



2024

إدارة الإشراف والتدريب التربوي

الميثاق الوطني لمهنة التعليم

الجزء السادس

معايير القيادة الإشرافية الفنية
التخصصية

القسم الأول: المعايير المشتركة

شكر وامتنان

تتقدم وزارة التربية والتعليم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في إنتاج هذه النسخة من الشركاء والداعمين،

والمؤسسات الوطنية والدولية والخبيرين، ونخص بالذكر:

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).

فريق برنامج الدعم الفني لقطاعي التعليم والشباب (TAP).

الفريق الفني من المديرين المختصين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين والإداريين في مركز الوزارة

والميدان.

وتتقدم الوزارة بالشكر للمؤسسات، والخبيرين المحليين والدوليين الذين أسهموا في تحكيم المعايير، ونخص

بالذكر:

إكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

ديوان الخدمة المدنية

د.زياد الطويسي مستشار السفارة الكندية

جدول المحتويات

5	المقدمة
7	الفصل الأول معايير التنمية المهنية للوظائف القيادية الفنية التخصصية
8	أهداف المعايير :
8	الإطار النظري لوثيقة معايير تنمية العاملين في الوظائف القيادية الفنية التخصصية مهنيًا:
9	أولاً: الاحتياجات العامة :
9	ثانيًا: الاحتياجات الخاصة :
10	هيكل معايير تنمية الوظائف القيادية الفنية التخصصية:
13	الفصل الثاني المجالات المشتركة الرئيسة والفرعية للمعايير ومستوياتها
14	مستويات المعايير ومواصفاتها
15	المجالات الرئيسة لمعايير القيادة المشتركة التعليمية والإدارية
16	المجال الرئيس الأول: التربية والتعليم في الأردن
16	المجال الفرعي الأول: رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها
16	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
17	المجال الفرعي الثاني: التشريعات التربوية
17	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
18	المجال الفرعي الثالث: اتجاهات التطوير التربوي
18	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
19	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (التربية والتعليم في الأردن)
20	موصفات مستويات تقييم الأداء
21	المجال الرئيس الثاني: الفلسفة الشخصية وأخلاقيات المهنة
21	المجال الفرعي الأول: رؤية القائد المهنية ورسالته
21	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
22	المجال الفرعي الثاني: القيم والاتجاهات والسلوك المهني
22	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
23	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (الفلسفة الشخصية وأخلاقيات المهنة)
24	موصفات مستويات تقييم الأداء
25	المجال الرئيس الثالث: قيادة المعرفة التربوية
25	المجال الفرعي الأول: نظريات التعلم والتعليم
25	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
27	المجال الفرعي الثاني: الإطار العام للمناهج
27	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

28	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (قيادة المعرفة التربوية)
29	موصفات مستويات تقييم الأداء
30	المجال الفرعي الأول: إدارة عمليات التعلم والتعليم
30	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
31	المجال الفرعي الثاني: الدعم النفسي الاجتماعي
31	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
32	المجال الفرعي الثالث: التعلم الاجتماعي العاطفي
32	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
33	المجال الفرعي الرابع: الإبداع والابتكار
33	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
34	المجال الفرعي الخامس: الدمج والتنوع في التعليم
34	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
35	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (قيادة عمليات التعلم والتعليم)
37	موصفات مستويات تقييم الأداء
38	المجال الرئيس الخامس: التخطيط وإدارة المهام
38	المجال الفرعي الأول: التخطيط
38	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
40	المجال الفرعي الثاني: إدارة الأداء المؤسسي
40	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
41	المجال الفرعي الثالث: الإدارة المالية
41	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
42	المجال الفرعي الرابع: حل المشكلات واتخاذ القرار
42	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
43	المجال الفرعي الخامس: المتابعة والتقييم
43	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
44	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (التخطيط وإدارة المهام)
46	موصفات مستويات تقييم الأداء
47	المجال الرئيس السادس: إدارة الأفراد وتوجيههم
47	المجال الفرعي الأول: إدارة أداء الأفراد
47	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
49	المجال الفرعي الثاني: العمل الجماعي وإدارة فرق العمل
49	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
50	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (إدارة الأفراد وتوجيههم)
52	موصفات مستويات تقييم الأداء

53	المجال الرئيس السابع: إدارة العلاقات
53	المجال الفرعي الأول: الاتصال المؤسسي
53	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
54	المجال الفرعي الثاني: إسعاد متلقي الخدمات
54	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
55	المجال الفرعي الثالث: المسؤولية المجتمعية
55	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
56	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (إدارة العلاقات)
58	موصفات مستويات تقييم الأداء
59	المجال الرئيس الثامن: إدارة الذات
59	المجال الفرعي الأول: النمو المهني المستدام
59	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
61	المجال الفرعي الثاني: الرفاه النفسي
61	المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:
62	الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (إدارة الذات)
64	موصفات مستويات تقييم الأداء لإدارة الذات

المقدمة

تهدف الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016-2025 إلى تطوير منظومة متكاملة، وإستراتيجية شاملة واضحة المعالم؛ لتنمية الموارد البشرية، وتؤطر عمل القطاعات المعنية بالتعليم، وتتسجم مع مخرجات الرؤية الاقتصادية الملكية للسنوات العشرة المقبلة.

وعملت الإستراتيجية على رسم خارطة طريق أمام المعنيين لأولويات الإصلاح والتأهيل في النظام التعليمي بشكل عام من خلال بناء قدرات العاملين، وتطويرها، ثم الاستثمار فيها بالشكل الأمثل؛ لتحقيق الغايات الإستراتيجية للنظام التعليمي.

وفي هذا المجال بدأت وزارة التربية والتعليم مشروعاً شاملاً لتطوير قدرات العاملين فيها مهنيًا، فأنهت ميثاق مهنة التعليم، الذي شكّل إطاراً مرجعياً شاملاً؛ لتنمية المعلمين مهنيًا ورفع قدراتهم بما ينعكس على تحسّن تعلّم الطلبة وتعليمهم.

ولما للوظائف الفنية الإشرافية التخصصية من أهمية كبيرة في دعم عمليات التعليم والتعلم ، ولإيمان الوزارة بأهمية الجانب الفني في إنجاح العملية التعليمية التعلمية، فقد بدأت الوزارة بإعداد معايير تنمية مهنية للوظائف الفنية القيادية الإشرافية التخصصية على غرار معايير التنمية المهنية للمعلمين والإداريين ؛ ليتحقق التوازن والتوافق بين الجميع وصولاً إلى الأهداف المنشودة، إذ ترتبط رؤية الوزارة في هذا المجال مع رؤية الموارد البشرية المعاصرة، التي ترى أن النمو المهني له دور مهم في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي التأثير على أداء الوزارة بشكل عام، وخاصة في مجال تحقيق التميز.

لقد أصبح النمو المهني في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، إذ يعدّ من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع؛ لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أداء الوزارة بشكل عام.

ومن هنا فقد تم تطوير معايير التنمية المهنية للوظائف الفنية القيادية التخصصية؛ بهدف تحسين أدائهم بما ينعكس على ما يُقدّم من خدمات للمدرسة والعاملين فيها؛ لتحقيق تعلم فعّال للطلبة.

يتضمن الميثاق في الجزء السادس منه المعايير المشتركة كقسم أول للوظائف الفنية الإشرافية التخصصية في وزارة التربية والتعليم، والأقسام (2- 4) من المعايير الخاصة بالمجموعات الوظيفية التالية:

- الإشراف والإسناد التربوي
- أخصائي القياس والتقويم ومؤشرات الاداء
- أخصائي المنهاج (دعم تنفيذ المنهاج)

وينسجم العمل على تطوير المعايير المشتركة للوظائف الإشرافية الفنية التخصصية في وزارة التربية والتعليم مع دليل الكفايات الوظيفية في الخدمة المدنية الصادر في عام 2016، والذي أسس لمفهوم الكفايات ومؤشراتها التي تكونت من ثلاثة أقسام هي: الكفايات الجوهرية، والكفايات العامة، بالإضافة إلى الكفايات الفنية.

وقد اعتمدت منهجية علمية واضحة في بناء مصفوفة المعايير والكفايات؛ لتكون مرجعاً أساسياً في اختيار الموظفين، وتطوير أدائهم، وتحديد متطلبات مساراتهم المهنية وإدارة أدائهم، وفي مقدمة هذه الدوائر والوزارات، وزارة التربية والتعليم التي أعطيت الأولوية في عملية إعداد الأطر المرجعية للكفايات، وأدلتها، وتجهيزها؛ كونها تشكل ما نسبته تقريباً 70% من حجم موظفي القطاع العام.

تنويه

تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسةً تُساوي بين الجنسين، وفق أصول النحو والصرف، وبيان اللغة العربية، لذا يرجى الأخذ بعين الاعتبار بأن أيّ استخدام لألفاظ مذكّرة تذكيراً لغوياً مثل (موظف، مسؤول، مدير..) سواء بصيغة المفرد أو المثنى أو الجمع وما يرتبط بها من حروف وضمائر متصلة، أو منفصلة، فهي جميعها أسماء (نوع) وليست أسماء (علم) أو (ذات)، وهي تدلّ على من ينطبق/ تنطبق عليه/ عليها الصفة المقصودة من كلا الجنسين، دون تفضيل جنس أو تقديمه على الآخر.

الفصل الأول

معايير التنمية المهنية للموظائف القيادية الفنية
التخصصية

أشرنا سابقاً إلى أن هذه الوثيقة تعدّ الأساس الفني لمكونات المسار المهني، المنبثق عن إطار سياسة المعلم الخاصة به، وسيتبعها بناء سياسة التنمية المهنية، ومنهجها، وبرامجها، ثم بناء سياسة تقييم الأداء، وأدواته المختلفة، وعليها سيستند تنفيذ المسار المهني، ومعايير أنتقاء المشرفين التربويين ، وأسس انتقائهم، وترقياتهم. وفيما يأتي توضيح ذلك:

أهداف المعايير:

- بناء رؤية مشتركة حول مكانة العاملين في الوظائف القيادية الفنية التخصصية ، وهويتهم المهنية والوظيفية، ودورهم في تحقيق أهداف الوزارة.
- تحديد السمات المهنية للقيادي الفني الفعّال والناجح.
- تحديد الكفايات المهنية الفنية العامة والخاصة للقيادات الفنية التخصصية، فضلاً عن المؤشرات الأساسية المرتبطة بها، من حيث الممارسات الوظيفية الفاعلة.
- وضع أسس متينة للتقييم الذاتي للعاملين في الوظائف الفنية التخصصية
- توجيه عملية التنمية المهنية، والتطوير، والتنمية الذاتية.
- توجيه مزودي خدمة التدريب، والتنمية المهنية والتي تعمل على تنمية العاملين في الوظائف القيادية الفنية التخصصية مهنيًا من خلال برامج التنمية المهنية المطلوب إعدادها ضمن تعليمات ومواصفات مناسبتين.

الإطار النظري لوثيقة معايير تنمية العاملين في الوظائف القيادية الفنية التخصصية مهنيًا:

تعدّ التنمية المهنية من أهم مرتكزات العمل القيادي الفني؛ لتركيزها على العنصر البشري الذي يعدّ أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف؛ فالنمو المهني يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات؛ كي يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية، والمستقبلية وتأهيلهم، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة؛ بُغية إحداث التغيير، والتطوير، وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية. كما أن النمو المهني العاملين في الوظائف القيادية الفنية التخصصية له أهمية اقتصادية، واجتماعية كبيرتين، ويكسب العاملين قدرات، ومهارات جديدتين تنعكس بالتأكيد على إنتاجيتهم، وتخدم وزارتهم ومجتمعهم معاً من خلال تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، فضلاً عما يدره من زيادة في الدخل، وتحقيق مستوى معيشة أفضل، ومستوى اجتماعي أفضل لهم، ولأسرهم،

وفي ضوء التطورات العالمية، و المعاصرة في مجال الموارد البشرية يظهر نوعان من الاحتياجات المتعلقة بالنمو المهني: منها احتياجات عامة تتعلق بالمسار الوظيفي، واحتياجات خاصة تتعلق بالقدرات الشخصية وارتباطها في جوانب تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، وهي على النحو التالي:

أولاً: الاحتياجات العامة :

على القيادي الفني الإمام بالمناحي الآتية:

(1) المنحى الفكري:

يشمل طريقة التفكير والنظرة إلى الواقع والالتزام بالقوانين والنظرة الإيجابية، وحب الوطن، والتعايش الاجتماعي والديني، والاتجاه الواعي تجاه الدين والمجتمع والصلات الدولية والنوع الاجتماعي والدمج المصادق عليه في الأردن.

(2) المنحى الوظيفي:

يشمل عامل الرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق وتقبل التغيير، والمبادرة، وممارسة العمل بطريقة إيجابية تعتمد على التعاون، وتتبع على تحقيق الأهداف.

(3) المنحى المعرفي والمهاري:

يشمل الرغبة المستمرة في التعلم في الجوانب المعرفية والمهارية، ومتابعة المستجدات في مجال العمل، وعكسها على أداء المهام، ومشاركتها مع الآخرين ونمذجتها.

(4) المنحى الشخصي:

يشمل مراجعة الذات، والتأمل والبناء النفسي المتوازن، والطموح، وتحمل المسؤولية، والدقة، واحترام الوقت، وتقدير الآخرين وقدراتهم وجهودهم.

ثانياً: الاحتياجات الخاصة:

(1) المنحى الإيديولوجي والفكري:

يشمل توجهات الوزارة وسياساتها المستقبلية ورؤيتها ورسالتها وأهدافها.

(2) منحى الفلسفة الشخصية:

يشمل ممارسة التقييم والتأمل الذاتي، وتحديد الاهتمامات والتطلعات المهنية، واستكشاف مجالات النمو المهني، والتخطيط لها.

(3) المنحى الاجتماعي والنفسي:

يشمل العمل الجماعي والتعاوني والأسس الاجتماعية للنمو المهني، والتوازن النفسي، والرضا الوظيفي.

(4) المنحى القانوني:

يشمل الدستور والقوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل، وكل ما يرتبط بتطبيقها، وبخاصة ما يتعلق منها بالحاكمة المؤسسية.

(5) المنحى المعرفي:

يشمل كل ما يرتبط بإيجاد المعرفة وجمعها، ومشاركتها، وإعادة تجميعها، وإعادة استخدامها؛ بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة، وزيادة الابتكار، واتخاذ القرار في مجال العمل.

(6) المنحى التكنولوجي:

يشمل المعارف والمهارات اللازمة لتوظيف التقنيات في مجال العمل، بما في ذلك التحول الرقمي، وبما ينعكس على توفير بيانات، ومعلومات، لصناعة القرارات واتخاذها بما يُسهم في تحسين جودة العمل.

(7) منحى الصحة النفسية والسلامة العامة:

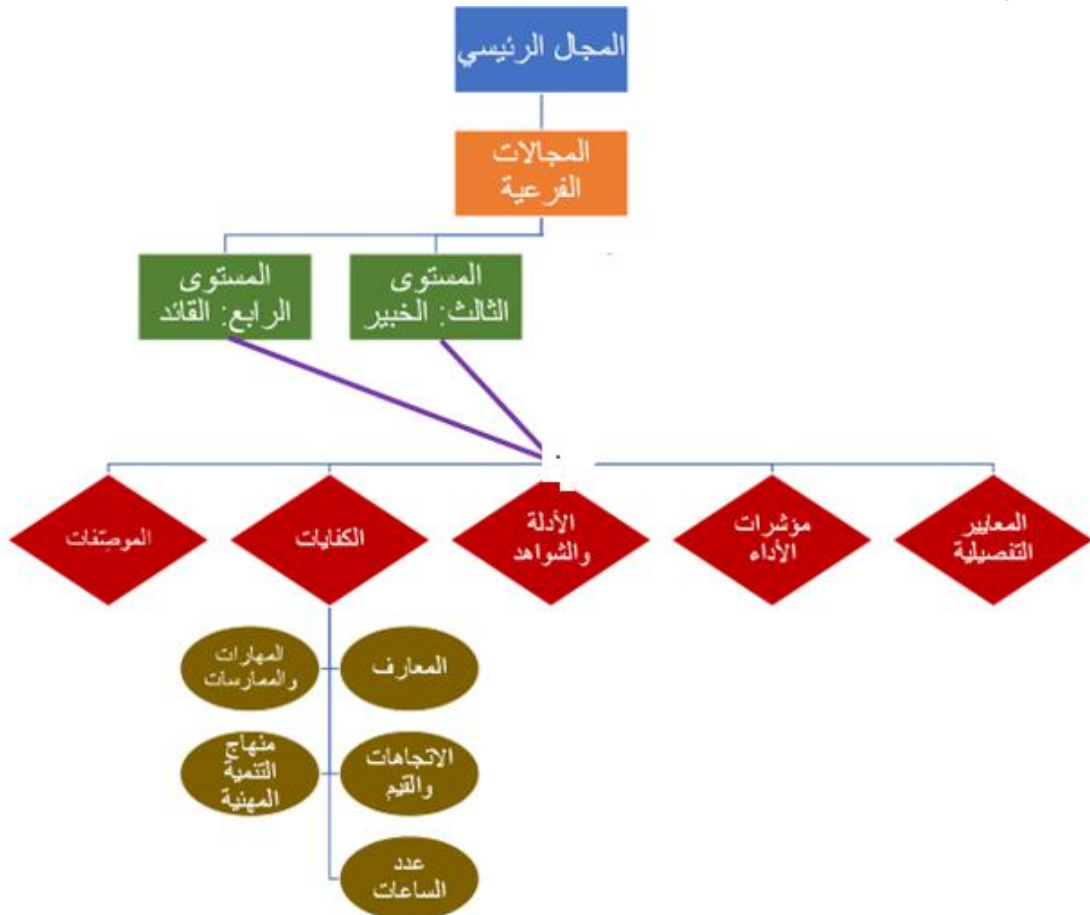
يشمل بيئة العمل الإيجابية، ومعايير السلامة النفسية، ومراعاة معايير الصحة والسلامة العامة في مكان العمل.

(8) المنحى التخصصي:

يشمل المعارف والمهارات الفنية التخصصية الأكاديمية لمجموعة الوظائف التي تشترك في التخصص والنوع وتندرج تحت وظيفة الفئة الوظيفية ضمن عائلة وظيفية معتمدة والتي ستُعرض في الميثاق بشكل مفصل لكل وظيفة على حدة.

هيكل معايير تنمية الوظائف القيادية الفنية التخصصية:

يمكن توضيح هيكله المعايير المهنية للوظائف القيادية الفنية التخصصية لكل معيار على النحو الآتي:



تتناول وثيقة معايير تنمية الوظائف القيادية الفنية التخصصية في وزارة التربية والتعليم مهنيًا في القسم الأول المعايير المشتركة بين كافة العائلات الوظيفية العاملة في وزارة التربية والتعليم، وجاءت في ثمانية مجالات رئيسة تعليمية وإدارية ، وتفرّع عنها (24) جانبًا فرعيًا، تمثل الجوانب السلوكية والأدائية الفنية التي تلزم لجميع الوظائف

في مجالات فهم رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم والتشريعات النازمة للعمل فيها، واتجاهات التطوير المهني، والتخطيط وإدارة الأفراد والمهام، وإدارة الذات وغيرها ، وتستند بشكل كبير إلى دليل الكفايات الوظيفية الفنية المعتمد في ديوان الخدمة المدنية.

كما تضمنت الوثيقة المعايير الخاصة بالمجموعات الوظيفية القيادية الفنية التخصصية حسب تعليمات وصف الوظائف المعتمدة في وزارة التربية والتعليم ، وتصنيفها كما يلي:

ومن هنا فقد تم تطوير استراتيجيات التنمية المهنية؛ بهدف تحسين أداء القيادات بما ينعكس على ما يُقدّم من خدمات للمدرسة والمجتمع؛ لتحقيق تعلم فعّال للطلبة، وذلك ضمن المجموعات التخصصية التالية :

الإشراف والإسناد التربوي: ويشمل الجوانب المختصة بقيادة ثقافة التعلم، وتعزيز الشمولية والتنوع في التعليم، والممارسات الفضلى في الإشراف والإسناد التربوي، وقيادة التطوير المدرسي والذي يتضمن الإشراف والإسناد التربوي القائم على الحاجات وفق أفضل الممارسات، وقيادة التطوير والتغيير المدرسي من خلال تبني نهج تشاركي في قيادة وبناء برامج التنمية المهنية المركزية واللامركزية المبنية على أولويات التطوير والمرتبطة بالمعايير المهنية ومؤشرات المدرسة الفاعلة.

القياس والتقويم ومؤشرات الأداء : ويشمل مجال الاختبارات والمقاييس والذي يتضمن جوانب بناء الاختبارات والمقاييس وتنفيذها والتحليل الإحصائي، ومعايير ومؤشرات الأداء، ويتضمن مجال فلسفة القياس والتقويم: القياس والتقويم التربوي، والتقويم الصفي.

المنهاج: ويرتبط هذا الجانب بالفنيات التخصصية المرتبطة بتنفيذ المنهاج المدرسي من خلال التركيز على جودة تنفيذ المناهج الدراسية وبيئة التعلم الداعمة لتنفيذها، وكذلك وتقويم المناهج الدراسية وتطويرها.

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يأتي:

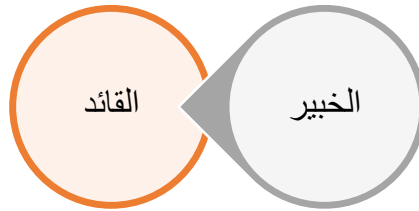
- إن ما تم تضمينه من عناصر مهنية تم تحليلها في كل مجال من المجالات الرئيسية، والتي بنيت لاحقاً كمجالات فرعية تم وصفها كمعايير فرعية.
- تم إعداد المعايير المهنية التفصيلية ونُظمت وفق مستويان، شملت ممارسات مهنية تناسب مستويات الرخصة المهنية المقترحة للوظائف الفنية القيادية التخصصية؛ لتكون أساساً لعمليات المراجعة الذاتية.
- تم وضع (مؤشرات أداء) لكل مجال من مجالات المعايير؛ لتساعد في بناء أدوات التقييم لاحقاً، وضمنت معها (مصادر الأدلة والشواهد) المقترحة.
- أدرجت (الكفايات المهنية) بهدف توظيف المعايير لمنهاج التنمية المهنية التي من شأنها المساعدة في تحقيق المعيار، بحيث يتم الاعتماد على التدريب، والإسناد المباشرين في حال الكفايات المعرفية المهنية، والملاحظة في بيئة العمل في حال الكفايات المهارية المهنية والوجدانية المتعلقة بالقيم والاتجاهات، دون إغفال الإنجازات الوظيفية وسجلات الأداء في معرفة مدى تحقيق تلك الكفايات.
- تم تضمين محاور منهاج التنمية المهنية المرتبطة بتلك الكفايات، والساعات المقترحة للمنهاج ومنهجيات توظيفها؛ لتكون أساساً في بناء برنامج شامل لتأهيل الإداريين وتنميتهم مهنيًا.
- ولقد تم اعتماد المكونات الأساسية الثلاثة الآتية في إعداد الكفايات الرئيسية، وهي:
 - المعرفة المهنية/ الإدراك والفهم.
 - المهارات المهنية/ الممارسة والخبرة.
 - المشاركة المهنية/ نقل القيم والاتجاهات للزملاء والمجتمع المحلي والعالمي عن طريق مجتمعات التعلم، واللقاءات المباشرة.
- تعدّ المعايير المهنية أساس عمليات تقييم الأداء السنوي الفردي ولغايات التقدم في المسار الوظيفي والمهني المتمثل برتب الوظائف الفنية القيادية التخصصية (خبير، قائد) حيث تم إدراج مؤصفات مستويات تقييم الأداء الرئيسية، والتي تصف بالتفصيل ما ينبغي أن يكون عليه أداء القائد الفني في كل مجال فرعي، ولكل مستوى من مستويات الرخصة المهنية؛ ليتم لاحقاً بناء سلالمة التقدير اللفظية لقياس الأداء بناءً عليها، كما تم إعطاء كل معيار من المعايير وزناً نوعياً.

الفصل الثاني

**المجالات المشتركة الرئيسة والفرعية للمعايير
ومستوياتها**

مستويات المعايير ومواصفاتها

يغطي كل مجال من المجالات الرئيسة - في هيكل معايير تنمية القيادات الفنية التخصصية - عددًا من المجالات الفرعية، والتي تمثل أهم الممارسات والمضامين والمكونات الأساسية لكل منها. وعليه، فإن مضامين المجالات الفرعية تعكس مستوى أداء الموظف في أربعة مستويات متدرجة بنائياً/ تراكمياً، وهي:



ويشمل التدرج التراكمي كلاً من:

المعرفة المهنية.

والمهارات المهنية.

والاتجاهات والمشاركة المهنية.

ولقد أعدت المستويات الأربعة سابقة الذكر للمجالات الفرعية وفق المنهجية الآتية:

حصر ممارسات (مكونات) المجال الفرعي ومضامينه جميعها.

شرح المستويات شرحاً كاملاً، حتى وإن تداخلت مع مجالات أخرى.

تضمين المعارف، والمهارات، والاتجاهات والقيم في كل مستوى من المستويات.

مراعاة المحددات الآتية في توزيع المستويات (ما أمكن):

- مستوى الخبير، ويعبر الوصف عن الحد المرتبط للأداء الفردي المقبول لأداء الممارسات الفنية التخصصية من خلال مجتمع التعلم المهني لتحسين الممارسات التعليمية، بحيث ينعكس أثره في متلقي الخدمة؛ وتحسين الأداء المؤسسي وتجويده.
- مستوى القائد، ويعبر الوصف عن الأداء القيادي المتميز الذي يمثل مرجعية لمجتمع التعلم المهني، ونقل الممارسات الفضلى في العالم والتفاعل مع مجتمع المعرفة؛ لتحقيق المعايير وتحقيق أهداف النظام التربوي في المجتمع المحلي.

المجالات الرئيسية لمعايير القيادة المشتركة التعليمية والإدارية

النوع	الرقم	المجال الرئيس	المجالات الفرعية
التعليمية	الأول	<ul style="list-style-type: none"> التربية والتعليم في الأردن 	<ul style="list-style-type: none"> رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها التشريعات التربوية اتجاهات التطوير التربوي
	الثاني	<ul style="list-style-type: none"> الفلسفة الشخصية وأخلاقيات المهنة 	<ul style="list-style-type: none"> رؤية القائد المهنية ورسالته القيم والاتجاهات والسلوك المهني
	الثالث	<ul style="list-style-type: none"> قيادة المعرفة التربوية 	<ul style="list-style-type: none"> نظريات التعلم والتعليم الإطار العام للمناهج
	الرابع	<ul style="list-style-type: none"> قيادة عمليات التعلم والتعليم 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة عمليات التعلم والتعليم الدعم النفسي الاجتماعي التعلم الاجتماعي العاطفي الإبداع والابتكار الدمج والتنوع في التعليم
الإدارية	الخامس	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط وإدارة المهام 	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط إدارة الأداء المؤسسي الإدارة المالية حل المشكلات واتخاذ القرار المتابعة والتقييم
	السادس	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الأفراد وتوجيههم 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة أداء الأفراد العمل الجماعي وإدارة فرق العمل
	السابع	<ul style="list-style-type: none"> إدارة العلاقات 	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال المؤسسي إسعاد متلقي الخدمة المسؤولية المجتمعية
	الثامن	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الذات 	<ul style="list-style-type: none"> النمو المهني المستدام الرفاه النفسي

المجال الرئيس الأول: التربية والتعليم في الأردن

وصف المجال: تمثل رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها، والإحاطة بالتشريعات التربوية النازمة للعملية التعليمية التعلمية واتجاهات النظام التربوي فيها بما ينعكس على مجتمعات التعلم والمعرفة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة؛ ومواكبة الأفكار الإبداعية؛ لتحقيق التطور في النظام.

المجال الفرعي الأول: رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها

توصيف المجال الفرعي: تمثل القائد لرؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها، وتنفيذها.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> تمثل رؤية وزارة التربية والتعليم ومشاركتها مع المجتمع المهني، وتوظيف المعرفة؛ لبناء الأهداف المهنية بما يحقق أهداف وزارة التربية والتعليم والقيم الجوهرية في مجتمعات التعلم، والمبادرة بإنجاحها؛ لتحسين جودة المخرجات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> استثمار الخبرة والممارسات المهنية الفضلى لنمذجة السلوكيات التي تمثل رؤية وزارة التربية والتعليم، ومشاركة المجتمع التعليمي ومتلقي الخدمة بأفكار وممارسات عالمية فضلى؛ لتحقيق التميز في مخرجات العملية التعليمية التعلمية.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> توافق الممارسات التربوية والأهداف المهنية للقائد التربوي مع رؤية الوزارة ورسالتها. مبادرة القائد للمشاركة في خطط الوزارة ومشاريعها. 	<ul style="list-style-type: none"> مبادرة القائد لكسب التأييد من متلقي الخدمة وإقناعهم برؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها. الإسهام في إنجاح الخطط والمشروعات في المجتمع التربوي والمحلي والعمل على نشرها.
مصادر الأدلة والشواهد	<ul style="list-style-type: none"> الكتب الرسمية. الخطط السنوية والتطويرية. سجلات الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> المبادرات والأنشطة المجتمعية (مشاركة القائد، مبادراته، مجتمعات التعلم، قصص النجاح). الخطط السنوية والتطويرية. سجلات الإنجاز.

المجال الفرعي الثاني: التشريعات التربوية

توصيف المجال الفرعي: تمكن القائد من التشريعات والإسهام في توظيفها؛ لضمان تميز الأداء المؤسسي وجودة العمليات والخدمات الفنية والإدارية.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none">توظيف التشريعات بمرونة وبما يضمن تحقيق روح القانون وأهدافه بعدالة ونزاهة، والحوكمة الرشيدة، والعمل على تعزيز قيم الالتزام بالتشريعات العامة والمتعلقة بالعملية التعليمية؛ لرفع مكانة مهنة التعليم في المجتمعات التعليمية من خلال تحقيق الجودة والتميز في الأداء بما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية.	<ul style="list-style-type: none">الإسهام في تطوير التشريعات وفق أفضل الممارسات والخبرات، وإلهام المعنيين بالالتزام بالتشريعات التربوية، والإسهام في عمليات تحسين تنفيذها بمراعاة مبادئ الشفافية والمساءلة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الجودة والتميز في مخرجات العملية التعليمية.	
<ul style="list-style-type: none">تطبيق التشريعات والقوانين.تقدير المجتمع التربوي لالتزام القائد.	<ul style="list-style-type: none">تطبيق التشريعات والقوانين.تقدير المجتمع المحلي لأداء القائد.المقترحات التطويرية للقائد.	
<ul style="list-style-type: none">السجلات الإدارية.سجل أداء القائد.سجلات مجتمعات التعلم المهنية والمجتمع المحلي.الكتب الرسمية.	<ul style="list-style-type: none">السجلات الإدارية.سجل أداء القائد.سجلات مجتمعات التعلم المهنية والمجتمع التربوي.الكتب الرسمية.	

المجال الفرعي الثالث: اتجاهات التطوير التربوي

توصيف المجال الفرعي: إلهام المجتمع المهني؛ لتبني التغيير وثقافة التطوير المستمر المستندة إلى أحدث الممارسات الفضلى العالمية، وممارسة الأدوار التربوية المتكاملة المتوافقة معها والتي يتبناها النظام التربوي مع مراعاة دمج النوع الاجتماعي ومبادئ التعليم الدامج.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	مؤشرات الأداء	مصادر الأدلة والشواهد
القيادة التأسيسية <ul style="list-style-type: none"> تبني الاتجاهات المعاصرة والمتجددة، والرؤى المستقبلية؛ لتعزيز ثقافة التطوير التربوي المستمر المرتبط بتحقيق الغايات التعليمية والمراعي لمبادئ النوع الاجتماعي ومبادئ التعليم الدامج. 	<ul style="list-style-type: none"> توظيف اتجاهات النظام التربوي في المجتمع التربوي. دعم ممارسة الأدوار المستندة إلى اتجاهات التطوير في المؤسسة بما في ذلك الشمول والنوع الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> سجلات الأداء. السجلات الإدارية. الزملاء والقيادة. كتب الشكر والجوائز.
القيادة المتقدمة <ul style="list-style-type: none"> تكريس ثقافة التطوير المستمر المستندة إلى أفضل التطورات والممارسات العالمية الفضلى وربطها مع الأدوار التربوية والتعليمية؛ لتحقيق الغايات التعليمية والتربوية، والوصول إلى التميز والإتقان. 	<ul style="list-style-type: none"> توظيف اتجاهات النظام في المجتمع التربوي والمعرفي. مقترحات التطوير في المؤسسة المتعلقة بدمج النوع الاجتماعي. متابعة الاتجاهات المعاصرة والمتجددة. 	<ul style="list-style-type: none"> سجلات الأداء. السجلات الإدارية. الزملاء والقيادة. ملف الإنجاز.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (التربية والتعليم في الأردن)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية الوزارة، ورسالتها، وقيمها الجوهرية. • التشريعات الناظمة. • الخطط الإستراتيجية. • الأداء المتميز. • ثقافة التطوير التربوي. • النوع الاجتماعي. • التعليم الدامج. 	<ul style="list-style-type: none"> • آليات توظيف رؤية الوزارة ورسالتها. • تحليل الرؤية، والرسالة، والتوجهات الإستراتيجية. • بناء مجتمعات التعلم المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تبني رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها. • كسب تأييد فريق العمل. • تشجيع مجتمعات التعلم المهنية. • تعزيز قيم الالتزام بالتشريعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • أدوات التطوير. • الخطط المستقبلية، والسلوكيات، والأدوار المنبثقة عن رؤية وزارة التربية ورسالتها، ومدونة السلوك الوظيفي. • بناء مجتمعات التعلم المهني. • الممارسات المرتبطة بالحوكمة في التربية والتعليم. 	20 ساعة
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • السياسات التعليمية. • أهداف التنمية المستدامة. • مصادر الممارسات الفضلى والدراسات الدولية. • الشفافية والمساءلة. • استشراف المستقبل. • التحديث الاقتصادي وعلاقته بالتربية والتعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات التواصل الداخلي والخارجي. • مهارات ممارسة الدراسات الاستشرافية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تبني ثقافة التطوير. • كسب تأييد المجتمع المهني الداخلي والخارجي. • تشجيع تطوير أدوار مجتمعات التعلم المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • استشراف المستقبل في التربية والتعليم. • أدوات بناء السياسة التربوية. • تجارب عالمية، ومحلية، وإقليمية في التطوير التربوي. • الحاكمية المؤسسية. 	15

مُوصِّفات مستويات تقييم الأداء

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها	<ul style="list-style-type: none"> يسهم مع فرق العمل في تبني الخطط المهنية المنبثقة عن رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها ويعمل على تحقيق الأهداف والسياسات والقيم الجوهرية المنبثقة عنها. 	<ul style="list-style-type: none"> يعمل على توظيف جميع الجهود المهنية واستثمارها بصورة مثلى؛ لتطوير الأداء والسلوكيات التي تتسجم مع رؤية الوزارة ورسالتها، ويلهم المجتمع التعليمي ومتلقي الخدمة بممارسات وأفكار فضلى هادفة إلى تحقيق التميز والإتقان.
التشريعات التربوية	<ul style="list-style-type: none"> يعمّق قيم الالتزام بتطبيق التشريعات التربوية بما يعكس مبادئ الحاكمية المؤسسية، وينسجم مع التطوير المهني لفرق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> يتابع الاتجاهات التربوية المعاصرة في الحاكمية المؤسسية من خلال مراعاة المبادئ الأساسية لها، وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة في الممارسات الوظيفية في بيئة العمل.
اتجاهات التطوير التربوي	<ul style="list-style-type: none"> يتبنى الاتجاهات المعاصرة في تطوير التربية والتعليم، ويدعم اتجاهات التطوير التربوي التي يتبناها النظام التربوي، ويوفر البيئة المناسبة لمجتمع التعلم المهني لممارسة الأدوار المنبثقة عن اتجاهات التطوير التربوي بفاعلية. 	<ul style="list-style-type: none"> يعمل على تبني الممارسات الفضلى المستتدة إلى ثقافة التطوير المستمر ويربطها بالأدوار التربوية والتعليمية؛ لتحقيق الغايات التعليمية والتربوية، والوصول إلى التميز والإتقان.

المجال الرئيس الثاني: الفلسفة الشخصية وأخلاقيات المهنة

وصف المجال: تبني رؤية مهنية تظهر التوقعات العالية للقائد وفق فلسفته الشخصية وتمثل أخلاقيات المهنة، والاتجاهات والقيم الإيجابية؛ لتعزيز الدور المهني والمكانة الاجتماعية.

المجال الفرعي الأول: رؤية القائد المهنية ورسالته

توصيف المجال الفرعي: بناء رؤية ورسالة مهنية منسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها، وتعكس فلسفة المهنة وأخلاقياتها.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	مؤشرات الأداء	مصادر الأدلة والشواهد
القيادة التأسيسية <ul style="list-style-type: none"> القوة المهنية لتوظيف مدونة السلوك المهني والرؤية والرسالة التربوية المنبثقة عن الفلسفة المهنية، واستثمار جميع الجهود في تحقيقها بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية للوزارة والتوجهات المستقبلية المرتبطة بالنمو والتطوير المهني المستمر. 	القيادة المتقدمة <ul style="list-style-type: none"> تبني ممارسات فضلى تعكس تطوير الرؤية والرسالة المهنية المنبثقة عن رؤية وزارة التربية والتعليم، ورسالتها، وتوجهاتها المستقبلية، ودعم الأفراد لتنفيذها عبر مجتمعات التعلم المهنية والممارسات الفضلى ضمن المسار المهني 	<ul style="list-style-type: none"> رؤية القائد التربوي المهنية ورسالته. تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم. الالتزام بمدونة السلوك المهني. الاطلاع على النظم التربوية الحديثة.
<ul style="list-style-type: none"> خطه القائد التربوي. سجل الأداء. تقارير التقييم المتعدد الأطراف. 	<ul style="list-style-type: none"> خطه القائد التربوي. سجل الأداء. تقارير التقييم المتعدد الأطراف. 	<ul style="list-style-type: none"> خطه القائد التربوي. سجل الأداء. تقارير التقييم المتعدد الأطراف.

المجال الفرعي الثاني: القيم والاتجاهات والسلوك المهني

توصيف المجال الفرعي: تبني الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم، والالتزام بمدونة السلوك ومعايير حسن العلاقة مع أطراف العملية التربوية والتعليمية، وتمثيل القدوة للنزاهة والموضوعية، وعكس الممارسات الفضلى والتأمل المستمر للحاجات المهنية بما يحسن الأداء ويطوّره.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بالقيم والاتجاهات والسلوك المهني، وترسيخ وغرس الولاء والشعور بالذات والميول والدافعية، والتركيز على أهداف الوزارة وتوجهات قادتها؛ لتحقيق النجاح والتميز من خلال أفضل الممارسات المحلية والعالمية، والتوجه الإيجابي لاستخدام المعايير المهنية في بناء أولويات التنمية المهنية وخططها، وتحديثها بما يتفق مع المستجدات المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> إلهام الأفراد بمستوى مرتفع من القيم والاتجاهات والسلوك المهني، والاطلاع على الاتجاهات الحديثة والممارسات الفضلى، والالتزام بالقيم والممارسات المتعلقة بالصدق والنزاهة والتميز والتواضع والثقة والاهتمام والمسؤولية، بحيث يصبح نموذجاً يُحتذى به في تقدير مهنة التعليم وتطبيق مدونة السلوك. 	
<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> السلوك المهني الإيجابي للقائد التربوي. الاستجابة لتوجهات وزارة التربية والتعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> السلوك المهني الإيجابي للقائد التربوي. الدفاع عن توجهات وزارة التربية والتعليم.
<ul style="list-style-type: none"> مصادر الأدلة والشواهد 	<ul style="list-style-type: none"> رضا الموظفين. كتب الشكر. سجلات البلاغات. سجلات الاجتماعات. سجل الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> رضا الموظفين. كتب الشكر. سجلات البلاغات. سجلات الاجتماعات. سجل الأداء.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (الفلسفة الشخصية وأخلاقيات المهنة)

عدد الساعات	محاور منهاج التنمية المهنية	الاتجاهات والقيم	المهارات والممارسات	المعارف	المستوى
15 ساعة	<ul style="list-style-type: none"> القيادة بالقيم والقيادة الأخلاقية. قيادة عمليات التعلم. قوانين القيادة. سلوكيات القيادة الاحترافية. مهارات التخطيط. بناء الرؤية والرسالة. 	<ul style="list-style-type: none"> الحرص على العمل الجماعي والتعاوني. تقدير دور الأفراد. تمثل قيم النزاهة، والشفافية، والعدالة، والإنصاف، والموضوعية. احترام الاختلاف. النزاهة الشخصية. تمثل سلوكيات القيادة الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة الرؤية والرسالة المهنية. القيام بعمليات التخطيط والمتابعة والتقييم. مهارات التحليل. مهارات الاتصال والتواصل. 	<ul style="list-style-type: none"> مدونة السلوك المهني والوظيفي. الرؤية والرسالة. رؤية الوزارة ورسالتها. السلوك المهني. المعايير المهنية. 	القيادة الأساسية
15 ساعة	<ul style="list-style-type: none"> القيادة التحويلية. مهارات بناء الفريق. الذكاء الاجتماعي والاتصال الفعال. القيادة الخدمية. 	<ul style="list-style-type: none"> الدافعية والديناميكية. التواضع. الحرص على متابعة المستجبات التربوية. 	<ul style="list-style-type: none"> مهارات الإقناع والتأثير. مهارات الاتصال والتواصل الفعال. تطوير أدوار الفرق. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء الفرق وتوزيع المسؤوليات. المسار المهني. القيم والاتجاهات. الممارسات الفضلى. 	القيادة المتقدمة

مُوصِّفات مستويات تقييم الأداء

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
رؤية القائد المهنية ورسالته	<ul style="list-style-type: none"> يصوغ الرؤية المهنية ويلتزم بها، ويمتلك الكفاءة الذاتية والمرونة وروح المبادرة، ويشجع مجتمعات التعلم المهنية المنسجمة مع رؤية الوزارة ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> يعمل بروح الفريق، ويضع توقعات أداء عالية مرتبطة برؤية الوزارة ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية، ويشجع مجتمعات المعرفة وينشرها.
القيم والاتجاهات والسلوك المهني	<ul style="list-style-type: none"> يمثل نموذجًا للقدوة في السلوك والمهارات المهنية، ويمارس سلوكيات دالة على توجهات إيجابية نحو مهنة التعليم، ويتعاون مع الآخرين، ويمتلك مهارات التواصل الجيد. 	<ul style="list-style-type: none"> يقود الآخرين بما يمتلكه من سلوك إيجابي وعلاقات اجتماعية، ويدعم ثقافة التوقعات العالية الإيجابية، ويمثل نموذجًا يُحتذى به في تمثل رؤية الوزارة ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية.

المجال الرئيس الثالث: قيادة المعرفة التربوية

وصف المجال: توظيف نظريات التعلم والتعليم التي يتبناها النظام التربوي والإطار العام للمناهج مع مراعاة المبادئ والأسس والقواعد العلمية، وتطوير آلياتها في قيادة عمليات التعلم والتعليم؛ لتحسين المخرجات التعليمية.

المجال الفرعي الأول: نظريات التعلم والتعليم

توصيف المجال الفرعي: توظيف المعرفة والكفايات والمهارات المتعلقة بنظريات التعلم والتعليم؛ لدعم معارف ومهارات مجتمعات التعلم المهنية وتطويرها، واستثمارها؛ لدعم عمليات تعلم وتعليم الطلبة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة المعلمين في اختيار المداخل التدريسية المناسبة لأهداف التعلم ومحتواه، واحتياجات الطلبة المتنوعة، ونشر مبادئ التعلم الخاصة بنظريات التعلم والتعليم وتوظيفها بما يتناسب مع مجتمعات التعلم المهنية؛ لتحسين أداء الطلبة وبما يتوافق مع متطلبات التطوير والتغيير وتحسين مخرجات النظام التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> • الدمج بين نظريات التعلم والتعليم المختلفة؛ لتعزيز التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من خلال تحليل الطرق والأساليب التدريسية المرتبطة بنظريات التعلم والتعليم، وتحديد استخداماتها ومدى فاعليتها في تنمية مهارات التفكير، وتوظيف العمليات العقلية في المواقف المختلفة، مع احترام التنوع الثقافي، والقدرة على التعامل مع المتغيرات المستقبلية.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> • إبراز أهمية الأسس والمبادئ الخاصة بنظريات التعلم والتعليم في تحفيز الطلبة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعلم والتعليم، وتنمية مهاراتهم الاجتماعية. • تفعيل النماذج العملية لنظريات التعلم والتعليم. • تحديد المواقف التعليمية الملائمة لنظرية التعلم المراد تحقيق أهداف التعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفعيل النماذج العملية لنظريات التعلم والتعليم. • اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه تطبيق نظريات التعلم والتعليم في المواقف التعليمية. • تحليل العلاقة بين أساليب نمذجة السلوك المعتمدة على المدخل الاجتماعي وتعلم اللغة، والمبادئ، والأفكار، والعادات الاجتماعية.

القيادة المتقدمة	القيادة التأسيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • خطط المباحث اليومية والفصلية. • التقارير الفنية والإدارية. • كتب الشكر والتقدير. • السجلات الإشرافية. • سجلات المرشد الأكاديمي. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطط المباحث اليومية والفصلية. • التقارير الإدارية والفنية. • كتب الشكر. • شهادات التقدير. • السجلات الإشرافية. 	مصادر الأدلة والشواهد

المجال الفرعي الثاني: الإطار العام للمناهج

توصيف المجال الفرعي: استثمار مصادر تنفيذ المنهاج وتوظيفها، وتطوير المعارف والخبرات التعليمية والمراجع العلمية في قيادة تنفيذ الإطار العام للمنهاج، والاطلاع على التجارب العالمية وتقديم الدراسات لإثراء محتواها وتقديم التوصيات لتطويرها بشكل مستمر.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> رفع قدرة المعلمين على تصميم أنشطة تعليمية مختلفة تنمي القيم وترتبط بأهداف المادة العلمية، وتقويم مستوى تضمين المواقف التعليمية للقيم المستهدفة في الإطار العام للمناهج من خلال توظيف مجتمعات التعلم المهنية ومشاركة المعارف والخبرات في قيادة تنفيذ الإطار العام للمناهج بشكل مهني ينسجم مع متطلبات التطوير والتغيير في المناهج التربوية ومع أفضل الممارسات العالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم وتطبيق مشاريع تقود المعلمين والطلبة لتحليل قضية، أو الإجابة عن سؤال بالاعتماد على مفاهيم من عدة مواد دراسية ترتبط بالتنمية المهنية المستدامة، وبالكفايات الأساسية للإطار العام للمناهج، وتقديم مقترحات وبناء تصورات لقيادة تنفيذ الإطار العام للمناهج وبما يتوافق مع التطورات والتغييرات المستمرة في المعرفة والمهارات في جميع المجالات التعليمية ووفق أفضل الممارسات العالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> رفع قدرة المعلمين على تصميم أنشطة تعليمية مختلفة تنمي القيم وترتبط بأهداف المادة العلمية، وتقويم مستوى تضمين المواقف التعليمية للقيم المستهدفة في الإطار العام للمناهج من خلال توظيف مجتمعات التعلم المهنية ومشاركة المعارف والخبرات في قيادة تنفيذ الإطار العام للمناهج بشكل مهني ينسجم مع متطلبات التطوير والتغيير في المناهج التربوية ومع أفضل الممارسات العالمية.
<ul style="list-style-type: none"> الإطار العام للمناهج ومستجداته. الأنشطة الإثرائية والعلاجية الداعمة. مشاركة في مجتمعات التعلم التي تعنى بتطوير الإطار العام للمناهج. 	<ul style="list-style-type: none"> التجارب العالمية في المناهج. الإسهام في تطوير الإطار العام للمناهج وتقييمه. المشاركة في مجتمعات المعرفة على المستوى المحلي والإقليمي. 	<ul style="list-style-type: none"> التجارب العالمية في المناهج. الإسهام في تطوير الإطار العام للمناهج وتقييمه. المشاركة في مجتمعات المعرفة على المستوى المحلي والإقليمي.
<ul style="list-style-type: none"> التقارير الفنية والإدارية. الكتب الرسمية. سجل المبادرات. تقارير مجتمعات التعلم المهنية. كتب الشكر والتقدير. سجل الأنشطة اللاصفية. 	<ul style="list-style-type: none"> التقارير الفنية والإدارية. الكتب الرسمية. سجل البلاغات. تقارير مجتمعات التعلم المهنية. كتب الشكر والتقدير. سجل الأنشطة المدرسية. 	<ul style="list-style-type: none"> التقارير الفنية والإدارية. الكتب الرسمية. سجل المبادرات. تقارير مجتمعات التعلم المهنية. كتب الشكر والتقدير. سجل الأنشطة اللاصفية.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (قيادة المعرفة التربوية)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> • نظريات التعلم والتعليم. • نماذج التعلم والتعليم. • الإطار العام للمناهج. • النظريات التربوية التي يتبناها النظام التربوي القائم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفعيل الإطار العام للمناهج في ضوء المستجدات. • استخدام نماذج التعلم والتعليم بفاعلية. • مهارات تحليل المنهاج. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحرص على تنفيذ الإطار العام للمناهج بشكل مهني محترف. • تبني أهداف وغايات المنهاج التربوي. • الحرص على استخدام نماذج التعلم بشكل فعال. • الحرص على تشجيع مجتمعات التعلم المهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> • نظريات التعلم والتعليم المواكبة للنظام التربوي. • أدوات تحليل المنهاج. • المناهج الرقمية. • توظيف نماذج التعلم والتعليم. • التعليم الدامج. 	20 ساعة
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • كفايات التعلم الأساسية. • متابعة المستجدات التربوية، والمعرفية، والعلمية. • اقتراح نماذج تعلم وتعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات تقييم المناهج. • مهارات تفعيل فرق العمل. • تطوير نماذج تعلم وتعليم. • مهارات تطوير الأنشطة التعليمية المبنية على الإطار العام للمناهج. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحرص على متابعة المستجدات التربوية والعلمية. • استقبال المقترحات الجديدة بإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم نماذج التعلم والتعليم. • مهارات قيادة تنفيذ عمليات التعلم والتعليم. • الممارسات الفضلى المحلية والعالمية في تطوير المناهج، ونظريات التعلم. 	15 ساعة

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
نظريات التعلم والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> • يطبق نظريات تعلم ونماذج تعليمية معاصرة تتواءم مع متطلبات التطوير والتغيير التي يتبناها النظام التربوي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يدعم ثقافة مجتمعات المعرفة وينشرها، ويواكب المستجدات والتطورات التربوية المتسارعة باستمرار، ويتبع منهجية واضحة في توظيف النماذج التعليمية في ضوء متطلبات المواقف التربوية.
الإطار العام للمناهج	<ul style="list-style-type: none"> • يصمم أنشطة تعليمية تستدعي توظيف المهارات المحددة في الإطار العام للمناهج مثل مهارات التفكير وحل المشكلات في مواقف حقيقية قابلة للتعميم، ويسهم في عمليات إدارة تنفيذ عمليات التعلم والتعليم المرتبطة بالإطار العام للمناهج، ويدعم تشكيل مجتمعات تعلم تثري محتوى المنهاج وتربطه بالواقع. 	<ul style="list-style-type: none"> • يُشرك المعلمين في فعاليات وأنشطة المجتمع المدرسي التي تسهم في تنمية مكونات الأبعاد المشتركة للإطار العام للمناهج على نحو تكاملي، ويطلع على التجارب العالمية والإقليمية في تطوير المناهج، ويعمل على نشر الممارسات الفضلى المتعلقة بها، ويعمل على تبني نهج دعم ثقافة مجتمعات المعرفة ومشاركتها بشكل مستمر.

المجال الرئيس الرابع: قيادة عمليات التعلم والتعليم

وصف المجال الرئيس: تطوير الأداء لتحسين عمليات التعلم والتعليم بما يتوافق مع تحقيق الأهداف التعليمية المراعية للتعلم الاجتماعي العاطفي من خلال توفير البيئة النفسية الاجتماعية الداعمة والمُعززة للإبداع والابتكار.

المجال الفرعي الأول: إدارة عمليات التعلم والتعليم

توصيف المجال الفرعي: إدارة عمليات التعلم والتعليم وفق منهجية تواكب المستجدات التربوية بتوفير المعارف والمهارات اللازمة اكتسابها، والممارسات الفضلى؛ لتحقيق النتائج التعليمية.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> توفير بيئة تعليمية فعّالة وآمنة تعمل على تحسين تجربة الطلاب، وتشجع على التفاعل والمشاركة والاستمرار في التعلم، وتقلّل دور الأهل في تعزيز عمليات التعلم لدى الطلبة من خلال إدارة البيانات التعليمية وتطوير المعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم نظام التعليم، وإدارة عملية التعلم والتعليم بصورة مثلى، وضمان كفاءة العمليات التعليمية وفعاليتها في المدارس، والحرص على تحديث الموارد التعليمية وتكاملها؛ مثل الكتب الدراسية، والوسائل التعليمية، وتعزيز المشاركة الأسرية، واستخدام التكنولوجيا؛ لتحسين تجارب التعلم وتقديم وسائل تعليمية مبتكرة.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> رضا متلقي الخدمة التربوية. تعزيز التواصل بين المدرسة والأهل؛ لدعم تطوير الطالب. تعزيز الثقة بالنفس وتطوير الروح الإيجابية. 	<ul style="list-style-type: none"> رضا متلقي الخدمة التربوية. توفير المساعدة في التفاعل مع الأوضاع الأسرية الصعبة. تشجيع الطلبة على فهم نقاط قوتهم وتقديرها.
مصادر الأدلة والشواهد	<ul style="list-style-type: none"> سجلات علامات الطلبة. خطط المعلمين اليومية والفصلية. النشرات التربوية. التقارير الفنية والإدارية. سجل الأداء. ملف الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> سجلات علامات الطلبة. خطط المعلمين اليومية والفصلية. النشرات التربوية. التقارير الفنية والإدارية. سجل الأداء. ملف الإنجاز.

المجال الفرعي الثاني: الدعم النفسي الاجتماعي

توصيف المجال الفرعي: تطوير آليات تقديم الدعم النفسي الاجتماعي، وضمان بيئة آمنة وفق منهجية علمية تلهم الآخرين وتراعي الحاجات الاجتماعية والنفسية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها، وتوائم بين أهداف الوزارة والأهداف الشخصية والوظيفية.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> توفير الدعم العاطفي والاجتماعي للمعلمين؛ لتحسين حالتهم النفسية والاجتماعية، وتعزيز التواصل الفعال مع الآخرين وبناء علاقات قوية من خلال توفير بيئة آمنة نفسيًا ومحفزة للوصول إلى مستوى أداء أمثل لتحقيق الأهداف التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير آليات تقديم الدعم النفسي والاجتماعي من خلال تطوير أدوات وإستراتيجيات للتعامل مع الضغوط اليومية، وتوفير المشورة فيما يتعلق باتخاذ قرارات حاسمة، وتعزيز الثقة بالنفس، وتقديم الدعم في حالات الطوارئ أو الأزمات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز التواصل الفعال في العلاقات الشخصية والمهنية. تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. دافعية العاملين للعمل. العلاقات الأفقية والعمودية ضمن بيئة العمل. البيئة الداعمة.
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع التعبير عن المشاعر وتقديم الرعاية العاطفية. تحسن مهارات التواصل الشخصي. دافعية العاملين في المؤسسة. العلاقات بين العاملين. تقبل العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> المبادرات وقصص النجاح. مجتمعات المعرفة. التقارير الدورية. سجل الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> مصادر الأدلة والشواهد التقارير الدورية. سجل الإنجازات. كتب الشكر والتقدير. سجل الأداء.

المجال الفرعي الثالث: التعلم الاجتماعي العاطفي

توصيف المجال الفرعي: توفير بيئات تعلم وخبرات إنسانية تتميز بطابع تعاوني وموثوق، إضافة إلى مقررات دراسية هادفة وخبرات ذات معنى، وذلك استنادًا إلى مهارات الوعي الاجتماعي، وإدارة الذات، وإدارة العلاقات، واتخاذ القرارات.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> تطوير أدوات التواصل الفعال مع أطراف عملية التعلم في المدرسة؛ لتوفير بيئات تعلم فاعلة تراعي جوانب العدالة وتتيح نمو الطلبة وفق قدراتهم وحاجاتهم واهتمامهم من خلال مرورهم بخبرات تعليمية هادفة تنمي لديهم المهارات والكفايات المرتبطة بالذات وإدارتها. 	<ul style="list-style-type: none"> تبني الممارسات الفضلى في مجال توفير بيئات تعلم تراعي الاحتياجات الشاملة للمتعلم (الأكاديمية، والعاطفية، والاجتماعية، والنفسية، والجسدية)، وبناء مجتمعات معرفية تعزز من ممارسات التعلم المستند إلى الاحتياجات الشاملة للمتعلم العمل على نشرها، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، وتطويرها بشكل مستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير أدوات التواصل الفعال مع أطراف عملية التعلم في المدرسة؛ لتوفير بيئات تعلم فاعلة تراعي جوانب العدالة وتتيح نمو الطلبة وفق قدراتهم وحاجاتهم واهتمامهم من خلال مرورهم بخبرات تعليمية هادفة تنمي لديهم المهارات والكفايات المرتبطة بالذات وإدارتها.
<ul style="list-style-type: none"> التفاعل مع احتياجات الطلبة وتقديم الدعم اللازم. تعزيز التواصل بين الطلبة من خلال الأنشطة الخارجية والفعاليات المدرسية. التفاعل بفاعلية مع التنوع الاجتماعي والثقافي. 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام أساليب تدريس تشجع على المشاركة والشعور بالانتماء. مساعدة المعلمين في التعرف على مصادر التوتر لدى الطلبة وكيفية التعامل معها بفاعلية. العمل على تطوير مهارات التنظيم الشخصي والمرونة لدى الطلبة. 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات الأداء
<ul style="list-style-type: none"> خطة المدرسة التطويرية. التقارير الدورية. سجل الإنجازات. كتب الشكر والتقدير. خطط المعلمين اليومية والفصلية. 	<ul style="list-style-type: none"> خطة المدرسة التطويرية. المبادرات وقصص النجاح. مجتمعات المعرفة. التقارير الدورية. خطط المعلمين اليومية والفصلية. 	<ul style="list-style-type: none"> مصادر الأدلة والشواهد

المجال الفرعي الرابع: الإبداع والابتكار

توصيف المجال الفرعي: التغيير، والتطوير، والتجديد، والإصلاح في التفكير والممارسة؛ لإحداث تطورات كمية ونوعية في عملية التعلم والتعليم، والتنبؤ بالصعوبات والمشكلات التعليمية، وإيجاد حلول مناسبة لها باستخدام الأساليب العلمية.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار توظف الممارسات العلمية وأدوات حل المشكلات؛ لمواجهة التحديات التي تواجه عمليات التغيير والتطوير بما يخدم أهداف الوزارة، وتحويلها إلى فرص للتعلم والنمو الابتكاري. 	<ul style="list-style-type: none"> قيادة التغيير والتطوير والابتكار من خلال المرونة، واستخدام التحليل النقدي والمناقشات؛ لتحفيز التفكير الإبداعي في الفريق، وقبول التحديات بوصفها جزءاً من عملية التحسين المستمر بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة، والأصالة، والمرونة، والإفاضة. 	
<ul style="list-style-type: none"> دعم المعلمين في تبني أساليب تدريس مبتكرة وجديدة وتطويرها. عقد ورش العمل حول التعليم الإبداعي والتفكير الناقد. إبداعات العاملين ومشاركاتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم مشاريع الطلبة التي تشجع على الابتكار الاجتماعي والخدمة المجتمعية. إنشاء بيئة تعلم تشجع على الخيال والتجديد. تعزيز ثقافة التفكير الإبداعي والتجريب في المدرسة. 	
<ul style="list-style-type: none"> كتب الشكر والتقدير. سجل الإنجازات. قصص النجاح. المبادرات المدرسية. التقارير الدورية. الجوائز المحلية والعالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> كتب الشكر والتقدير. سجل الإنجازات. قصص النجاح. المبادرات المدرسية. التقارير الدورية. الجوائز المحلية والعالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> كتب الشكر والتقدير. سجل الإنجازات. قصص النجاح. المبادرات المدرسية. التقارير الدورية. الجوائز المحلية والعالمية.

المجال الفرعي الخامس: الدمج والتنوع في التعليم

توصيف المجال الفرعي: إكساب مجتمع المؤسسة التعليمية القدرة على إدراج جميع الطلبة -بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو الاحتياجات الخاصة- في بيئة تعلم شاملة تهدف إلى ضمان توفير فرص تعلم عادلة وممكنة لجميع الطلبة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> ضمان توفير فرص تعلم عادلة وممكنة لجميع الطلبة من خلال توفير بيئة تعلم تحترم الاختلافات الثقافية واللغوية والاجتماعية وتقدرها، بما ينعكس بالقبول والترحيب والأمان في محيط مجتمع المدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> توفير موارد تعليمية متنوعة وملائمة لاحتياجات جميع الطلبة، وتطوير أساليب تقييم عادلة ومتنوعة تراعي اختلافات الطلبة، وحث المعلمين على إنشاء خطط تعليمية فردية تستند إلى احتياجات كل طالب.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> توفير الدعم اللازم والتكيفات؛ لضمان انخراط جميع الطلاب بما فيهم ذوو الاحتياجات الخاصة. تعزيز التواصل المستمر مع أولياء الأمور؛ لضمان فهمهم احتياجات أطفالهم وتقديمهم. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم التدريب المستمر للمعلمين حول كيفية التعامل مع الدمج والتنوع وتقديم الدعم الفعال. قيادة المبادرات التي تحقق الدمج والتنوع في التعليم ضمن المؤسسة التعليمية.
مصادر الأدلة والشواهد	<ul style="list-style-type: none"> مصفوفة المصادر. ملف الإنجاز. شهادات التقدير وكتب الشكر. تقارير الزيارات الفنية. الخطط التطويرية والإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> البحوث، والدراسات، والنشرات. ملف الإنجاز. شهادات التقدير وكتب الشكر. تقارير الزيارات الفنية والإدارية. الخطط التطويرية والإدارية.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (قيادة عمليات التعلم والتعليم)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> عمليات التعلم والتعليم. مفهوم الدعم النفسي الاجتماعي. التواصل الفعال. مفهوم التعلم الاجتماعي العاطفي. إدارة الذات. مفاهيم الإبداع والابتكار. الحساسية للمشكلات. مفهوم التنوع والدمج. أنماط التفاعل الاجتماعي. إستراتيجية حل المشكلات. الإستراتيجية العشرية للتعلم الدامج. التشريعات التربوية والاتفاقيات الخاصة بدعم التعلم. البرامج التربوية المرتبطة بالتعلم الدامج. 	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل أنماط التفاعل الاجتماعي. تحليل احتياجات التعلم الشامل (المعرفي، والنفسي، والاجتماعي). تخطيط احتياجات التعلم الشامل. تمييز الخصائص النمائية. تطوير رؤية ورسالة تنطلق من التشريعات التربوية والاتفاقيات الخاصة بدعم التعلم الدامج. مهارات تقديم خدمات الإرشاد التربوي. مهارات تحقيق متطلبات الدمج والتنوع في التعليم (إمكانية الوصول والترتيبات التيسيرية ودعم التعلم). مهارات الاتصال والتواصل. مهارات حل المشكلات. 	<ul style="list-style-type: none"> التوجه نحو التعلم الشامل. الحرص على مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية عند التخطيط لعمليات التعلم وما يدعمها. الحرص على التعرف على حاجات الأفراد وكيفية تلبيتها. احترام التشريعات التربوية والاتفاقيات الخاصة بدعم التعلم الدامج من خلال الالتزام بها. تبني رؤية ورسالة تنطلق من التشريعات التربوية والاتفاقيات الخاصة بدعم التعلم الدامج. 	<ul style="list-style-type: none"> الإبداع والابتكار القيادي. التعلم الاجتماعي العاطفي: الخصائص وأدوات التنفيذ. أنماط التفاعل الاجتماعي. خدمات الإرشاد التربوي. دعم عمليات التعلم الدامج. متطلبات تحقيق الدمج والتنوع في التعليم وآليات العمل عليها. 	20 ساعة

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الضغوط والأزمات الشخصية. • الرعاية العاطفية. • مفهوم التعلم المستند إلى الاحتياجات الشاملة للمتعلم. • قيادة التغيير. • مهارات الإبداع. • الابتكار الاجتماعي. • مفهوم التقييم العادل. • خطط التعليمية الفردية. • إستراتيجيات توظيف التعلم الاجتماعي العاطفي. • الممارسات الفضلى في جانب التنوع في التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات التواصل الفعال. • مهارات التعامل مع أوعية المعرفة ومتطلبات الإبداع والابتكار. • التحليل والرصد للحاجات النفسية والاجتماعية والتواصلية للطلبة. • تبني الدمج والتنوع في التعليم في المؤسسات التعليمية وفي بيئة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحرص على العمل التعاوني. • التعاطف مع ذوي الاحتياجات الخاصة. • تقدير التعلم الاجتماعي العاطفي. • الحرص على العمل لتحسين عمليات التعلم الشامل. • تبني رؤية ورسالة تنطلق من التشريعات التربوية والاتفاقيات الخاصة بدعم التعلم وتحقيق متطلبات الدمج والتنوع في التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدخلات التعلم الاجتماعي العاطفي القائم على الأدلة. • التعلم المستند إلى الاحتياجات الشاملة للمتعلم. • الدمج والتنوع في التعليم وتحقيق متطلباته بالشكل الأمثل. • التعرف على إستراتيجيات تلبية الاحتياجات الفردية والجماعية لفريق العمل. • الابتكار الاجتماعي. • القيادة بالإبداع. 	20 ساعة

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
إدارة عمليات التعلم والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> • يتبنى نماذج تعلم وتعليم مبنية على نظريات التعلم والتعليم، ويكيّف المناهج الدراسية لتلائم احتياجات الطلبة، ويوفر فرص التدريب وورش العمل؛ لتطوير مهارات المعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقترح مهارات محددة مرتبطة بتطوير عمليات التعلم والتعليم، ويمارس ثقافة مجتمعات المعرفة، وينشرها، ويستخدم البيانات التعليمية لاتخاذ قرارات إدارية إستراتيجية، ويوفر وسائل للتواصل بين المدرسة والأهل؛ لدعم تحسين تجربة الطلاب.
الدعم النفسي الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • يدعم مقترحات الوصول إلى الأداء الأمثل ويشجعها، ويشجع أعضاء فريق العمل ويحفزهم، ويطور مهاراتهم الاجتماعية، وينظم فعاليات تشجع على التواصل والانخراط. 	<ul style="list-style-type: none"> • يطور آليات الدعم النفسي الاجتماعي على مستوى الوزارة، ويدعم المقترحات، ويشجع الطلبة والمعلمين على اكتشاف مواهبهم واهتماماتهم، ويقدم إستراتيجيات؛ لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والدراسية.
التعلم الاجتماعي العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> • يطور مهارات التعاون وحل النزاعات، ويحسن إدارة المشاعر والتحكم في التفاعلات العاطفية، ويعمل على تنمية مهارات إدارة الذات والوعي بها وإدارة العلاقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر بيئة تعلم إيجابية، ويتخذ قرارات مسؤولة تعتمد على القيم والأخلاق، ويدعم حل المشكلات، ويستفيد من الممارسات الفضلى في توفير بيئات تعلم تستجيب للاحتياجات الشاملة للمتعلم في الجوانب الأكاديمية، والمعرفية، والاجتماعية، والجسدية، والنفسية.
الإبداع والابتكار	<ul style="list-style-type: none"> • يتصوّر الأفكار والمفاهيم بطرق جديدة ومختلفة، ويحللها وقيمها بشكل منطقي، ويعبّر عنها بشكل فعال وفني، ويعزز المقترحات الجديدة التي ترفع من كفاءة العمل وفاعليته، ويقترح قوالب وخططاً محددة للمبادرات الإبداعية، ويعرض قصص النجاح. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستنتج الأفكار استناداً إلى تحليل دقيق ومدرّس، ويستخدم وسائل التواصل بطرق تبرز الإبداع وتشجع على التفكير، ويرى الأمور بشكل مبتكر وإيجابي، ويحث على تبادل الخبرات ضمن مجتمعات المعرفة محلياً وإقليمياً بشكل مستمر، ويعمل على صياغة معايير وأسس محددة للإبداع والابتكار ضمن بيئة العمل.
الدمج والتنوع في التعليم	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر بيئة تعلم شاملة وعادلة للجميع، ويركز على تعزيز الفهم والاحترام للتنوع الثقافي بين الطلاب، ويدعم تنمية الفهم الذاتي واحترام الاختلافات بين الطلبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر فرص التعلم بين جميع الطلبة دون تمييز، وينشر الوعي بقضايا التنوع والعادلة الاجتماعية، ويطور (مشاريع تعلّم) تشجع على التفاعل الاجتماعي والتعاون.

المجال الرئيس الخامس: التخطيط وإدارة المهام

وصف المجال: قيادة عمليات التخطيط والتخطيط الإستراتيجي المستند إلى استشراف المستقبل، والمرتبط بالأداء المؤسسي وبالإبداع وحل المشكلات، والمستند إلى الإدارة المالية الفاعلة؛ لرسم السياسات والإستراتيجيات، ووضع المؤشرات، وإدارة كافة المخاطر المحتملة والمتوقعة، وتبني نهج الإدارة بالنتائج، وممارسة عمليات المتابعة والتقييم لجميع الخطط والبرامج؛ لترسيخ نهج التطوير المستمر.

المجال الفرعي الأول: التخطيط

توصيف المجال الفرعي: قيادة النهج الاستباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل على أسس ومعايير مبتكرة من خلال إحداث التغيير في الظروف المحيطة، والتنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانات الحاضر وترجمتها إلى خطط وبرامج ومشاريع مؤثرة تحقق الأهداف المؤسسية.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> بناء الخطط التشغيلية التشاركية مع فرق العمل؛ لتحقيق النتائج المبنية على الأولويات الإستراتيجية الناتجة وعلى الحاجات المستجدة عن تحليل الاحتياجات على المستوى الإستراتيجي باستخدام نماذج التحليل المختلفة، مع وضع التوظيف الأمثل للموارد المتاحة في الحسبان، بما ينعكس على تطوير النتائج المستهدفة وتحقيقها، وتحقيق التطوير المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> تكريس نهج التخطيط الإستراتيجي والاستشرافي المبني على الممارسات الفضلى وقصص النجاح باستخدام أدوات التحليل المختلفة، وقيادة تنفيذ الخطط التطويرية والإجرائية، ومتابعة تنفيذ تلك الخطط وتقييمها بناء على المؤشرات والقرارات المناسبة من خلال نهج التشاركية والمسؤولية المجتمعية القياسية العالمية.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الخطط التشغيلية التشاركية مع الزملاء. وضع مؤشرات الأداء المناسبة؛ لمتابعة الأداء وتقييمه. وضع الخطط الخاصة؛ لتحسين مستوى أداء الوحدة التنظيمية. استخدام نماذج التحليل المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديث بناء الخطط الإستراتيجية. تطبيق الحلول بناء على الخبرة والممارسات الفضلى. اتخاذ القرارات الصحيحة. تصحيح الإجراءات بناء على نتائج مراقبة تنفيذ العمل.

القيادة المتقدمة	القيادة التأسيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة كفاءة استخدام الموارد المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الحاجات التطويرية والمستجدة. • تقديم مقترحات لحل المشكلات. • التعاون مع الزملاء لحل المشكلات التي تعوق تحقيق النتائج المستهدفة بناء على مؤشرات الأداء. 	
<ul style="list-style-type: none"> • الخطة الإستراتيجية والاستشرافية. • سجل أداء الموظف ومشاركاته. • مخرجات العمل. • تقارير المتابعة والتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> • الخطة التطويرية والتشغيلية. • سجل أداء الموظف. • نماذج التحليل المستخدمة. • تقارير المتابعة والتقييم. 	مصادر الأدلة والشواهد

المجال الفرعي الثاني: إدارة الأداء المؤسسي

توصيف المجال الفرعي: مأسسة مفهوم تطوير الأداء المؤسسي لغايات تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي والارتقاء به، وتعزيز الثقافة التنظيمية والمعرفية للوزارة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> توجيه أداء الأفراد وفرق العمل والوحدة التنظيمية، وتنسيقه، وتقييمه بما يتوافق مع أهدافها وأهداف الوزارة الإستراتيجية من خلال تحسين أداء الموظفين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز التفاعل والتواصل بين الفرق العاملة، والاستثمار الأمثل للموارد لتنفيذ الآليات والمنهجيات المرتبطة بالعمل وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> ضبط إستراتيجيات الأداء الجماعي؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية، وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي من خلال تعزيز المواهب والإبداع، والاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق، وترشيد النفقات، وتنمية الإيرادات، وتوفير نظام مناسب؛ لتقدير الأداء والمكافآت. 	
<ul style="list-style-type: none"> خطط وبرامج ومبادرات قابلة للتطبيق وفق المعايير. مأسسة معايير التميز والإبداع، وتبنيها، ونشرها. تحسين البنية التنظيمية والخدمات لمتلقي الخدمة. متابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة وتقييمه. 	<ul style="list-style-type: none"> البرامج المستخدمة لإدارة الموارد. العمليات المالية المؤتمتة. الحد من المخاطر التي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوزارة. تطبيق إجراءات للتحسين أو التصحيح عند الحاجة. 	
<ul style="list-style-type: none"> الخطط التشغيلية والإستراتيجية. خطة الوحدة التنظيمية. مصفوفة المخاطر. المهام والعمليات. سجل الأداء. ملفات الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> الخطط التشغيلية والإستراتيجية. خطة الوحدة التنظيمية. مصفوفة المخاطر. المهام والعمليات. سجل الأداء. ملفات الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> مصادر الأدلة والشواهد

المجال الفرعي الثالث: الإدارة المالية

توصيف المجال الفرعي: قيادة عمليات استثمار جميع الموارد المالية، والممتلكات، ومصادر الدعم الخارجي، وإدارة الموازنات المالية بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق الأهداف ومتطلبات التطوير المستمر.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> استثمار جميع الموارد المالية والممتلكات ومصادر الدعم الخارجي، وإدارة الموازنات المالية؛ لتحقيق الأهداف ومتطلبات التطوير المستمر من خلال إعداد الخطط والموازنات المالية، وإدارة جميع المصادر والممتلكات ومصادر الدعم المقدم واستثماره بكفاءة وفاعلية ضمن الوحدة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> مراعاة معايير المحاسبة الحكومية IPSAS والاتجاهات الحديثة في إعداد الموازنات المالية الحكومية واتجاهات تطويرها وفق المعايير الدولية والأساليب الحديثة لإعداد الموازنات الحكومية، ورسم السياسات والخطط والموازنات المالية لإدارة جميع المصادر والممتلكات والدعم المقدم؛ لاستثمارها الاستثمار الأمثل بكفاءة وفاعلية ضمن الإدارة والمجتمع المهني والمحلي.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> الخطط المالية والاستثمارية. موازنات الموارد والممتلكات. 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق معايير IPSAS. الموازنة الحكومية. الخطط المالية والاستثمارية. السياسات التي تم دعمها (سياسات الاستثمار).
مصادر الأدلة والشواهد	<ul style="list-style-type: none"> الخطط المالية. السجلات المالية. السجلات الإدارية. سجلات الأداء. كتب الشكر. 	<ul style="list-style-type: none"> سجل المقترحات المقدمة للجان التخطيط. التقارير الفنية. كتب الشكر. سجلات الأداء. موازنة الوزارة.

المجال الفرعي الرابع: حل المشكلات واتخاذ القرار

توصيف المجال الفرعي: حل المشكلات بطريقة علمية مبتكرة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، ودعم الحوار المبني على الأدلة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلات العمل؛ لفهم جذورها والعوامل المؤثرة، وتحديد أهداف محددة وقابلة للقياس؛ لحل المشكلة واتخاذ قرارات التحسين من خلال الحوار المبني على البيانات، وباستخدام الموارد الفعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> ممارسة أساليب مبتكرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال تحسين إجراءات العمل؛ لتحسين فاعلية الحلول، وقياس فاعليتها وضبطها بناءً على التحسين المستمر، وتوجيه الاتجاه لحل المشكلات بشكل جذري ومنع حدوثها مستقبلاً. 	<ul style="list-style-type: none"> حل المشكلة بصفته جزءاً من العملية الشاملة لاتخاذ قرار إستراتيجي. تقييم النتائج المحققة بعد تنفيذ القرار. اختيار الخيار الذي يتماشى مع الهدف المحدد والتقييم.
<ul style="list-style-type: none"> إجراء تحليل بيئة العمل. إعداد مصفوفة المخاطر. متابعة تقدم تنفيذ القرارات والتدابير التصحيحية إذا لزم الأمر. 	<ul style="list-style-type: none"> مصفوفة المخاطر. تقارير الأداء. الكتب الرسمية. كتب الشكر. سجلات الأداء. ملفات الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> مصفوفة المخاطر. تقارير الأداء. الكتب الرسمية. كتب الشكر. سجلات الأداء. ملفات الإنجاز.

المجال الفرعي الخامس: المتابعة والتقييم

توصيف المجال الفرعي: تبني نهج المتابعة والتقييم للتخطيط الإستراتيجي والاستشرافي لجميع الأنشطة، والعمليات، والمشاريع، وتوظيف النتائج؛ لتطوير الخدمات المقدمة، ومشاركة القرارات المبنية على النتائج مع المجتمع المحلي والدولي، وتبني الممارسات الفضلى؛ للإسهام في تحقيق التميز المؤسسي.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

القيادة الأساسية	القيادة المتقدمة	
<ul style="list-style-type: none"> وضع نظام منهجي لعملية المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج بما يتفق مع حاجات العمل، وتطويره بالتعاون مع المجتمع المهني من خلال ضمان جودة دورة الأنشطة والعمليات والمشاريع، ومؤشرات الأداء المناسبة، وتطوير أدوات ومنهجيات مناسبة لجمع البيانات وتحليل البيانات وتفسيرها بالأدلة والشواهد، ووضع الإجراءات التصحيحية المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق نظرية التغيير المؤسسي، ودعم العاملين في بناء أطر قياس الأداء وتقويمه، وتنفيذ هذه الأطر بما يتوافق مع الممارسات العالمية الفضلى، ومع مفهوم المتابعة والتقييم التشاركي؛ لضمان جودة الخدمات، وتوظيف نتائج المتابعة والتقييم في اتخاذ القرار واستخلاص التوصيات، ومشاركتها مع المجتمع المحلي والدولي. 	المعايير التفصيلية
<ul style="list-style-type: none"> تطوير خطط المتابعة والتقييم. أدوات المتابعة والتقييم. أدوات جمع البيانات التي تم تطويرها. استخدام البيانات في اتخاذ القرارات ومشاركتها مع المجتمع المهني. تطوير خطة الإجراءات التصحيحية وتنفيذها بالتعاون مع الزملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء إطار المتابعة والتقييم الموجه بالنتائج. جودة الخدمات المقدمة. التميز في الأداء المؤسسي. مشاركة القرارات المبنية على البيانات مع المجتمع المحلي والدولي. تطبيق نتائج الدراسات والبحوث. 	مؤشرات الأداء
<ul style="list-style-type: none"> خطط المتابعة والتقييم. إطار المتابعة والتقييم. الكتب الرسمية. سجل أداء الموظف. مخرجات العمل. كتب الشكر. شهادات المجتمع المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> إطار المتابعة والتقييم. سجل أداء الموظف. الكتب الرسمية. مخرجات العمل. كتب الشكر. شهادات المجتمع المحلي والدولي. 	مصادر الأدلة والشواهد

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (التخطيط وإدارة المهام)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> التخطيط الإستراتيجي والاستشرافي. إطار المتابعة والتقييم. تحليل مؤشرات الأداء. جمع البيانات، وتحليلها. تقارير المتابعة والتقييم. تحليل المشكلات وتقييمها. دور إدارة الأداء المؤسسي في مختلف القرارات والإستراتيجيات. اختيار البديل المناسب وإيجاد الحلول للمشكلات المستجدة. إطار قياس الأداء. تحليل المخاطر وتقييمها. دور إدارة المخاطر في مختلف القرارات والإستراتيجيات. إدارة المخاطر الإستراتيجية. الإدارة المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحويل الأهداف المراد تحقيقها إلى خطة عمل مفصلة، وتنفيذ المهام على مستوى المجتمع المهني. توظيف نتائج جمع البيانات عن الإنجاز في تحسين مستوى الأداء. بناء إطار قياس الأداء. اتخاذ القرار المناسب بناء على نتائج عمليات المتابعة والتقييم. تصحيح الإجراءات بشكل منهجي وفقاً للأهداف المحددة. إعداد خطة المخاطر الإستراتيجية. كتابة تقارير المتابعة والتقييم. بناء الموازنة بناء على محاور الخطة الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> الحرص على التشاركية مع الزملاء في إعداد خطط العمل وتنفيذ المهام. تتمين أهمية مؤشرات الأداء. الحرص على جمع البيانات. الإيمان بأهمية المتابعة والتقييم في تحسين الأداء ضمن المجتمع المهني. تقدير أهمية تبني المجتمع المهني أدوات إدارة المخاطر عند التخطيط. الإيمان بأهمية إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة النتائج ومؤشراتها. تطوير أدوات المتابعة والتقييم. إستراتيجيات إدارة المخاطر والأزمات. تحليل وإدارة أصحاب المصلحة. الموازنة الموجهة بالنتائج. 	20 ساعة

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط الإستراتيجي والاستشرافي. • تقرير المتابعة في المتابعة والتقييم. • الممارسات الفضلى في إدارة الأداء المؤسسي. • جودة البيانات. • طرق الابتكار في تحليل المشكلات وتقييمها. • تقييم أثر عملية المتابعة والتقييم. • الممارسات الفضلى في التخطيط الإستراتيجي والاستشرافي. • الممارسات الفضلى في المتابعة والتقييم. • الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر والأزمات. • الاستثمار الأمثل للمنح. 	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد أنظمة المتابعة والتقييم، وتحديثها. • إعداد مؤشرات أداء بمعايير دولية وتطويرها. • تطوير أدوات جمع البيانات، وتحليلها. • استثمار الموارد المتاحة بطريقة مثلى عند تطوير الخطط الإستراتيجية المعتمدة على الممارسات الفضلى. • التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها والسيطرة عليها. • إدارة المخاطر المالية والموارد المالية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقدير أهمية نشر ثقافة التخطيط التشاركي. • الأخذ برأي متلقي الخدمة في آلية تنفيذ المهام. • تقدير أهمية تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم في العمل؛ للارتقاء بمستوى أداء العمل. • تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي من خلال نظام إدارة المخاطر. • تقدير وجود نظام إدارة المخاطر المستدام على مستوى الوزارة. • أهمية إدارة المنح بما يلائم احتياجات الوزارة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الممارسات الفضلى لإدارة النتائج. • التخطيط الإستراتيجي. • التخطيط بالسيناريو. • مهارات التفويض. • إدارة المنح. • إدارة الموازنة الموجهة بالنتائج. 	20 ساعة

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	الإداري القائد
التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • يبني خطة تشغيلية تشاركية قائمة على الأهداف المبنية على الأولويات الإستراتيجية المستمدة من التنبؤ واستشراف المستقبل، وعلى تحليل الاحتياجات على المستوى الإستراتيجي باستخدام نماذج التحليل المختلفة، محدداً فيها مؤشرات قياس الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم تغذية راجعة حول تنفيذ خطط الوحدة التنظيمية، ويدعو إلى تبني النهج التشاركي في التخطيط المبني على البيانات، وفي إعداد الخطة الإستراتيجية المستمدة من التنبؤ واستشراف المستقبل مصمماً مؤشرات قياس الأداء المناسبة، بما يعكس الممارسات الفضلى في التخطيط.
إدارة الأداء المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> • يطور خططاً وبرامج ومبادرات ذات علاقة بالمواهب وتطوير قدرات الموظفين، ويستثمر الموارد بفاعلية وكفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتمثل الممارسات الفضلى في إدارة المواهب والإبداع، ويستخدم الموارد، ويعمل على التميز في الأداء والكفاءة في النفقات وصناعة الفرص في تنمية الإيرادات، بما يلبي متطلبات التغيير، والعمل بروح الفريق بنمذجة السلوكيات الوظيفية، وتقديم أفضل الخدمات بجودة عالية.
حل المشكلات واتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> • يرسم السياسات لإعداد الخطط والموازنات المالية؛ لإدارة جميع المصادر والممتلكات والدعم المقدم؛ لاستثمارها الاستثمار الأمثل ضمن الإدارة والمجتمع المهني والمحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعد الخطط والموازنات المالية الموجهة بالنتائج، وإدارة جميع المصادر والممتلكات والدعم المقدم واستثمارها بكفاءة وفاعلية، ضمن الوحدة التنظيمية والمجتمع المهني.
المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد المشكلات والآثار المترتبة عليها، ويعد خطة تتضمن الإجراءات العلاجية والوقائية للتخفيف والحد منها، ويعد التقارير الدورية المتضمنة التوصيات والمقترحات لحل المشكلات واتخاذ القرار، والعمل بشكل مستمر على التنبؤ بالمشكلات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشرف على انسجام خطة إدارة حل المشكلات مع إستراتيجيات العمل من خلال الإشراف على أسس تطبيق منهجيات حل المشكلات، وتوظيف الممارسات الفضلى في إدارتها بما يحقق الأهداف من خلال اتخاذ القرار المناسب.

المجال الرئيس السادس: إدارة الأفراد وتوجيههم

وصف المجال: تبني القائد مهارات توجيه الأفراد والعمل الجماعي؛ للحصول على أفضل مستوى أداء في المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

المجال الفرعي الأول: إدارة أداء الأفراد

توصيف المجال الفرعي: تفعيل القائد المهارات والقدرات الخاصة بتحسين الأداء الفردي باستخدام إستراتيجيات وأساليب إدارية ناجحة محققاً أهداف المؤسسة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none">• تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الفردي، والتخطيط بشمولية لدعم أداء الأفراد وتوجيههم، ومواجهة ضغوط العمل بالشراسة مع المجتمع المهني وفق معايير الأداء المعتمدة، وأثرها في تحقيق رؤية الوزارة ورسالتها، ووضع مجموعة من الإجراءات التصويبية في حال عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات المعلنة.	<ul style="list-style-type: none">• وضع معايير خاصة للأداء المتميز من خلال الاطلاع على الممارسات الفضلى في إدارة الأداء القائم على المعايير، واستخدام مهارات التوجيه والتحفيز والتأثير؛ لدعم أداء فرق العمل، ومتابعتهم، وتقييمهم، وربط أدائهم بالأداء المؤسسي.	
<ul style="list-style-type: none">• دعم فريق العمل عند تنفيذ أعمالهم اليومية.• إعطاء توجيهات واضحة ومعلنة.• اعتماد منهجية المتابعة والمراجعة المستمرة بين الرئيس المباشر والموظف.	<ul style="list-style-type: none">• التصرف بصفته مرجعية؛ لتقديم المعرفة وطرق تنفيذ إجراءات العمل بدقة.• عدد المقترحات التطويرية للفرق لتحسين الخدمة لمتلقيها.• ربط مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها بأهداف الوحدة التنظيمية والخطة الإستراتيجية.	
<ul style="list-style-type: none">• كتب التكليف.• سجلات الاجتماعات.• سجلات اللجان المختلفة.• كتب الشكر.• ملفات الإنجاز.• سجلات الأداء.	<ul style="list-style-type: none">• كتب التكليف.• سجلات الاجتماعات.• سجلات اللجان المختلفة.• كتب الشكر.• ملفات الإنجاز.• سجلات الأداء.	

المجال الفرعي الثاني: العمل الجماعي وإدارة فرق العمل

توصيف المجال الفرعي: تبني العمل بروح الفريق وإشراك الجميع في فرق العمل وتوجيههم من خلال التركيز على أساليب العمل الجماعي وإجراءاته من أجل تحسين العمل الجماعي.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> تبني نموذج من نماذج إدارة فرق العمل، واستخدام المهارات والعلاقات؛ لتوجيه الفريق، ومشاركة المعلومات والمهارات مع الفرق واللجان الأخرى، وتحفيز أعضاء الفريق على أساس جماعي، ومواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحديد نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات؛ لحفز مجتمع التعلم المهني على مواجهتها وتذليلها. 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام منهجيات ونماذج محلية أو عالمية مبتكرة في إدارة فرق العمل، مثل فرق العمل المرنة، وفرق العمل ذات الأداء العالي في تحسين طرق العمل، ونمذجة السلوكيات الجماعية الإيجابية المكتسبة، ودعم الموظفين للمشاركة الجماعية في أنشطة التحسين والتطوير، والعمل على تفويضهم، بما يعود بالفائدة على متلقي الخدمة وبما يحقق مناخ الإبداع لفرق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> تبني نموذج من نماذج إدارة فرق العمل، واستخدام المهارات والعلاقات؛ لتوجيه الفريق، ومشاركة المعلومات والمهارات مع الفرق واللجان الأخرى، وتحفيز أعضاء الفريق على أساس جماعي، ومواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحديد نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات؛ لحفز مجتمع التعلم المهني على مواجهتها وتذليلها.
<ul style="list-style-type: none"> عدد المقترحات المقدمة لعمل الفريق. إعطاء معلومات ومشاركة مهارات مع الفرق واللجان. تفويض الآخرين وتمكينهم. إدارة الصراع والخلاف بطريقة علمية. 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام نماذج إدارة الفرق. عدد المهام المنجزة من الفريق. التصرف بصفته مرجعية لتقديم المعرفة. عدد المقترحات التطويرية. تفويض الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد المقترحات المقدمة لعمل الفريق. إعطاء معلومات ومشاركة مهارات مع الفرق واللجان. تفويض الآخرين وتمكينهم. إدارة الصراع والخلاف بطريقة علمية.
<ul style="list-style-type: none"> المقترحات المقدمة لتطوير العمل. ملف الإنجاز. سجلات الأداء. الكتب الرسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> كتب التفويض. سجلات اللجان المختلفة. ملف الإنجاز. سجلات الأداء. الكتب الرسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> كتب التفويض. سجلات اللجان المختلفة. ملف الإنجاز. سجلات الأداء. الكتب الرسمية.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (إدارة الأفراد وتوجيههم)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الأداء الفردي. • مفهوم فرق العمل. • مفهوم ضغوط العمل. • العوامل المؤثرة في الأداء الفردي. • مفهوم فرق الأداء العالي. • نماذج فرق العمل. • معايير الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة ضغوط العمل. • إدارة فرق العمل. • كيفية تشكيل اللجان وفرق العمل المختلفة. • آليات تحفيز الموظفين. • كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه فرق العمل. • ممارسة الحوار البناء. • ممارسة الطلاقة والمرونة عند مناقشة الأفكار داخل الفريق. • تطوير المهارات واكتشاف أساليب إبداعية وابتكارية جديدة توجه عمل الفرق. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقدير أهمية العمل التعاوني. • تقدير مشاركة المعارف والمهارات مع الزملاء. • تكريس اتجاه إيجابي نحو عمل الأفراد في مجموعات. • الحرص على مشاركة المعارف والمهارات التي تم تطويرها في المجتمع المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة ضغوط العمل. • فرق الأداء العالي. • إدارة الأداء الفردي. • أنماط التفاعل وتوظيفها في تحسين الأداء. 	10 ساعات لكل محور
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم ثقافة التميز والإبداع المؤسسي. • برامج إدارة الأداء. • الممارسات الفضلى التي تنعكس على أداء الأفراد وتحسينه. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام برامج إدارة الأداء. • مهارات متابعة الأداء وتقييمه. • مهارات التأثير في الآخرين. • مهارات توجيه الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • نشر ثقافة استخدام المهارات المكتسبة التي تم تطويرها. • الحرص على تطوير بيئة العمل بشكل تعاوني. • إلهام فرق العمل للتخلي بالصبر والحكمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • التميز والإبداع المؤسسي. • مجتمعات الممارسة المهنية. • قيادة مجموعات العمل الافتراضية. • منهجيات إدارة الصراع وحله في بيئة العمل. 	10 ساعات لكل محور

عدد الساعات	محاور منهاج التنمية المهنية	الاتجاهات والقيم	المهارات والممارسات	المعارف	المستوى
	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات التأثير في الآخرين. • نمذجة السلوكيات الجماعية. • مهارات التفويض. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحرص على تفويض الموظفين وتمكينهم. • الحرص على توفير المناخ الإبداعي لفرق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • توظيف منهجية إدارة الأداء القائم على المعايير. • مهارات إدارة الصراع في بيئة العمل. • نمذجة السلوكيات الجماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • طرق إدارة الصراعات داخل فرق العمل. • نماذج إدارة فرق العمل. • مفهوم التفويض. • مناخ الإبداع لفرق العمل. 	

مُوصِّفات مستويات تقييم الأداء

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
إدارة أداء الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> • يحل معايير الأداء؛ لتوجيه الموظفين، وتحسين الأداء، ولإدارة أولويات عمل الفريق بناء على معايير الأداء ومؤشراتها السلوكية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبتكر برنامجًا لإدارة الأداء القائم على المعايير والكفايات، وتفعيل قنوات الاتصال، وتقديم التغذية الراجعة عن الأداء وكيفية تحسينه.
العمل الجماعي وإدارة فرق العمل	<ul style="list-style-type: none"> • يواجه المواقف الصعبة التي تواجه الفريق من خلال إدارة الصراع داخل فرق العمل، وتشجيع أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • يُظهر ممارسات متطورة في دعم فرق العمل، وتحفيزها، وفي نمذجة السلوكيات الجماعية الإيجابية المكتسبة.

المجال الرئيس السابع: إدارة العلاقات

وصف المجال: بناء العلاقات الإيجابية وتعزيزها من خلال التواصل الفعال لجميع الاتصالات الداخلية أو الخارجية؛ لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، ولتوفير بيئة عمل إيجابية تحقق السمعة المؤسسية وتعزز من فاعلية إسعاد متلقي الخدمة.

المجال الفرعي الأول: الاتصال المؤسسي

توصيف المجال الفرعي: توظيف مهارات الاتصال الفعالة، واستخدام أدوات التواصل الإيجابي، وبناء العلاقات الإيجابية داخليًا وخارجيًا مع النظراء وعلى مختلف المستويات والشركاء وأصحاب القرار، وتوظيف مهارات التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطة ممنهجة لبناء الشراكات مع المعنيين وتوسيعها من خلال تطوير طرق وأساليب لهذه الغاية، بما يلبي حاجات الوزارة ويعزز من سمعتها وتأثيرها الفعال. 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق طرق ممنهجة وتبني ممارسات فضلى في متابعة أصحاب المصلحة وتحليلهم؛ لتطوير آليات التواصل معهم ورصد متطلباتهم وتلبية حاجاتهم؛ لتعزيز سمعة الوزارة ودورها الفاعل.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> تطوير وسائل ونماذج تواصل جديدة. مستوى الانخراط والمشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي. مدى سرعة انتقال المعلومات واتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> بناء قنوات الاتصال الداخلي والخارجي ونظمه. الاستجابة لملاحظات متلقي الخدمة. مدى تنوع وسائل الاتصال المستخدمة وجودتها.
مصادر الأدلة والشواهد	<ul style="list-style-type: none"> وسائل ونماذج الاتصال الجديدة. خطة الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي. رأي الزملاء. استبانة رضا متلقي الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> خطة الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي. رأي أصحاب المصلحة ومتلقي الخدمة. استبانة رضا متلقي الخدمة. رأي الزملاء.

المجال الفرعي الثاني: إسعاد متلقي الخدمات

توصيف المجال الفرعي: تمكين القائد من فهم احتياجات متلقي الخدمة وتلبيتها بالشكل الذي يجعلهم راضين وسعداء بالخدمات المقدمة لهم.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none">الإبداع في تقديم الخدمات، والتركيز على متلقي الخدمة وكفاءة الخدمة بما ينسجم مع رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها من خلال تقديم المشورة، وجعل متلقي الخدمة محور تصميم الخدمات، وتشجيع تطبيق الأفكار الإبداعية والمبتكرة والمستجيبة لحاجات متلقي الخدمة بناء على الخبرات المتخصصة.	<ul style="list-style-type: none">دراسة احتياجات متلقي الخدمة بشكل تشاركي، والحفاظ على قنوات اتصال معهم، وتأكيد سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات، والاستفادة من بيانات متلقي الخدمة وآرائه وملاحظاته في وضع مواصفات الخدمات المقدمة.	
<ul style="list-style-type: none">جمع ملاحظات متلقي الخدمة واستفساراتهم بانتظام واستخدامها لتحسين الخدمة.التفاعل الإيجابي وبناء العلاقات مع متلقي الخدمة المؤثرينرضا متلقي الخدمة.التعامل مع المشكلات والشكاوى بسرعة وبفعالية، والعمل على حلها بشكل يرضي متلقي الخدمة.	<ul style="list-style-type: none">دراسة احتياجات متلقي الخدمة.السعي لبناء علاقات مستدامة مع متلقي الخدمة.رضا متلقي الخدمة.تدريب الموظفين بشكل جيد وتوفير الموارد اللازمة لضمان أداء ممتاز.تنوع قنوات الاتصال المتاحة لمتلقي الخدمة.استمرارية تقديم الخدمات وعدم انقطاعها بشكل مفاجئ.	
<ul style="list-style-type: none">نتائج دراسات قياس درجة رضا متلقي الخدمة.كتب الشكر.ملفات الإنجاز.سجلات الأداء.	<ul style="list-style-type: none">نتائج دراسات قياس درجة رضا متلقي الخدمة.كتب الشكر.ملفات الإنجاز.سجلات الأداء.	

المجال الفرعي الثالث: المسؤولية المجتمعية

توصيف المجال الفرعي: توجيه البرامج والأنشطة؛ للاستجابة للمتطلبات الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية، والإنسانية، والأخلاقية، والقيمة للمجتمع بما يحقق الأهداف الوطنية والمؤسسية، وبما يعكس التزام المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته الرسمية وغير الرسمية تجاه قطاع التعليم وخدمة الطلبة والمجتمع المحلي.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من المواد المتاحة، وتوجيه الأنشطة؛ للإسهام في تحقيق الرفاه الاجتماعي للموظفين، وتشجيع التعاون والشراكة مع مختلف فئات المجتمع من أجل تحقيق أهداف التعليم وتلبية احتياجات الطلبة والمجتمع، ودعم أنشطة المجتمع المحلي بما يحقق الأهداف الوطنية والأهداف التربوية. 	<ul style="list-style-type: none"> تبني الممارسات الفضلى في جوانب الشراكة مع مؤسسات المجتمع؛ لتوجيه الجهود نحو تطوير نظام تعليمي مستدام يتكيف مع التغيرات والتطورات في المجتمع والاقتصاد، ويحقق أهداف التعليم، ويلبي احتياجات الطلبة والمجتمع، ويشجع ويدعم البرامج والمشاريع التعليمية الموازية التي تستهدف مجتمعات محددة أو فئات ذات احتياجات خاصة.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> المبادرات والمشاريع المقترحة. الرضا عن العلاقة بمؤسسات المجتمع. جودة الخطط الإجرائية/ التشغيلية. نتائج استبانة رضا متلقي الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> نتائج الرضا عن عمليات التعليم. منجزات المجالس التربوية والتطويرية. مبادرات وخطط ومشاريع. نتائج استبانة رضا متلقي الخدمة.
مصادر الأدلة والشواهد	<ul style="list-style-type: none"> خطط العمل. استبانات الرضا. سجلات الأداء. الكتب الرسمية. 	<ul style="list-style-type: none"> خطة الاتصال. المجالس التربوية والتطويرية.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (إدارة العلاقات)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> الإحاطة بالتشريعات النازمة. ضوابط عملية الاتصال، وأبعاد عملية الاتصال وآثارها في الخدمات المقدمة. آليات بيئة اتصال وتواصل وتصميمها. كفايات الاتصال الفعال مع المجتمع المهني ومهاراته. مفهوم التركيز على متلقي الخدمة وكفاءة الخدمة. معرفة الطرق والنماذج المتعلقة بإسعاد متلقي الخدمة. معرفة كيفية تحديد الاحتياجات المتضمنة لمتلقي الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل صفات الرسالة الجيدة. إنقان مهارة الاتصال، وأدوات التواصل التفاعليين في المجتمع المهني. توظيف لغة الجسد والذكاء العاطفي الانفعالي في الإقناع والتأثير. تطوير الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة. بناء علاقات دائمة مع الآخرين اعتمادًا على السمات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> تقدير أهمية بيئة الاتصال والتواصل الإيجابية وإسعاد متلقي الخدمة والمجتمع المهني. أهمية ربط إدارة البيانات وتحديد احتياجات متلقي الخدمة؛ لتحقيق سعادة متلقي الخدمة. إنشاء علاقات إيجابية مستدامة بين المستويات الإدارية المختلفة. الإيمان بأهمية بناء العلاقات اعتمادًا على السمات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> مصادر الإقناع والتأثير. التفاوض والإقناع الفعال. مستجدات الاتصال والتواصل. تصميم بيئة الاتصال والتواصل. معايير تقديم خدمات متميزة للمتعاملين. نماذج إسعاد متلقي الخدمة. مهارات الكتابة الوظيفية المتقدمة. المسؤولية المجتمعية. 	15 ساعة
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> أدوات التأثير والإقناع ومصادره المتنوعة. رعاية الممارسات الفضلى في مجالي الاتصال والتواصل. 	<ul style="list-style-type: none"> إقامة علاقات فعالة مع المرؤوسين، والشركاء، وأصحاب القرار. امتلاك الكفايات والمهارات الخاصة بالاتصال الفعال مع 	<ul style="list-style-type: none"> الاستجابة الانفعالية المناسبة للملاحظات والتساؤلات المطروحة. تقدير أهمية بيئتي الاتصال والتواصل التكنولوجيتين. 	<ul style="list-style-type: none"> أدوات التأثير والإقناع ومصادره. المستجدات الحديثة في الاتصال الفعال. 	15 ساعة

عدد الساعات	محاور منهاج التنمية المهنية	الاتجاهات والقيم	المهارات والممارسات	المعارف	المستوى
	<ul style="list-style-type: none"> • منهجيات قياس رضا متلقي الخدمة. • الممارسات الفضلى في مجال المسؤولية المجتمعية. • بناء الشراكات الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تثمين أهمية تحديد احتياجات متلقي الخدمة؛ لتحقيق ديمومة سعادتهم. • تقدير أهمية بناء علاقة مع الأشخاص المؤثرين. • أهمية الشراكات في استدامة الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> • المجتمع المحلي، وأصحاب المصلحة، ومتلقي الخدمة. • الالتزام بالممارسات الفضلى في مجالي الاتصال والتواصل المؤسسيين. • تجاوز الأنماط التي تعوق الاتصال. • تيسير الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات. • قياس احتياجات متلقي الخدمة المستقبلية. • الاستفادة من الخبرات ومن بيانات متلقي الخدمة في وضع مواصفات الخدمات المقدمة لهم وفق آرائهم وملاحظاتهم. • بناء علاقات جيدة مع الشركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • الكفايات والمهارات الخاصة بالاتصال الفعال مع المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة ومتلقي الخدمة. • تطوير بيئة تواصل تكنولوجية فاعلة. • تقييم بيئة التواصل. • التنبؤ باحتياجات متلقي الخدمة. • معرفة آليات الخدمات المقدمة في تقييم المخاطر المعتمدة في تقديم الخدمة. • بناء الثقة مع الآخرين بناء على الخبرة. • بناء الشراكات الإستراتيجية. 	

موصّفات مستويات تقييم الأداء

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
الاتصال المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على اتصالات ودية وفعالة ومتوازنة مع الآخرين، وينشئ علاقات إيجابية مستدامة مع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، ويوظف مهارات الإقناع والتفاوض؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوظف أدوات التأثير والإقناع المتنوعة من مصادرها، ويقدم مقترحات وأفكارًا إبداعية في بناء العلاقات وتحسينها ضمن الممارسات الفضلى في مجال بناء العلاقات والتأثير في الآخرين وبناء الشراكات.
إسعاد متلقي الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> • يطور آليات التعامل مع متلقي الخدمة بالتشاور معهم، من خلال التشجيع على تطبيق الأفكار الإبداعية والمبتكرة في خدمة متلقي الخدمة بناء على معايير تقييم جودة الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يوظف الممارسات الفضلى ونتائج دراسات متلقي الخدمة في تحسين الخدمات المقدمة لهم بناء على حاجاتهم الفعلية والمستقبلية، ويقود تنظيم فعاليات خارج المدرسة لتعزيز التفاعل الاجتماعي.
المسؤولية المجتمعية	<ul style="list-style-type: none"> • يستقصي الحاجات المجتمعية ويعمل على تطوير أدوات التأثير الفعال المتبادل مع المجتمع ومؤسساته، ويستجيب لاحتياجات المجتمع في مجال التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم ممارسات فضلى في تطبيق الممارسات المتعلقة بالمعايير الأخلاقية في التفاعل مع المجتمع والاستجابة لحاجاته ومشكلاته، ويعزز الشراكات بين المدارس والمؤسسات الأخرى في المجتمع.

المجال الرئيس الثامن: إدارة الذات

وصف المجال: تبني نهج التعلم مدى الحياة، وتطوير النمو المهني المستدام، وتحقيق مستوى عالٍ من الرفاه النفسي لذاته، بما ينسجم مع الأخلاقيات المهنية والممارسات الفضلى.

المجال الفرعي الأول: النمو المهني المستدام

توصيف المجال الفرعي: تعميق مفهوم مجتمعات التعلم بوصفه آلية فاعلة لتحقيق النمو المهني، وترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة من خلال تحفيز الأنشطة والمجهودات الفردية والجماعية في النمو المهني؛ لتطوير المهارات وتخطيط المسار المهني وفق خطوات مهنية متتابعة ومستمرة وبصورة تشاركية فاعلية تنعكس على الأداء وتطوره بشكل فعال.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
المعايير التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> تبني نهج مجتمعات التعلم بوصفها جزءاً من إطار النمو المهني المستمر، والتنوع في الأنشطة والفعاليات المهنية في إطار مؤسسي يشرك الجميع في عمليات التخطيط والتنفيذ لها بما ينعكس على الأداء، والتنمية، والتطوير، والتعلم الذاتي المستمر، والتقييم، والتقويم الذاتي المستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى تبني الممارسات الفضلى المرتبطة بتوفير بيئة تشجع التعلم المستمر مدى الحياة، والنمو المهني المستمر، وتعزيزها وترسخها بوصفها جزءاً من الأداء المؤسسي بما يحقق المرونة المعرفية والنمو الشامل المستدام، وينعكس على الأداء، ويتطوره، ويجوده.
مؤشرات الأداء	<ul style="list-style-type: none"> خطة النمو المهني الذاتي ذات جودة ومبنية على الاحتياجات الفعلية وأولويات التطوير الذاتي. الخطط التدريبية الخاصة به (الدورات، والورش، ومجتمعات التعلم). 	<ul style="list-style-type: none"> التميز في الأداء المبني على التنمية الذاتية والنمو المهني المستمر. خطة النمو المهني الذاتي ذات جودة ومبنية على الاحتياجات الفعلية وأولويات التطوير الذاتي. مخرجات سياسات التنمية المهنية الذاتية (الدورات، والورش، ومجتمعات التعلم) وقياس أثرها.

القيادة المتقدمة	القيادة التأسيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • السيرة الذاتية. • قوائم بالدورات التدريبية والورش في قواعد البيانات في المؤسسة. • البحوث والدراسات. • خطة النمو المهني الذاتية. • كتب مشاركة في مجتمعات التعلم المهني، والورش، والدورات. • الوثائق والسجلات الإدارية والفنية. • كتب الشكر. • عينات لمشاركات القائد في صنع سياسات الوحدة التنظيمية/ الدائرة • المنسجمة مع سياسات الوزارة. • وثائق تعكس أثر الدور المهني الإيجابي في الوزارة. • قائمة الاحتياجات التدريبية في سجل الأداء الذاتي. • سجلات الأداء تتضمن مخرجات الأعمال ونسب الإنجاز. • السجلات الإدارية والفنية. • الحصول على جوائز التميز. 	<ul style="list-style-type: none"> • السيرة الذاتية. • قوائم بالدورات التدريبية والورش في قواعد البيانات في المؤسسة. • البحوث والدراسات. • خطة النمو المهني الذاتية. • قائمة الاحتياجات التدريبية في سجل الأداء الذاتي. • سجلات الأداء تتضمن مخرجات الأعمال ونسب الإنجاز. • السجلات الإدارية والفنية. • كتب الشكر. • الحصول على جوائز التميز المختلفة. 	<p>مصادر الأدلة والشواهد</p>

المجال الفرعي الثاني: الرفاه النفسي

توصيف المجال الفرعي: تحقيق الرفاه النفسي الذاتي في بيئة العمل تحقيقاً لجودة الأداء الفاعل والتنمية المهنية المستدامة من خلال تقبله ذاته، واستقلالته بالسلوك الإيجابي، وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين، والتركيز على النتائج باستثمار جميع الإمكانيات المتاحة.

المعايير التفصيلية، ومؤشرات الأداء، ومصادر الأدلة والشواهد:

المعايير التفصيلية	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
<ul style="list-style-type: none"> التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية الذاتية باستثمار الإمكانيات المتاحة؛ لتوفير بيئة آمنة تثير الدافعية للعمل، وتعزيز السلوكيات المرغوب فيها وجودة الأداء المتميز من خلال تقبله ذاته وزملاءه، والاستقلال في السلوك الإيجابي على نطاق العمل الفردي والجماعي بما يحقق الرضا والسعادة لديه. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة التوتر، وتوفير خدمات دعم الصحة النفسية، وتوفير فرص للتطوير المهني والتدريب والترقي في السلم الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل داعمة تلبي الحاجات النفسية والاجتماعية الذاتية، واستثمار الإمكانيات المتاحة التي تثير الدافعية، وتعزز الإلهام والقُدوة وجودة الأداء المتميز، وتعمل على دعمه اجتماعياً ونفسياً. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة التوتر، وتوفير خدمات دعم الصحة النفسية، وتوفير فرص للتطوير المهني والتدريب والترقي في السلم الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل داعمة تلبي الحاجات النفسية والاجتماعية الذاتية، واستثمار الإمكانيات المتاحة التي تثير الدافعية، وتعزز الإلهام والقُدوة وجودة الأداء المتميز، وتعمل على دعمه اجتماعياً ونفسياً.
<ul style="list-style-type: none"> الدافعية والسلوكيات الإيجابية في العمل. العلاقات بين الموظفين والسلوكيات. تقبل متلقي الخدمة، والزملاء، والقيادة العليا. المرونة في مواجهة المواقف المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> الدافعية للعمل، والسلوكيات، والأثر الإيجابي في العمل. المرونة في مواجهة المواقف المختلفة. دراسات الرضا لمتلقي الخدمة، واستفتاء الزملاء والقيادة العليا. العلاقات بين الموظفين والسلوكيات. 	<ul style="list-style-type: none"> الدافعية للعمل، والسلوكيات، والأثر الإيجابي في العمل. المرونة في مواجهة المواقف المختلفة. دراسات الرضا لمتلقي الخدمة، واستفتاء الزملاء والقيادة العليا. العلاقات بين الموظفين والسلوكيات.
<ul style="list-style-type: none"> وثائق تبين دعم القائد وتبني الأفكار التطويرية، وتطبيقها، وقياس أثرها، وتطويرها وفق الإمكانيات المتاحة. سجلات الأداء تتضمن مخرجات الأعمال، ونسب الإنجاز، ونقل أثر المعارف والمهارات المكتسبة. أثر انعكاس المشاركات في جوائز التميز في رفاه الذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> وثائق تبين دعم القائد وتبني الأفكار التطويرية، وتطبيقها، وقياس أثرها، وتطويرها وفق الإمكانيات المتاحة. سجلات الأداء تتضمن مخرجات الأعمال، ونسب الإنجاز، ونقل أثر المعارف والمهارات المكتسبة. نتائج دراسات الرضا لمتلقي الخدمة ومتابعة التوصيات، واستفتاء الزملاء والقيادة العليا. أثر انعكاس المشاركات في جوائز التميز في رفاه الذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> وثائق تبين دعم القائد وتبني الأفكار التطويرية، وتطبيقها، وقياس أثرها، وتطويرها وفق الإمكانيات المتاحة. سجلات الأداء تتضمن مخرجات الأعمال، ونسب الإنجاز، ونقل أثر المعارف والمهارات المكتسبة. نتائج دراسات الرضا لمتلقي الخدمة ومتابعة التوصيات، واستفتاء الزملاء والقيادة العليا. أثر انعكاس المشاركات في جوائز التميز في رفاه الذاتي.

الكفايات المهنية للمجال الرئيس: (إدارة الذات)

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة التأسيسية	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المشاعر. • التحفيز الذاتي. • تحمل ضغوط العمل. • مفهوم الرفاه النفسي وعناصره. • طرق تحقيق الرفاه النفسي. • القيادة التشاركية. • مفهوم الرغبة الذاتية في التنمية المهنية المستمرة. • اقتراح الحلول للمشكلات وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات إدارة المشاعر. • المقدرة على العمل ضمن الفريق، والعمل تحت الضغوطات. • آليات التحفيز الذاتي وممارساته. • التعبير بإيجابية عن انفعالاته ومشاعره. • كيفية تعزيز السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها. • متابعة خطة النمو المهني الذاتية. • تهيئة الصف الثاني والزملاء لتسلم مناصب قيادية (الإحلال والتعاقب الوظيفي). • القدرة على اقتراح الحلول المثلى للمشكلات المتنبأ بها وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> • الوعي بأهمية ضبط الانفعالات والمشاعر الذاتية. • الحرص على العمل الجماعي، وتبادل الخبرات، وأخذ أفضل الممارسات. • نمذجة عملية بناء مجتمعات مهنية آمنة نفسيًا واجتماعيًا. • تقبل الرأي والرأي الآخر. • المقدرة على العمل بروح الفريق. • الرغبة الذاتية في التنمية المهنية المستمرة. • الولاء والانتماء المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة المشاعر. • التحفيز الذاتي. • ضغوط العمل. • الرفاه النفسي. • التخطيط للتنمية المهنية المستدامة. • الإحلال والتعاقب الوظيفي. • الولاء والانتماء المؤسسي. • الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي. • الاتصال والتواصل المتقدم والعمل بروح الفريق. • إدارة المخاطر. • دورات متخصصة بجوائز التميز الفردي والمؤسسي 	20 ساعة

المستوى	المعارف	المهارات والممارسات	الاتجاهات والقيم	محاور منهاج التنمية المهنية	عدد الساعات
القيادة المتقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • نظرية الذكاءات المتعددة. • مفهوم الذكاء العاطفي، أو الاجتماعي، وأهميته وعناصره. • العلاقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. • منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية الذاتية والمعنيين. • التنبؤ بالمشكلات وتطبيق الحلول المثلى. 	<ul style="list-style-type: none"> • امتلاك مهارات الذكاء العاطفي، أو الاجتماعي. • القدرة على تصميم بيئة عمل مناسبة نفسيًا واجتماعيًا. • مهارات التأثير والإلهام. • القدرة على بناء خطة تنمية مهنية مستدامة. • القدرة على التعامل بمرونة، وبشكل بناء مع التغيير. • القدرة على التنبؤ بالمشكلات وآليات حلها. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإيمان بأهمية القدوة والنموذج في مهنته. • إلهام فرق العمل لبناء رؤيتهم الخاصة ورسالتهم الشخصية. • نشر التعاون، والعمل بروح الفريق، وإفادة الآخرين. • تبني موقف مرن في مواجهة التغيير والتكيف مع ظروف الآخرين. • الولاء والانتماء المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> • نظرية الذكاءات المتعددة (الذكاء العاطفي، أو الاجتماعي). • تصميم خطط التنمية المهنية المستدامة المبنية على المعايير. • منهجيات مقاومة التغيير. • الولاء والانتماء المؤسسي. • الإحلال والتعاقب الوظيفي. • إستراتيجيات الاتصال والتواصل المتقدم والعمل بروح الفريق. • إستراتيجيات إدارة المخاطر. • دورات متخصصة في جوائز التميز الفردي والمؤسسي. 	15 ساعة

مُوصِّفات مستويات تقييم الأداء لإدارة الذات

المجال الفرعي	القيادة التأسيسية	القيادة المتقدمة
التعلم للحياة والنمو المهني المستدام	<ul style="list-style-type: none"> يضع خططاً للتنمية المهنية الذاتية تتضمن إجراءات تنفيذية وأهدافاً وفق الاحتياجات ومخرجات مجتمعات التعلم الذاتي والمهني، بما يواكب المستجدات وأدائه المهني الحالي والمستقبلي. 	<ul style="list-style-type: none"> يصمم خططاً للتنمية المهنية الذاتية وفق الاحتياجات ومخرجات التعلم الذاتي والمهني متضمنة إجراءات تنفيذية وأهدافاً ومؤشرات قياس الأثر، مواكباً المستجدات ودعماً لنموه وأدائه المهني الحالي والمستقبلي، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل.
الرفاه النفسي	<ul style="list-style-type: none"> يستفيد من الإمكانيات المتاحة لتوفير الدعم النفسي والاجتماعي لذاته بما يساعده في تحسين أدائه، معززاً السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها. 	<ul style="list-style-type: none"> يطور ذاته مُرَجِّباً بالخبرات الجديدة، موظِّفاً الشراكات ضمن بيئة العمل، مستثمراً جميع الإمكانيات المتاحة من وسائل الدعم النفسي والاجتماعي وغيرها؛ لإثارة الدافعية في العمل.