث تكون جزءًا لا يتجزأ من مجتمع المدرسة.

## صياغة المعايير المهنية:

روعي في إعداد المعايير المهنية أن تكون ضمن الإطار الكلي للمعايير المهنية للمعلم، لذلك رتبت في تسلسل رقمي يبدأ برقم المعيار العام في إطار المعايير العامة، ثم رقم التخصص، ثم رقم المعيار في التخصص الذي يفصل في عدد من المؤشرات، كما يتضح من الشكل التالي:



المؤشرات	المعيار
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعرف مبادئ وأسس ومفاهيم القيادة المدرسية.</li> <li>2. يعرف كفايات القائد المدرسي.</li> <li>3. يعرف المبادئ الرئيسية لإعداد الخطط المدرسية.</li> <li>4. يشارك مع فريق التخطيط في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.</li> <li>5. يوضح معايير تقويم القيادة المدرسية في ضوء النظريات والاتجاهات الحديثة.</li> <li>6. يقارن بين المفاهيم والنظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 1.26.6:</b> امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يحدد الأهداف التعليمية والتربوية لمنسوبي المدرسة.</li> <li>2. يُعد خطة تشغيلية للمدرسة تحقق الأهداف المدرسية والتعليمية.</li> <li>3. يُوظف البرامج والأنشطة والخدمات التعليمية والتربوية بالمدرسة بجودة وكفاية عالية.</li> <li>4. يكوّن المجالس واللجان المدرسية، ويوزع المهام على جميع منسوبي المدرسة.</li> <li>5. يمكن منسوبي المدرسة من أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.</li> <li>6. يقيس درجة الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة.</li> <li>7. يُخطط لاستثمار ميزانية المدرسة بكفاية.</li> <li>8. يطبق معايير الجودة في معاملاته الإدارية والمالية والفنية.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 2.26.6:</b> ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يناقش مشكلات الطلاب المدرسية والسلوكية ويشارك في حلها.</li> <li>2. يُطبق الأساليب العلمية في حل المشكلات المدرسية.</li> <li>3. يتخذ القرارات المناسبة المستندة على معلومات دقيقة وصحيحة.</li> <li>4. يُقدم حلولاً فعالة للمشكلات التعليمية والمدرسية.</li> <li>5. يضع إستراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة في البيئة المدرسية.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 3.36.6:</b> حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعرف مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه.</li> <li>2. يمارس مهام المشرف التربوي المقيم.</li> <li>3. يوازن بين أعماله الإدارية والإشرافية.</li> <li>4. يفوض بعض صلاحياته الإدارية للوكلاء للتركيز على عمليات الإشراف التربوي.</li> <li>5. يُفعل ثقافة التحسين المستمر البناء في المدرسة.</li> <li>6. يعقد لقاءات علمية لمناقشة قضايا تربوية.</li> <li>7. يشارك بفعالية مع المشرف التربوي في تقويم وتطوير منسوبي المدرسة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 4.26.6:</b> ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعرف أساليب التواصل الفعال ويمارسها.</li> <li>2. يُشجع ثقافة الحوار داخل المدرسة على نحو يدعم العلاقات الإنسانية.</li> <li>3. يرسخ مبادئ التشاور والتعاون الفعال بين أفراد المجتمع المدرسي.</li> <li>4. يشارك المعلمين في صنع واتخاذ القرارات لتطوير البرامج التعليمية في المدرسة.</li> <li>5. يُفعل قنوات اتصال مفتوحة مع منسوبي المدرسة لتنمية السلوك الإيجابي نحو المهنة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 5.26.6:</b> تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي.</p>

المؤشرات	المعيار
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعرف دور القيادة المدرسية في عمليات التقويم الذاتي.</li> <li>2. يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي.</li> <li>3. يحدد عناصر عملية التقويم الذاتي للمدرسة.</li> <li>4. يميز بين مجالات التقويم الذاتي للمدرسة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 6.26.6:</b> ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي في المدرسة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يلم بالتطورات الحديثة في تقويم المناهج وطرق التدريس.</li> <li>2. يستخدم أساليب وطرق تقويم متنوعة لتطوير أداء المعلم.</li> <li>3. يطبق محاور تقويم أداء المعلم كمعايير يتم الاستناد إليها كمحك مرجعي للتقويم (محور الأهداف - محور معدلات الأداء - محور صفات المعلم... إلخ).</li> <li>4. يعرض إستراتيجيات الملاحظة الصفية وكيفية توظيفها لتقويم أداء المعلم.</li> <li>5. يشجع المعلمين على تحليل نتائج الطلاب في الاختبارات، والاستفادة منها في تطوير الأداء التعليمي.</li> <li>6. يستخدم التغذية الراجعة الشاملة لتطوير أداء المدرسة.</li> <li>7. يستخدم نتائج التقويم الذاتي لتحسين أداء منسوبي المدرسة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 7.26.6:</b> تقويم الأداء المدرسي والتعليمي وفق معايير مهنية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يظهر معرفة بأهمية التطوير المهني للمعلمين وأساليبه ومجالاته.</li> <li>2. يشجع منسوبي المدرسة على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية معارفهم ومهاراتهم.</li> <li>3. يتيح الفرص لمنسوبي المدرسة للالتحاق بالبرامج التعليمية والندوات والمؤتمرات.</li> <li>4. يوظف فرص التدريب عن بعد والتعليم الإلكتروني لتطوير أداء منسوبي المدرسة.</li> <li>5. يقترح برامج التنمية المهنية بناءً على الاحتياجات المهنية لمنسوبي المدرسة.</li> <li>6. يشجع المعلمين على إجراء الدراسات والبحوث العلمية والإجرائية، والاستفادة من نتائجها.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 8.26.6:</b> تفعيل التطوير المهني المستمر لمنسوبي المدرسة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يهتم بتوفير بنية تحتية آمنة وموثوقة لاستخدام تقنيات المعلومات في الإجراءات الإدارية.</li> <li>2. يعرف مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها.</li> <li>3. يستثمر برامج التطبيقات في الإدارة الإلكترونية في عمله الإداري والفني.</li> <li>4. يعمل على الصيانة الدورية للأجهزة والتقنيات المستخدمة في بيئة العمل.</li> <li>5. يستثمر التقنيات المتوفرة في تفعيل برامج التطوير المهني لمنسوبي المدرسة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 9.26.6:</b> استخدام التقنيات المتطورة لتسهيل العمل وإجراءاته.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعمل مع منسوبي المدرسة على تنويع الأنشطة التربوية والخدمات المساندة.</li> <li>2. يشرف على تنفيذ الأنشطة غير الصفية.</li> <li>3. يخطط للعمليات والبرامج التعليمية والخدمات المساندة.</li> <li>4. يساند المبادرات الفردية والجماعية في المدرسة.</li> <li>5. يبتكر آليات ووسائل جديدة لتطوير الأنشطة والخدمات المساندة.</li> <li>6. يشجع المعلمين على التجديد والتجريب والبحث عن كل جديد.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 10.26.6:</b> تطوير وتحسين الأنشطة المدرسية والخدمات المساندة.</p>

المؤشرات	المعيار
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعرف الخصائص النمائية للمرحلة التي يشرف عليها.</li> <li>2. يميز بين نظريات التعلم المعاصرة ومدى فاعلية تدريسها.</li> <li>3. يعرف أسس بناء مجتمع المعرفة وسماته الرئيسية.</li> <li>4. يُجيد إدارة برامج التربية الخاصة بالمدرسة.</li> <li>5. يقيس فاعلية التدريس بأدوات قياس متعددة.</li> <li>6. يتعرف على الميول المهنية للطلاب بناءً على رؤية واقعية.</li> <li>7. يسهم في تصميم بيئات التعلم البنائية.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 11.26.6:</b> تجويد عمليات تعلم الطلاب وتعليمهم.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يوضح الفرق بين أدوار المعلمين في نظام المدرسة المتعلمة.</li> <li>2. يُلاحظ أداء المعلم في مجال مهارات التعليم والتعلم.</li> <li>3. يدعم استخدام المعلم لإستراتيجيات التدريس التي تتمحور حول المتعلم.</li> <li>4. يقدم تغذية راجعة فعالة للمعلمين حول أدائهم المهني.</li> <li>5. يبين أدوار المتعلم والمعلم في إستراتيجيات التعلم المتنوعة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 12.26.6:</b> تحديد مهام ومسؤوليات منسوبي المدرسة نحو قيادة التعليم والتعلم.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يقدم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء مجتمع التعلم.</li> <li>2. يعمل على تمكين المعلمين للاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في التعليم والتعلم.</li> <li>3. يهتم برعاية وتنمية مهارات الطلاب الموهوبين في المدرسة.</li> <li>4. يدعم أدوات وتطبيقات التعلم عن بعد في المواد التعليمية.</li> <li>5. يحدد معوقات تعلم الطلاب، ويعمل على علاجها.</li> <li>6. يساند بيئات التعلم عن بعد المدعومة بالتقنية.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 13.26.6:</b> توفير الشروط اللازمة والداعمة لعمليات التعليم والتعلم.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يبث روح العمل الجاد داخل البيئة المدرسية.</li> <li>2. يطور مهارات التعاون ويوظفها في المجتمع المدرسي.</li> <li>3. يهيئ بيئة مدرسية تربية محفزة للإبداع.</li> <li>4. يعمل على توفير جميع التجهيزات المدرسية اللازمة.</li> <li>5. يتخذ الإجراءات المناسبة حيال المواد والمستلزمات المدرسية أثناء التخزين والحفظ والتوزيع.</li> <li>6. يضع مبادئ وقواعد السلامة داخل المدرسة.</li> <li>7. يُعد خطة طوارئ للإخلاء ومواجهة الأزمات الطارئة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 14.26.6:</b> توفير بيئة مدرسية ملائمة ومناسبة.</p>

المؤشرات	المعيار
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يشجع على استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.</li> <li>2. يسهم في إيجاد بنية تحتية ذات مواصفات تقنية؛ لتفعيل العملية التعليمية.</li> <li>3. يدعم مصادر التعلم، ويسهم في تطويرها.</li> <li>4. يوظف التقنية الحديثة لتهيئة بيئة تعلم مستمرة.</li> <li>5. يوظف التقنية الحديثة لتيسير التواصل الفعال بين منسوبي المدرسة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 15.26.6:</b> تفعيل استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في البيئة المدرسية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يلتزم بأخلاقيات المهنة سلوكًا وعملاً.</li> <li>2. يُجسد القيم الإسلامية في ممارساته اليومية.</li> <li>3. يكون قدوة حسنة في عمله ومظهره وفي سلوكه.</li> <li>4. يحافظ على قيم المجتمع وعاداته وتراثه لدى منسوبي المدرسة.</li> <li>5. يكون محل الثقة من قبل منسوبي المدرسة.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 16.26.6:</b> تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في الممارسات المهنية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يشجع على الاحترام المتبادل بين منسوبي المدرسة.</li> <li>2. يتعامل بإيجابية وموضوعية مع منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي.</li> <li>3. يعزز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.</li> <li>4. يبني ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.</li> <li>5. يسهم في بناء قيادات طلابية من خلال المجالس الطلابية لصنع القرارات المدرسية.</li> <li>6. يشجع المعلمين على غرس أخلاقيات العمل لدى الطلاب.</li> <li>7. يهتم بإعلان القيم التربوية داخل المدرسة، ويوجه أفرادها للالتزام بها.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 17.26.6:</b> بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى منسوبي المدرسة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يعرف أسس ومبادئ وأهداف السياسة العامة للتعليم بالمملكة.</li> <li>2. يلم بغايات التعليم في المملكة والأهداف العامة لمراحل التعليم العام.</li> <li>3. يطبق أنظمة الخدمة المدنية المتعلقة بالتعليم.</li> <li>4. يعرف تطور ومراحل أنظمة التعليم بالمملكة.</li> <li>5. يعرف مهام وصلحيات قائد المدرسة وفقاً للنظام.</li> <li>6. يبين الأثر الإيجابي للتعاميم المنظمة لسير العمل.</li> <li>7. يعمل على نشر وتطبيق قواعد السلوك والمواظبة بين منسوبي المدرسة وأولياء الأمور.</li> </ol>	<p><b>المعيار: 18.26.6:</b> دعم وتطبيق الأنظمة في البيئة المدرسية.</p>



## المؤشرات

1. ينشر الوعي بأهمية الشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع.
2. يستخدم طرق تواصل فاعلة ومتنوعة مع الأسرة والمجتمع.
3. يرسخ العلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع.
4. يوفر بيئة مدرسية داعمة للشراكة مع الأسرة والمجتمع.
5. يُشرك الأسرة والمجتمع في معالجة القضايا والمشكلات التعليمية.
6. يُشرك المدرسة في الفعاليات الوطنية والمجتمعية.
7. يُفَعِّل دور مجالس الآباء بما يحقق الشراكة المجتمعية.
8. يُفَعِّل إسهام ودعم مسؤولي القطاع العام والخاص للمدرسة وأنشطتها (مادياً ومعنوياً).
9. ينظم برامج داعمة للعمل التطوعي والمبادرات المجتمعية.
10. يقيس اتجاهات الطلاب وأسرهم نحو المدرسة.

## المعيار

**المعيار: 19.26.6:** توثيق العلاقات مع الأسرة ومؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيلها بما يحقق الأهداف التعليمية المخططة.









**هيئة تقويم التعليم والتدريب**  
Education & Training Evaluation Commission



f t v i in ETECKSA | www.etec.gov.sa

أي مقترحات تثري المحتوى  
ترسل على البريد الإلكتروني: [qtlf@etec.gov.sa](mailto:qtlf@etec.gov.sa)