



وزارة التربية والتعليم العالي



المعايير المهنية لمدير المدرسة

الطبعة الثانية

آذار 2025



دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم العالي

المعايير المهنية لمدير المدرسة

الطبعة الثانية

آذار / 2025

إشراف عام

د. سهير القاسم	-----	مدير عام التعليم المدرسي
أ. أحمد ناصر	-----	رئيس وحدة متابعة المديریات
أ. حازم أبو جزر	-----	مدير مهنة التعليم

أعضاء اللجنة

الاسم	مكان العمل
د. هدى أحمد سلامة	الإدارة العامة للتعليم المدرسي / مهنة التعليم
أ. عدنان أحمد الفسفوس	وحدة متابعة المديریات
أ. ختام أنور زين	مديرية التربية والتعليم / رام الله
أ. خالد يونس عيسى	مديرية التربية والتعليم / جنوب الخليل
أ. نداء علي عبد ربه	مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة
أ. عبد الحميد إبراهيم حسين	مديرية التربية والتعليم / سلفيت
أ. فاطمة جميل صوص	مديرية التربية والتعليم / نابلس

تدقيق لغوي: أ. خالد طعمة

بسم الله الرحمن الرحيم

يُقاس مدى نجاح أي نظام تعليمي، أو تربوي بقدرته على إحداث تغيير في المعارف، والمعلومات، والقيم السائدة، فكيف إذا كان هذا النظام مرتبطاً بالإدارة المدرسية، فهي آفاق واسعة وعميقة، وهي رسالة ضمير، وفن ومهارات، ومبادرات، وبرامج، واتزان، وعقلانية، وموضوعية، هي إخلاص وانتفاء، العمل فيها شاقّ ومعقد إلاّ أنّها تجديد وإبداع؛ لأنها تُضيء الطريق لكلِّ مدير؛ ليستطيع تحقيق أهدافه في المسيرة التربوية.

انطلاقاً من توجه وزارة التربية والتعليم العالي نحو اللامركزية في العملية الإدارية التربوية، وباعتبار الإدارة المدرسية إحدى أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً مهماً له تأثيره الكبير على النتائج التربوية، لا بدّ من إيجاد إدارة وقيادة واعية، وفاعلة تدرك الأهداف، وتفهم السياسة العامة، قادرة على رسم الخطط المتنوعة؛ لتحقيق آمال وطموحات مجتمع فلسطيني متجدد، ومتطور.

تحقيقاً لذلك، كان الاهتمام بمدير المدرسة بما يتناسب مع الدور الموكّل له، فجاءت هذه المعايير المهنية كخطوة تربوية هادفة، ترفد قدرات المدير، وتُحسن من أدائه، وترتقي بمهنيته من خلال مساعدته، ومساندته على فهم الدور التربوي الحقيقي له، ورسم الخطوات العملية لأداء مهامه بأفضل الطرق والأساليب الممكنة، حيث لم يعد عمل مدير المدرسة مقصوراً على النواحي الإدارية، وما تتطلبه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، ورقابة، وتقويم فحسب، بل عليه الاعتناء بالنواحي الفنية، والاجتماعية لكلِّ العناصر البشرية ذات العلاقة، إضافة لمتابعته الفنية فيما يتعلق بالمناهج، والمقررات، والإشراف التربوي، وإدارة الأزمات، والظروف الطارئة التي تواجهه، وتواجه المجتمع خلال عمله، شأن ذلك كلّهُ تحسين العملية التعليمية التعليمية.

تُمثّل المعايير المهنية إضافة نوعية للجهود التربوية المبذولة، فهي تعرض ذاتها بذاتها، وما يميزها، واقعيتها، وملاستها للواقع الفعلي الذي عليه مدير المدرسة، إن هذه المعايير ما هي إلاّ نبراس يهتدي به المديرون؛ لتحقيق أهدافهم في المسيرة التربوية التي أخذوا على عاتقهم تحقيقها بنجاح واطمئنان، حيث إنّ مدير المدرسة الذي تعلق عليه آمال كبيرة من أبناء مجتمعه عليه تحقيق هذه الآمال؛ لبناء مجتمع سليم، وحضاري من خلال مدرسة مجتمعية فاعلة، إضافة إلى تضمينها خبرات، ورؤى قادة تربويين، وأكاديميين، ومديري مدارس، جمع بينهم الحرص الشديد على أن تكون مدرستنا الفلسطينية نموذجاً يعبر عن تكاملية عناصر العملية التعليمية التعليمية كافة.

ولا يسعني هنا إلاّ أن أقدم الشكر والتقدير إلى طاقم وزارة التربية والتعليم العالي، ومهنة التعليم، وأعضاء لجنة المعايير المهنية المتمثلة بمديريات التربية والتعليم، والمستشارين التربويين، وكلّ من أسهم، وساعد في تطوير هذه المعايير المهنية التربوية المهمة التي تمثل انطلاقة تربوية جديدة نحو مستقبل تربوي أفضل.

د. أمجد برهم

وزير التربية والتعليم العالي

المقدمة:

تُعد المدرسة البيت الثاني للطالب، فيما تُعد الركيزة الأولى للنظام التعليمي؛ ذلك أنها حلقة الوصل بين المجتمع والنظام التربوي برمته، ونظرًا لما تقتضيه هذه العلاقة من أهمية ومكونات كان لا بدّ من تجويد الإجراءات بما ينسجم والسياسات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والتي بُنيت ضمن اهتمامات متراكمة، وإضافات جوهرية تجعل من هذه السياسات نقطة انطلاق جادة بما يتناسب والسياسات التربوية العالمية، وبما يعود بالنفع على النظام التعليمي الفلسطيني الذي يزخر بكثير من التحديات منذ أمد بعيد، مرورًا بالوقت الحالي، وما يسببه الاحتلال من إعاقات، وتعطيل تشمل مختلف أطراف معادلة التعليم من معلم، وطالب، ومنهاج، ويتمحور دور المدير في ضوء ذلك بوصفه مهندسًا تفاعليًا يضبط زمام الأمور؛ لتكون في سياقها المخطط له، والقابل للقياس وتقدير مؤشرات الانحراف، ومعالجتها بما يتطلبه الواقع من تدخلات، وإضافات، أو إزاحة وإلغاء.

كما ينضوي دور مدير المدرسة بكونه مكلفًا إداريًا، وفنيًا بإدارة دفة التعليم، وتوفير الظروف المؤاتية التي تضمن مخرجات سليمة تتناسب وروح العصر الحديث من تطور معرفي وتكنولوجي، بالإضافة إلى معالجة التحديات والأزمات، والطوارئ، ولهذا لجأت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومن خلال الإدارة العامة للتعليم المدرسي/ مهنة التعليم، وبالتعاون مع وحدة متابعة المديريات إلى إصدار الطبعة الثانية من وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة (2025)، والذي سبقه إصدار الوثيقة الأولى عام 2014.

وقد مرت عملية إصدار الطبعة الثانية من وثيقة المعايير المهنية بخطوات: بدأت بتشكيل لجنة من الإدارات العامة، والمديريات في وزارة التربية والتعليم العالي ذات العلاقة بعمل مدير المدرسة؛ للقيام بالمهمة من خلال الاطلاع، والاستفادة من تجارب دولية، ونتائج المسابقات البحثية حول المعايير المهنية لمدير المدرسة، كانت قد نظمتها مهنة التعليم ما بين الأعوام (2017-2021).

عقدت اللجنة عدة اجتماعات، وورش عمل نتج عنها إصدار مسودة للمعايير المهنية، ثم مناقشتها من خلال ورش عمل مركزية، شملت عينة مقصودة من مديري المدارس والمديرات، ورؤساء، ومشرفي قسم ضبط الأداء المدرسي، والأخذ بتوصياتهم، وتضمينها صلب المعايير المهنية لمدير المدرسة؛ بغية تجويدها، وتطويرها على نحو يخدم الواقع التربوي.

تتكون الوثيقة المعدلة للمعايير المهنية من أحد عشر معيارًا، يشمل كل منها مجموعة من الإجراءات، والأدلة والبراهين الخاصة به؛ لتحقيق المعيار، وتضمنت هذه المعايير: القدرة على التخطيط المدرسي، تحقيق التعليم والتعلم، الإشراف، التنمية المهنية، الإبداع والابتكار، إدارة العلاقات، المهارات التكنولوجية، تحقيق الدور القيادي، إدارة الموارد، إدارة الأزمات، وإيجاد مناخ تربوي.

أعضاء اللجنة

مستويات المعايير المهنية

تمّ وضع خمسة مستويات للمعايير؛ للاعتماد عليها في اشتقاق أدوات تقويم لكل مستوى منها وهي:

1. ممتاز: يقوم بتطبيق الإجراءات المطلوبة منه، ويبادر لأخرى، بشكل كليّ، وشامل، ومستمر، ومتجدد، وفاعل، ومؤثر، وموثّق بالتفصيل.
2. جيّد جدًا: يقوم بتطبيق الإجراءات المطلوبة منه بشكل كليّ، ومستمر، وواضح، وموثّق.
3. جيّد: يقوم بتطبيق الإجراءات المطلوبة منه بشكل واضح، وموثّق.
4. مرضٍ: يقوم بتطبيق بعض الإجراءات المطلوبة منه برؤية غير واضحة، وتوثيق محدود.
5. غير مرضٍ: يقوم بتطبيق بعض الإجراءات المطلوبة منه دون وضوح، أو تنظيم، أو توثيق لها.

أهمية المعايير المهنية لمدير المدرسة:

تكمّن أهمية المعايير المهنية لمدير المدرسة في أنّها تؤسّس لمهنة التعليم بشقيها: الفني، والإداري؛ بهدف تطوير العملية التربوية، وتحسينها بوجه عام، والارتقاء بالوضع المهني لمدير المدرسة، وتطوير أدائه؛ لإيجاد توافق بين الإدارة والعاملين من خلال نشر ثقافة واعية تجعل المعرفة المهنية، والممارسات الإدارية والفنية طرقًا للنجاح، والتّميز، ويظهر ذلك في:

أولاً: دعم التطور المهني: تُعدّ المعايير المهنية مرجعية موضّحة للخصائص المهنية، التي ينبغي لمدير المدرسة الحفاظ عليها، والسعي الدائم لتلبيتها ما يؤدي إلى تطوره المهني المستمر، وتدفعه للارتقاء بنفسه، وتطوير قدراته وإبداعاته، وبالتالي حدوث التقدم المتوقع في قدراته المعرفية، وممارساته المهنية، واتجاهاته ومعتقداته نحو التعليم، والعمليات الإدارية، والفنية، إذ ينعكس ذلك على نوعية القيادة، والإدارة التربوية في الوطن.

ثانياً: تعزيز عملية التقويم: تُعدّ المعايير المهنية مرجعية تربوية؛ لبناء أدوات قياس وتقويم تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق، والثبات، والموضوعية، فتتحقق العدالة والمساواة؛ ما يجعلها تحدّيًا لمدير المدرسة؛ لبذل قصارى جهده؛ للتميز، والتطور المستمر في أدائه، وممارساته.

ثالثاً: تحقيق التعاون والشاركة: المدرسة مركز جذب واستقطاب جماهيري، ومؤسسة تربوية في المجتمع تتأثر به وتؤثر فيه، وتوضح أهمية المعايير المهنية في تعزيز المسؤولية المشتركة بينهما من خلال فتح

آفاق عمل مشتركة، وبناء جسور ثقة بين المجتمع، والمدرسة تسهم في الارتقاء بمستوى المدرسة مهنيًا، واجتماعيًا، وتعزيز المكانة الاجتماعية لمدير المدرسة، والعاملين فيها.

رابعًا: نشر ثقافة المساءلة والتقييم الذاتي: نظرًا لأهمية التقييم الذاتي والمساءلة، وأثرهما في التطور المهني، يتحتم على مدير المدرسة الوعي بفلسفتها، وبإجراءاتها، وبدورها تجاه الأداء المدرسي بمختلف جوانبه نحو مخرجات المدرسة، والتحسين والنمو، في أداء المدير.

خامسًا: دعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة: تشكّل المعايير المهنية أحد المرتكزات الداعمة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي؛ لتعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية، لما لها من أهمية في إنعاش العملية التربوية، وتنمية القدرات في التعامل مع الطوارئ، والمستجدات، فالنظام اللامركزي يتيح للعاملين إظهار قدراتهم، وتميزهم، ويسهم في تطوير قدراتهم في التخطيط، والتنفيذ، وحل المشكلات، ويستطيع النظام التربوي إنجاز مهامه بشكل أفضل إذا كان قائمًا على المشاركة، والتعاون بين السلطتين: المركزية، والمحلية وذلك بإشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، آخذين بعين الاعتبار طبيعة العمل، أو النشاط، والتباعد الجغرافي، وأهمية القرار، والإطار القانوني في تحديد الأهداف التربوية، ووسائل تنفيذها.

تعريفات:

مجتمع المدرسة: هو طاقم العاملين في المدرسة، والطلبة، وأولياء الأمور.

فريق المدرسة: يضم كل من: (مدير المدرسة، نائب المدير، المعلمين، المرشد التربوي، أمين المكتبة، معلم غرف المصادر، معلم رياض الأطفال).

المعايير المهنية:

- 1- القدرة على التخطيط المدرسي.
- 2- القدرة على الإشراف.
- 3- القدرة على تحقيق التعلم والتعليم.
- 4- القدرة على التنمية المهنية.
- 5- القدرة على الإبداع والابتكار.
- 6- القدرة على إدارة العلاقات (الاتصال، والتواصل)
- 7- القدرة على تفعيل المهارات التكنولوجية.
- 8- القدرة على تحقيق الدور القيادي.
- 9- القدرة على إيجاد مناخ تربوي.
- 10- القدرة على إدارة الموارد.
- 11- القدرة على إدارة الأزمات.

المعيار الأول: القدرة على التخطيط المدرسي.

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يبني خططاً منبثقة من خطة الوزارة، ومنسجمة مع خطة المديرية وفق الأسس العلمية السليمة الآتية: - التحليل البيئي (شامل لجميع مجالات المدرسة الفاعلة وواقعي). - التقييم الذاتي. - مشاركة فريق التطوير بفاعلية وكفاءة عالية. - رصد احتياجات المدرسة، وترتيبها حسب الأولويات. - شاملة لجميع العناصر: (أهداف، إجراءات، الفترة الزمنية، الجهة المسؤولة عن التنفيذ، التكلفة المالية، مؤشرات الأداء، المتابعة، والتقييم) - مرنة قابلة للتعديل حسب المستجدات. • يبني رسالة ورؤية المدرسة بالتعاون مع فريق التطوير، ويعممها بشكل واضح للجميع. • يوثق انجازات المشاريع، والبرامج والخطط بطرق إبداعية، قابلة للتعميم، ويطورها مستفيداً من التغذية الراجعة.
جيد جداً	• يبني خططاً منبثقة من خطة الوزارة، ومنسجمة مع خطة المديرية وفق الأسس العلمية السليمة الآتية: - التحليل البيئي (واقعي، ويشمل بعض مجالات المدرسة الفاعلة). - مشاركة فريق التطوير بفاعلية. - رصد احتياجات المدرسة، وترتيبها حسب الأولويات. - شاملة لجميع العناصر: (أهداف، إجراءات، الفترة الزمنية، الجهة المسؤولة عن التنفيذ، التكلفة المالية، مؤشرات الأداء، المتابعة، والتقييم) - مرنة تتضمن أية مستجدات. • يبني رسالة ورؤية المدرسة بالتعاون مع فريق التطوير، ويعممها بشكل واضح للجميع. • يوثق انجازات المشاريع، والبرامج والخطط، ويطورها مستفيداً من التغذية الراجعة.
جيد	• يبني خططاً منبثقة من خطة الوزارة، ومنسجمة مع خطة المديرية وفق الأسس العلمية السليمة الآتية: - التحليل البيئي (واقعي، ويضم نقاط القوة والضعف). - مشاركة فريق التطوير (شكلي، أو صوري). - تقدير احتياجات المدرسة وترتيبها حسب الأولويات. - شاملة لجميع العناصر: (أهداف، إجراءات، الفترة الزمنية، الجهة المسؤولة عن التنفيذ، التكلفة المالية، مؤشرات الأداء، المتابعة، والتقييم)

- مرنة تتضمن أية مستجدات. • يبني رؤية ورسالة المدرسة بالتعاون مع فريق التطوير. • يوثق انجازات المشاريع، والبرامج والخطط.	
• يبني خططاً منبثقة من خطة الوزارة، ومنسجمة مع خطة المديرية وفق الأسس العلمية الآتية: - التحليل البيئي (عشوائي، وغير واقعي). - تقدير احتياجات المدرسة. - تحتوي على العناصر الآتية: (أهداف، إجراءات، الفترة الزمنية، الجهة المسؤولة عن التنفيذ). • يبني رؤية ورسالة المدرسة بمفرده، ولا يعممها.	مرض
• يوفر خطة غير واضحة • يُبقي على الرؤية، والرسالة السابقة للمدرسة.	غير مرض

الأدلة والبراهين للمعيار الأول:

- سجل توثيق ما تم تنفيذه من الخطة المدرسية.
- الخطة المدرسية.
- رؤية ورسالة معلنتان.

المعيار الثاني: القدرة على الإشراف.

المستوى	الإجراء
	• يُعد وينفذ برنامجًا للزيارات الإشرافية بأنواعها مراعيًا الظروف الطارئة، وخبرة المعلم، ويُقدم له تغذية راجعة مباشرة؛ للدعم والمساندة لنقاط القوة، أو العلاج لنقاط الضعف. • يرصد توصيات المشرف التربوي، ويُسهّم في وضع الحلول المناسبة لتطويرها، ويتابع تنفيذها مع المعلم. • يتابع توظيف المعلمين لأسس المنهاج، والمحتوى في العملية التعليمية التعلمية. • يتابع توظيف المعلمين للقياس والتقويم التربوي بأنواعه، ويوثقها. • يتابع تحصيل الطلبة، وتحديد مستوياتهم من أجل: - وضع خطط علاجية بالتعاون مع المعلمين لعناصر الضعف لديهم. - دعم وتمكين عناصر القوة. • يتابع، ويحفز المعلمين لتوظيف مرافق المدرسة (المكتبة، المختبرات، المشاغل، قاعة الرياضة...) في عمليتي التعليم والتعلم. • يتابع تنفيذ حصص، أو مهمات التعلم والتعليم عن بعد في الظروف الطارئة، ويقدم التغذية الراجعة.
جيد جدًا	• يُعد، وينفذ برنامجًا للزيارات الإشرافية بأنواعها مراعيًا الظروف الطارئة، وخبرة المعلم، ويُقدم له تغذية راجعة مباشرة؛ لعلاج نقاط الضعف. • يرصد توصيات المشرف التربوي، ويتابع تنفيذها مع المعلم. • يتابع توظيف المعلمين لأسس المنهاج، والمحتوى في العملية التعليمية التعلمية. • يتابع توظيف المعلمين للقياس والتقويم التربوي بأنواعه. • يتابع تحصيل الطلبة، وتحديد مستوياتهم من أجل: - وضع خطط علاجية متنوعة بالتعاون مع المعلمين. - دعم وتمكين عناصر القوة. • يتابع توظيف المعلمين لمرافق المدرسة (المكتبة، المختبرات، المشاغل، قاعة الرياضة...) في عمليتي التعليم والتعلم. • يتابع تنفيذ حصص، أو مهمات التعلم والتعليم عن بعد في الظروف الطارئة.
جيد	• يُعد وينفذ برنامجًا للزيارات الإشرافية بأنواعها، ويُقدم تغذية راجعة مباشرة. • يرصد توصيات المشرف التربوي. • يُطلع المعلمين على أهمية توظيف أسس المنهاج، والمحتوى في العملية التعليمية التعلمية. • يتابع توظيف المعلمين للقياس والتقويم التربوي.

• يتابع تحصيل الطلبة، وتحديد مستوياتهم، ووضع خطط علاجية عامة بالتعاون مع المعلمين. • يوجه المعلمين لتوظيف مرافق المدرسة (المكتبة، المختبرات، المشاغل، قاعة الرياضة...) في عمليتي التعليم والتعلم. • يحث المعلمين على تنفيذ حصص التعليم عن بعد في الظروف الطارئة.	
• يُعد برنامجًا للزيارات الإشرافية الصفية، ويُقدم تغذية راجعة غير مباشرة. • يرصد توصيات المشرف التربوي. • يتابع سجلات العلامات. • يتابع سجلات توظيف مرافق المدرسة (المكتبة، المختبرات، المشاغل، قاعة الرياضة...) (الرياضة...)	مرض
• يقوم بالزيارات الإشرافية الصفية دون برنامج واضح. • يوقع على سجلات العلامات. • يوقع على سجلات توظيف مرافق المدرسة (المكتبة، المختبرات، المشاغل، قاعة الرياضة...) (الرياضة...)	غير مرض

الأدلة والبراهين للمعيار الثاني:

- سجلات توثق درجة انخراط الطلبة في العملية التعليمية.
- سجل متابعة توصيات المشرفين.
- السجلات (علامات، مشاريع، تفريغ المختبرات، الرياضة، ...).
- المهمات التعليمية.
- تقارير خاصة بالتعلم عن بعد، ومتابعتها مع المعلمين.

المعيار الثالث: القدرة على تحقيق التعليم والتعلم

المستوى	الإجراء
ممتاز	■ يتابع سجلات تقويم الطلبة من حيث: - تفعيل نتائج الاختبارات التشخيصية. - قراءة نتائج الامتحانات المحلية، والدولية، وتحليلها، وتحديد المستويات. - إعداد الخطط العلاجية الواقعية. - تنفيذ الخطط العلاجية الفردية، والجماعية. - مدى التحسن في الأداء، والتمكن من المهارات الأساسية. - رفع أداء المتفوقين؛ للوصول للتميز. ■ ينظم أنشطة طلابية: - مبتكرة. - مخططة. - هادفة. - مستدامة. - متنوعة متاحة لجميع الطلبة. - تراعي إمكانيات واحتياجات الطلبة. - تسهم في تنمية الاتجاهات الايجابية والقيم، وإبراز الهوية الفلسطينية. ● يتابع المعلمين في مراعاة خصائص الطلبة وأدائهم (ذوي الاحتياجات الخاصة، صعوبات التعلم، الإعاقات، الموهوبين، أخلاقيات وسلوك) ■ يوظف علاقاته مع المجتمع المحلي، ويستقطب الخبرات العلمية والفنية؛ لرفع مستوى تحصيل الطلبة، وتنمية قدراتهم، وتعديل سلوكهم. ■ يتابع تنمية مهارات المعلمين من خلال: - توظيف استراتيجيات وطرائق التدريس، والنظريات التربوية الحديثة. - توفير الفرص لاكتساب الخبرات المحلية والدولية. - إثراء المنهاج بما يخدم فلسفة وزارة التربية والتعليم العالي.
جيد جدًا	■ يتابع سجلات تقويم الطلبة من حيث: - تنفيذ اختبارات تشخيصية. - قراءة نتائج الامتحانات وتحليلها، وتحديد المستويات. - إعداد الخطط العلاجية الواقعية. - تنفيذ الخطط العلاجية الفردية، والجماعية. - مدى التحسن في الأداء، والتمكن من المهارات الأساسية.

▪ ينظم أنشطة طلابية: - مخططة. - هادفة. - متنوعة متاحة لجميع الطلبة. - تراعي إمكانيات واحتياجات الطلبة. - تساهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية، والقيم، وإبراز الهوية الفلسطينية.	
▪ يوظف علاقاته مع المجتمع المحلي؛ لرفع مستوى تحصيل الطلبة، وتنمية قدراتهم، وتقويم سلوكهم. ▪ يتابع مهارات المعلمين من خلال: - توظيف استراتيجيات وطرائق التدريس، والنظريات التربوية الحديثة. - توفير الفرص؛ لاكتساب الخبرات المحلية. - إثراء المنهاج بما يخدم فلسفة وزارة التربية والتعليم العالي.	
▪ يتابع سجلات تقويم الطلبة من حيث: - قراءة النتائج، وتحليلها. - إعداد الخطط العلاجية. - تنفيذ الخطط العلاجية الفردية، أو الجماعية. - مدى التحسن في الأداء، والتمكن من المهارات الأساسية. • يُشرك الطلبة بالأنشطة المعممة من الوزارة، أو المديرية بناءً على ترشيح المعلمين. • يتابع مهارات المعلمين من خلال: - توظيف استراتيجيات، وطرائق التدريس. - تطبيق المنهاج بما يخدم فلسفة وزارة التربية والتعليم العالي.	جيد
▪ يتابع سجلات تقويم الطلبة من حيث: - الاطلاع على النتائج. - إعداد الخطط العلاجية. ▪ يُعمم خطة الأنشطة الطلابية الواردة من الوزارة أو المديرية. ▪ يتابع تطبيق المعلمين للمنهاج بما يخدم فلسفة وزارة التربية والتعليم العالي.	مرضٍ
▪ سجلات تقويم الطلبة، والمعلمين مبعثرة، وغير منظمة. ▪ يتجاهل تعميم خطة الأنشطة الطلابية الواردة من الوزارة، أو المديرية.	غير مرضٍ

الأدلة والبراهين للمعيار الثالث:

- سجلات تقويم الطلبة.
- دفاتر العلامات.
- تحليل النتائج.
- ملف توثيق أنشطة الطلبة، وملف اللجان الطلابية.
- الخطط العلاجية.
- ملف الإذاعة المدرسية.

المعيار الرابع: القدرة على التنمية المهنية.

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يستقطب الخبرات العلمية والفنية من الأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي؛ لتنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية؛ لمواكبة التقدم العلمي للفريق المدرسي بناء على الاحتياج والأولويات. • يبادر في تطوير ذاته من خلال: - رصد الإنجازات في ملف إنجاز منظم بمنهجية علمية. - المشاركة في مؤتمرات بأوراق بحثية، ولديه أبحاث علمية منشورة. - حضور دورات تطويرية، وورش عمل، واستثمارها في أدائه. - مواكبة المستجدات من النظريات التربوية الإدارية الحديثة، وتوظيفها. - المشاركة في التدريب على مستوى المديرية، والوزارة. - زيارات تبادلية للأقران. • ينشر ويُعمم قصص نجاحات الفريق المدرسي وإبداعاتهم داخل المدرسة، وخارجها: (محلياً، وعالمياً). • يهيئ الفرص لرفع كفاءة فريق المدرسة وتمكينه من خلال: - إعداد برامج لزيارات تبادلية ومتابعتها داخل المدرسة وخارجها؛ للتطوير، وبناءً على الاحتياجات. - نماذج حصص داخل المدرسة وخارجها، وتقديم تغذية راجعة. - اتقان ملف الإنجاز بمنهجية علمية، ومتابعته. - التدريب على منهجية التقييم الذاتي؛ لتحديد الاحتياجات. - برامج توأمة محلية، ودولية. - إحراز مراكز متقدمة في المسابقات المحلية، والدولية. - المشاركة في مؤتمرات بأوراق بحثية: (محلية، ودولية). - التطور العلمي، والحصول على درجات علمية أعلى. الحضور، والمشاركة الفاعلة في الدورات، وورش العمل التطويرية المهنية، ومتابعة انعكاسها على الأداء.
جيد جداً	• يستقطب الخبرات العلمية والفنية من مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية؛ لمواكبة التقدم العلمي للفريق المدرسي. • يبادر في تطوير ذاته من خلال: - رصد الإنجازات في ملف إنجاز منظم بمنهجية علمية. - المشاركة في مؤتمرات بأوراق بحثية. - حضور دورات تطويرية وورش عمل، واستثمارها في أدائه.

- مواكبة المستجدات من النظريات التربوية الإدارية الحديثة. - زيارات تبادلية للأقران. • ينشر، ويُعمم قصص نجاحات الفريق المدرسي، وإبداعاتهم داخل المدرسة، وخارجها (محليًا). • يُهيئ الفرص؛ لرفع كفاءة فريق المدرسة، وتمكينه من خلال: - زيارات تبادلية داخل المدرسة، وخارجها، وتقديم تغذية راجعة. - اتقان ملف الإنجاز بمنهجية علمية، ومتابعته. - التدريب على منهجية التقييم الذاتي؛ لتحديد الاحتياجات. - برامج توأمة محلية. - المشاركة بالمسابقات المحلية والدولية. - حضور مؤتمرات محلية. - التطور العلمي والحصول على درجات علمية أعلى. - حضور دورات وورش عمل تطويرية مهنية، والحصول على تغذية راجعة.	
• يستفيد من مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية للفريق المدرسي. • يطور ذاته من خلال: - رصد الإنجازات في ملف إنجاز. - حضور مؤتمرات. - حضور دورات تطويرية، وورش عمل. - زيارات تبادلية للأقران. • ينشر، ويُعمم قصص نجاحات الفريق المدرسي، وإبداعاتهم داخل المدرسة. • يعمل على رفع كفاءة فريق المدرسة من خلال: - زيارات تبادلية داخل المدرسة، وبين مدارس العنقود الواحد. - إعداد ملف الإنجاز ومتابعته. - المشاركة بالمسابقات المحلية. - حضور مؤتمرات. - التطور العلمي، والحصول على درجات علمية أعلى. - حضور دورات، وورش عمل تطويرية مهنية.	جيد
• يتعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية للفريق المدرسي بتنسيق من الجهات المختصة. • ينشر قصص نجاحات الفريق المدرسي، وإبداعاتهم داخل المدرسة. • يقوم بما يأتي بدافع من المسؤول المباشر: - ملف إنجاز.	مرضي

- حضور مؤتمرات. - حضور دورات تطويرية، وورش عمل. - زيارات تبادلية للأقران. • يطلب من فريق المدرسة الأعمال الآتية: - زيارات تبادلية داخل المدرسة. - إعداد ملف الإنجاز. - المشاركة بالمسابقات المحلية. - حضور دورات، وورش عمل تطويرية مهنية.	
• يحضر دورات تطويرية، وورش عمل بدافع من المسؤول المباشر. • يطلب من فريق المدرسة بعض الأعمال الآتية: - زيارات تبادلية داخل المدرسة. - حضور دورات، وورش عمل تطويرية مهنية بتتسيب من الجهات المختصة.	غير مرض

الأدلة والبراهين للمعيار الرابع:

- سجل الدورات وورش العمل.
- سجل التنمية المهنية للمعلمين.
- ملف إنجاز المعلمين.
- ملف الإنجاز المهني لمدير المدرسة.
- ملف الزيارات التبادلية.

المعيار الخامس: القدرة على الإبداع والابتكار.

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يواكب التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي؛ لخدمة العملية التعليمية التعلمية بابتكار، أو جلب أفكار إبداعية دولية ومحلية، ومحاكاتها داخل المدرسة. • يستخدم أدوات وأساليب متنوعة؛ للكشف عن الموهوبين، والمبدعين للفريق المدرسي، ورعايتهم، وتمكينهم؛ لإشراكهم بالمسابقات، والأنشطة، والمشاريع المحلية، والدولية، وإحراز مراكز متقدمة على مستوى دولي، أو وطني. • يسلط الضوء على المواهب والإبداعات المدرسية، وتعميم الأفكار الإبداعية من خلال: - الوسائل الإعلامية المحلية والدولية، والإذاعة المدرسية، ووسائل التواصل الاجتماعي. - المناسبات الوطنية والدينية، والاحتفالات، والمعارض، والأنشطة اللاصفية.
جيد جدًا	• يواكب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي؛ لخدمة العملية التعليمية التعلمية، وجلب أفكار إبداعية دولية، أو محلية، ومحاكاتها داخل المدرسة. • يستخدم أدوات وأساليب متنوعة؛ للكشف عن الموهوبين والمبدعين للفريق المدرسي، ورعايتهم، وتمكينهم؛ لإشراكهم بالمسابقات، والأنشطة، والمشاريع المحلية، وإحراز مراكز على مستوى المديرية. • يسلط الضوء على المواهب والإبداعات المدرسية، وتعميم الأفكار الإبداعية من خلال: - الوسائل الإعلامية المحلية، والإذاعة المدرسية، ووسائل التواصل الاجتماعي. - المناسبات الوطنية والدينية، والاحتفالات، والمعارض، والأنشطة اللاصفية.
جيد	• يحاكي أفكارًا إبداعية محلية تواكب التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي؛ لخدمة العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة. • يُشجع الموهوبين والمبدعين من الفريق المدرسي، ورعايتهم؛ لإشراكهم بالمسابقات، والأنشطة، والمشاريع المحلية. • يُعمم الأفكار الإبداعية، والمواهب، والإبداعات المدرسية من خلال: - الإذاعة المدرسية، ووسائل التواصل الاجتماعي. - المناسبات الوطنية والدينية، والاحتفالات، والمعارض، والأنشطة اللاصفية.
مرض	• ينفذ مشاريع محلية تم اختياره فيها داخل المدرسة. • يُشرك لمن يرغب من الموهوبين والمبدعين من الفريق المدرسي بالمسابقات، والأنشطة. • ينشر المواهب والإبداعات المدرسية من خلال: - الإذاعة المدرسية، ووسائل التواصل الاجتماعي. - المناسبات الوطنية والدينية، والاحتفالات، والمعارض، والأنشطة اللاصفية.
غير مرض	• يضع العراقيل لمن يرغب بالمشاركة من الموهوبين والمبدعين من الفريق المدرسي بالمسابقات، والأنشطة.

الأدلة والبراهين للمعيار الخامس:

- ملف الإذاعة المدرسية.
- ملفات الاجتماعات.
- مواقع التواصل الاجتماعي.
- سجل الموهوبين.
- استمارة الموهوبين.
- سجل المشاريع والمبادرات.
- شهادات تقديرية.
- ترشيح المعلمين.

المعيار السادس: القدرة على إدارة العلاقات

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يبني شراكات حقيقية مع المجتمع المحلي، والتشبيك مع المؤسسات المحلية، والدولية، وذوي الخبرة، (حسب الأصول). • وجود مجلس أولياء أمور فاعل يشارك ب: - إعداد الخطة المدرسة بالتعاون مع فريق التطوير المدرسي. - الفعاليات والأنشطة المميزة. - المساعدة في حل المشكلات التي تستوجب ذلك. - المساعدة في تلبية احتياجات المدرسة. • تقديم مبادرات، أو مشاريع تتناول مشكلات رئيسة يعاني منها المجتمع. • مشاركة أولياء أمور الطلبة فيما يأتي: - دعم الطلبة بالتشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتطوير قدراتهم. - رفع مستوى التحصيل الأكاديمي. - تعزيز السلوكيات الإيجابية والقيم، وتعديل السلوكيات غير المرغوب فيها. - بناء جسر من الثقة بينهم وبين مجتمع المدرسة. • يوظف مهارات الاتصال والتواصل بكفاءة داخل المدرسة، وخارجها بما يخدم مصلحة المدرسة.
جيد جدًا	• يبني شراكات حقيقية مع المجتمع المحلي، والتشبيك مع المؤسسات المحلية، والدولية، وذوي الخبرة. • وجود مجلس أولياء أمور فاعل يشارك ب: - إعداد الخطة المدرسة بالتعاون مع فريق التطوير المدرسي. - الفعاليات والأنشطة المميزة. - التدخل في حل المشكلات التي تستوجب ذلك. - تلبية احتياجات المدرسة. • مشاركة أولياء أمور الطلبة فيما يأتي: - دعم الطلبة بالتشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتطوير قدراتهم. - رفع مستوى التحصيل الأكاديمي. - تعزيز السلوكيات الإيجابية والقيم، وتعديل السلوكيات غير المرغوب فيها. - بناء جسر من الثقة بينهم، وبين مجتمع المدرسة. • يوظف مهارات الاتصال والتواصل بكفاءة داخل المدرسة، وخارجها بما يخدم مصلحة المدرسة.

جيد	• يُشَبِّك مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المحلية وذوي الخبرة بتنسيب من الجهات الرسمية. • وجود مجلس أولياء أمور فاعل يشارك ب: - الفعاليات، والأنشطة المدرسية المعلنة. - التدخل في حل المشكلات التي تستوجب ذلك. - تلبية احتياجات المدرسة. • دعوة أولياء أمور الطلبة لاطلاعهم على ما يأتي: - مستوى التحصيل الأكاديمي. - السلوكيات السلبية. • يتواصل داخل المدرسة، وخارجها بما تفرضه طبيعة الموقف.
مرض	• يُشَبِّك مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المحلية، وذوي الخبرة بتنسيب من الجهات الرسمية. • وجود مجلس أولياء أمور يشارك ببعض مما يأتي: - الفعاليات والأنشطة المدرسية المعلنة. - التدخل في حل المشكلات التي تستوجب ذلك. - تلبية احتياجات المدرسة. • يُحيل أولياء أمور الطلبة إلى المعلمين عند حضورهم إلى المدرسة؛ لمتابعة أبنائهم. • يتواصل داخل المدرسة وخارجها بما تفرضه طبيعة الموقف.
غير مرض	• يتجاهل تنسيب الجهات الرسمية للتشبيك مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المحلية. • وجود مجلس أولياء أمور شكلي فقط. • يُنفّر من تواجد أولياء أمور الطلبة في المدرسة. • يتواصل بشكل سلبي داخل المدرسة، وخارجها بما تفرضه طبيعة الموقف.

الأدلة والبراهين للمعيار السادس:

- سجل مجلس أولياء الأمور (نسبة حضور أولياء الأمور بالاجتماعات، والمناسبات، والمبادرات، والمسابقات).
- قصص نجاح لإنجازات مجلس أولياء الأمور معمة).
- عدد الشكاوى على المعلمين، أو المدرسة.

المعيار السابع: القدرة على تفعيل المهارات التكنولوجية.

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يواكب التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة؛ لتوظيفها في أداء مهامه. • تحفيز الفريق المدرسي على اكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة، وتوظيفها في العملية التعليمية التعليمية، والتعليم في الظروف الطارئة. • يُفعل الإدارة الإلكترونية: (المراسلات، بيانات، متابعة الحضور والغياب، الأرشفة الإلكترونية، متابعة الدوام، العلامات). • - يوظف البرامج الإلكترونية بشكل فاعل في الأعمال الإدارية، مثل: (متابعة المهمات، الاستفادة من التقارير، الحصص الإلكترونية، الإشراف عن بُعد، تقييم المعلمين للطلبة الإلكتروني ... الخ).
جيد جدًا	• يواكب التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة؛ لتوظيفها في أداء مهامه. • يُشرك الفريق المدرسي في دورات تأهيلية؛ لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة، وتوظيفها في العملية التعليمية التعليمية، والتعليم في الظروف الطارئة. • يستخدم الإدارة الإلكترونية: (المراسلات، بيانات، متابعة الحضور والغياب، الأرشفة الإلكترونية، متابعة الدوام، العلامات). • - يستخدم البرامج الإلكترونية بشكل جيد في الأعمال الإدارية، مثل: (متابعة المهمات، الاستفادة من التقارير، الحصص الإلكترونية، الإشراف عن بُعد، تقييم المعلمين للطلبة الإلكتروني ... الخ).
جيد	• يُشرك الفريق المدرسي في دورات تأهيلية؛ لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة، واستخدامها في العملية التعليمية التعليمية، والتعليم في الظروف الطارئة. • يستخدم الإدارة الإلكترونية: (المراسلات، بيانات، متابعة الحضور والغياب، الأرشفة الإلكترونية، متابعة الدوام، العلامات). • - يستخدم البرامج الإلكترونية في الأعمال الإدارية، مثل (متابعة المهمات، الاستفادة من التقارير، الحصص الإلكترونية، الإشراف عن بُعد، تقييم المعلمين للطلبة الإلكتروني ... الخ).
مرضٍ	• - يُعمم على الفريق المدرسي الكتب الرسمية الخاصة بالدورات التأهيلية لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة.
غير مرضٍ	• - يتجاهل الكتب الرسمية الخاصة بالدورات التأهيلية؛ لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة.

الأدلة والبراهين للمعيار السابع:

- سجل تفعيل التكنولوجيا.
- توفر الأجهزة في الغرف الصفية، والتخصصية.
- التقارير الإلكترونية.
- سجل الدورات الإلكترونية.
- ملف إنجاز إلكتروني.

المعيار الثامن: القدرة على تحقيق الدور القيادي.

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يهيئ الفرص لبناء شخصيات قيادية تتحمل المسؤولية وفق استراتيجية محددة من خلال: - توزيع المهام والصلاحيات على فريق المدرسة بعدالة وفق المهارات بشكل مستمر، ومتجدد، وموثق. - التشاور مع فريق المدرسة في كل ما يخص المهام الموكلة إليهم (اللجان المختلفة). - تعزيز التقويم الذاتي لفريق المدرسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وآلية التطوير. - تحفيز فريق المدرسة على التعبير عن آرائهم التربوية. • يستبق المشكلات قبل حدوثها، ويضع الخطط الوقائية. • يتبع المنهجية العلمية من: (تحديد المشكلة، وضع بدائل للحلول، يختار الحل الأفضل، وينفذ، ثم يتابع التنفيذ). • ينفذ اجتماعات فعّالة بمختلف أنواعها، وهادفة تراعي الزمن، وتحقق الأهداف. • يدير الوقت بشكل فعّال، ويحدد الأولويات اليومية، ويُنجزها. • يُشرك المجتمع المدرسي في صنع القرار بشكل مستمر، حسب الحاجة. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بمهنية، وبموضوعية، وبمتابعة مستمرة.
جيد جيداً	• يهيئ الفرص لبناء شخصيات قيادية تتحمل المسؤولية وفق استراتيجية محددة من خلال: - توزيع المهام والصلاحيات على فريق المدرسة بعدالة وفق المهارات بشكل مستمر ومتجدد، وموثق. - التشاور مع فريق المدرسة في كل ما يخص المهام الموكلة إليهم (اللجان المختلفة). - تحفيز فريق المدرسة على التعبير عن آرائهم التربوية. • يتبع المنهجية العلمية في حل المشكلات من: (تحديد المشكلة، وضع بدائل للحلول، يختار الحل الأفضل، وينفذ، ثم يتابع التنفيذ). • ينفذ اجتماعات فعّالة، هادفة تراعي الزمن، وتحقق الأهداف. • يدير الوقت بشكل فعّال، ويحدد الأولويات اليومية، ويُنجزها. • يُشرك المجتمع المدرسي في صنع القرار بشكل مستمر. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بمهنية، وبموضوعية، وبمتابعة مستمرة.
جيد	• يوزع المهام والصلاحيات على فريق المدرسة، حسب رغبتهم. • يتشاور مع فريق المدرسة في بعض ما يخص المهام الموكلة إليهم (اللجان المختلفة). • يتعامل مع حل المشكلات بشكل موقفي، وارتجالي. • يعقد اجتماعات وفق التعليمات الواردة. • يقوم بمهامه اليومية دون تخطيط مسبق.

• يُقيّم أداء العاملين في المدرسة دون مهنية.	
• يوزع المهام والصلاحيات على فريق المدرسة حسب رغبته. • يُشكل فريق المدرسة (اللجان المختلفة). • يحل المشكلات بناءً على وجهة نظره الشخصية. • يعقد اجتماعات وفق التعليمات الواردة. • يقوم بالأعمال اليومية دون تخطيط مسبق. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة دون توثيق تراكمي. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بناءً على العلاقات الشخصية.	مرض
• يُشكل بعض اللجان المدرسية. • يعقد اجتماعات وفق التعليمات الواردة. • يقوم بالأعمال اليومية دون تخطيط مسبق. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بناءً على العلاقات الشخصية.	غير مرض

الأدلة والبراهين للمعيار الثامن:

- عدد القضايا المحولة إلى المديرية.
- شكاوى المجتمع المحلي على المدرسة.
- نماذج التقييم.
- توثيق تراكمي للمهام والإنجازات.
- التقييم.
- ملفات اللجان.
- الخطة اليومية.
- كتب الاعتراض على تقييم الأداء.
- ملف متابعة المعلمين.

المعيار التاسع: القدرة على إيجاد مناخ تربوي.

المستوى	الإجراء
ممتاز	• يوفر بيئة مدرسية آمنة، وصحية، وجاذبة، وصديقة لجميع الطلبة بالشراكة مع المجتمع المدرسي، والمحلي. • يُنمي القيم التربوية في المجتمع المدرسي ويُعززها (المواطنة، الانتماء، الصدق، الاحترام المتبادل، والعلاقات الطيبة... الخ). • يتعامل بإيجابية، وموضوعية، وإنسانية في علاقاته مع المجتمع المدرسي. • يبني علاقات اجتماعية فاعلة مع المجتمع المدرسي. • يُفعل دور المرشد التربوي في متابعة القضايا المدرسية. • يعترف بالجهود، ويُقدرها، وينسبها لأصحابها.
جيد جدًا	• يُشارك المجتمع المحلي في توفير بيئة مدرسية آمنة، وصحية، وجاذبة، وصديقة لجميع الطلبة. • يُعزز القيم التربوية في المجتمع المدرسي (المواطنة، الانتماء، الصدق، الاحترام المتبادل، والعلاقات الطيبة... الخ). • يتعامل بإيجابية، وموضوعية، وإنسانية في علاقاته مع المجتمع المدرسي. • يبني علاقات اجتماعية مع المجتمع المدرسي. • يُفعل دور المرشد التربوي في متابعة القضايا المدرسية.
جيد	• يوفر بيئة مدرسية آمنة بمساهمة من المجتمع المحلي. • يُعزز بعض القيم التربوية في المجتمع المدرسي (المواطنة، الانتماء، الصدق، الاحترام المتبادل، والعلاقات الطيبة... الخ). • يُجسد الشخصية في علاقاته مع المجتمع المدرسي. • يُفعل دور المرشد التربوي في متابعة بعض القضايا المدرسية.
مرضٍ	• توفير بيئة مدرسية آمنة ليست من أولوياته. • يُجسد الشخصية في علاقاته مع المجتمع المدرسي. • يتدخل في دور المرشد التربوي في متابعة بعض القضايا المدرسية.
غير مرضٍ	• يُغذي العلاقات السلبية المتوترة في المجتمع المدرسي، ويخلق جو عدم الرضا لديهم. • يُجسد الشخصية في علاقاته مع المجتمع المدرسي. • يحد من دور المرشد التربوي في متابعة بعض القضايا المدرسية.

الأدلة والبراهين للمعيار التاسع:

- سجل لجان (التعليم الجامع، واللجنة الصحية).
- ملاحظة سلوك المعلمين والطلبة.
- ملف، وسجل الإذاعة المدرسية.
- برنامج تعزيز القيم.
- ملف الإنجاز.

المعيار العاشر: القدرة على إدارة الموارد.

المستوى	الإجراء
ممتاز	الموارد البشرية: • يستخدم التقويم الذاتي بمشاركة فريق التطوير في المدرسة بشفافية وموضوعية مستندًا إلى البيانات وبمنهجية علمية، موثقًا ذلك في السجلات بطريقة سليمة. • يُتابع التزام فريق المدرسة بالدوام؛ لضمان انتظام العملية التعليمية. • يفسر للعاملين في المدرسة بنود قانون الخدمة المدنية، ومدونة السلوك، وقانون التربية والتعليم العام، ومتابعة تطبيقهم. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بمهنية، بمتابعة دورية موثقة، وشاملة، ومستمرة لجميع المهام الوظيفية، ومناقشتهم بنقاط القوة والضعف، ومعالجة ضعف الأداء بوضع خطة واضحة لذلك. • يُعد التشكيلات المدرسية الواقعية المبنية على احتياج المدرسة بمهنية، وعدالة. • يؤمن الرضا الوظيفي للعاملين؛ بهدف المحافظة على الكوادر البشرية.
	الموارد المادية: • يتلمس احتياجات المدرسة الأساسية، والتطويرية، ويسعى لتوفيرها. • يتبع الإجراءات التي نصت عليها القوانين، والأنظمة، والتعليمات فيما يتعلق بقبول التبرعات والهبات والهدايا. • يتابع ممتلكات، ولوازم المدرسة من حيث: المحافظة عليها، صيانتها، تجديدها، والجرد الدوري الدقيق، والتعامل مع الفائض منها، إما بالحفظ في أماكن مناسبة، أو التوزيع، أو تبديلها وفق الحاجة، أو إتلافها.
	الموارد المالية: • يبني موازنة تقديرية منذ بداية العام الدراسي بناءً على احتياجات المدرسة، ووضع جدول زمنية للصرف وفق الأولويات، وبمشاركة فريق المدرسة. • يوثق المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها بشكل منظم أولاً بأول وفق التعليمات المالية المعمول بها. • يُفعّل دور اللجنة المالية وفق التعليمات المعمول بها، وإطلاع أعضائها على المهام المنوطة بها. • يبتكر موارد مالية للمدرسة، ويستثمرها وفق القانون، والتعليمات المالية.
جيد جدًا	الموارد البشرية: • يستخدم التقويم الذاتي بمشاركة فريق التطوير في المدرسة، موثقًا ذلك في السجلات بطريقة سليمة. • متابعة التزام فريق المدرسة بالدوام؛ لضمان انتظام العملية التعليمية.

• يُطلع العاملين في المدرسة على بنود قانون الخدمة المدنية، ومدونة السلوك، وقانون التربية والتعليم العام، ومتابعة تطبيقهم. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بمهنية بمتابعة دورية موثقة، وشاملة، ومستمرة لجميع المهام الوظيفية ومناقشتهم بنقاط القوة، والضعف. • يعد التشكيلات المدرسية الواقعية المبنية على احتياج المدرسة بمهنية وعدالة. • يؤمن الرضا الوظيفي للعاملين؛ بهدف المحافظة على الكوادر البشرية.	
الموارد المادية: • يلبي احتياجات المدرسة الأساسية، ويسعى لتوفيرها. • يتبع الإجراءات التي نصت عليها القوانين، والأنظمة، والتعليمات فيما يتعلق بقبول التبرعات، والهبات والهدايا. • يتابع ممتلكات المدرسة ولوازمها من حيث: المحافظة عليها، صيانتها، تجديدها، والجرد الدوري الدقيق، والتعامل مع الفائض منها، إما بالحفظ في أماكن مناسبة، أو إتلافها.	
الموارد المالية: • يبني موازنة تقديرية منذ بداية العام الدراسي بناءً على احتياجات المدرسة بمشاركة فريق المدرسة. • يوثق المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها بشكل منظم، ودوري وفق التعليمات المالية المعمول بها. • يُفعل دور اللجنة المالية وفق التعليمات المعمول بها، وإطلاع أعضائها على المهام المنوطة بها. • يستثمر الموارد المالية المتاحة في المدرسة وفق القانون والتعليمات المالية.	
الموارد البشرية: • يتابع التزام فريق المدرسة بالاداء؛ لضمان انتظام العملية التعليمية. • يعمم النشرات الخاصة بقانون الخدمة المدنية، ومدونة السلوك، وقانون التربية والتعليم العام. • يُقيّم أداء العاملين في المدرسة بمهنية بمتابعة موثقة للمهام الوظيفية. • يُعد التشكيلات المدرسية الواقعية المبنية على احتياج المدرسة.	جيد
الموارد المادية: • يلبي احتياجات المدرسة الأساسية. • يرصد التبرعات، والهبات، والهدايا. • يتابع ممتلكات المدرسة ولوازمها من حيث: المحافظة عليها، صيانتها، تجديدها، والجرد الدوري الروتيني.	
الموارد المالية: • يبني موازنة تقديرية منذ بداية العام الدراسي بناءً على احتياجات المدرسة وفق تصوره. • يوثق المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها وفق التعليمات المالية المعمول بها.	

• يُشكل لجنة مالية وفق التعليمات المعمول بها، ويُسند إليها التوقيع على المعاملات المالية. • يستثمر الموارد المالية المتاحة في المدرسة وفق القانون والتعليمات المالية.	
الموارد البشرية: • يوقع على سجلات دوام فريق المدرسة؛ لضمان انتظام العملية التعليمية. • يضع النشرات الخاصة بقانون الخدمة المدنية، ومدونة السلوك، وقانون التربية والتعليم العام، في مكتبة المدرسة. • يُقيّم أداء العاملين دون وجود متابعة موثقة للمهام الوظيفية. • يُعد التشكيلات المدرسية الواقعية المبنية على احتياج المدرسة.	مرضٍ
الموارد المادية: • يلبي احتياجات المدرسة الأساسية. • يقبل التبرعات، والهبات، والهدايا دون رصد. • يتابع ممتلكات المدرسة ولوازمها من حيث: المحافظة عليها، والجرد الدوري الروتيني.	
الموارد المالية: • يبني موازنة تقديرية منذ بداية العام الدراسي، وفق تصوره. • يوثق المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها وفق التعليمات المالية المعمول بها. • يشكل لجنة مالية وفق التعليمات المعمول بها، ويُسند إليها التوقيع على المعاملات المالية.	
الموارد البشرية: • يوقع على سجلات دوام فريق المدرسة؛ لضمان انتظام العملية التعليمية. • يُقيّم أداء العاملين دون وجود متابعة موثقة للمهام الوظيفية. • يُعد التشكيلات المدرسية الواقعية المبنية على احتياج المدرسة.	غير مرضٍ
الموارد المادية: • يقبل التبرعات، والهبات، والهدايا دون رصد. • يوقع على سجلات الجرد الدوري الروتيني لممتلكات المدرسة ولوازمها.	
الموارد المالية: • يبني موازنة تقديرية منذ بداية العام الدراسي عشوائية. • يوثق المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها وفق التعليمات المالية المعمول بها. • يشكل لجنة مالية صورية.	

الأدلة والبراهين للمعيار العاشر:

- برامج طارئة تراعي ظروف المعلمين.
- ملفات خاصة وسجلات المتابعة بكل موظف من الفريق المدرسي، وتفعيلها، ومتابعتها، مرتبة، ومنظمة، ومفهرسة.
- ملف إنجاز (ورقي، وإلكتروني) لتوثيق أعماله، شامل، ومعنون، ومفهرس.
- السجلات المدرسية المتعلقة بالعهد.
- مستندات الإدخال والإخراج.
- ملف المقصف.

المعيار الحادي عشر: القدرة على إدارة الأزمات

المستوى	الإجراء
ممتاز	- يحدد مبكراً التهديدات والأحداث التي تمثل خطراً على المؤسسة، والاستفادة من تجارب الآخرين، أو الخبرات الذاتية السابقة، وخطة الطوارئ. - يُشكل لجنة لإدارة الأزمات فاعلة، وإعطائها الصلاحيات المطلوبة باتخاذ القرار، وتنفيذه. - يُدرّب فريق المدرسة على إدارة الأزمات بأنواعها، ويُنسّق مع الجهات ذات العلاقة والاختصاص. - يتعامل مع الأزمات بحكمة، وحنكة، وعقلانية، وسرعة البديهة، وضمن إطار موحد للأزمات المتشابهة. - يوفر متطلبات واحتياجات تضمن جاهزية فريق المدرسة على التعلم والتعليم في الظروف الطارئة بما يتناسب والأزمات، وخدمة العملية التعليمية. - يُفعل حصص تدريبية للتعليم عن بُعد في أيام الدوام الرسمي؛ لاعتمادها عند وقوع أزمات. - يُفعل دور المرشد التربوي في تعزيز قدرة المدرسة على التعامل مع المواقف والأزمات بكفاءة، وفاعلية وحيوية؛ للحفاظ على الاستقرار النفسي للطلبة.
جيد جداً	- يحدد مبكراً التهديدات والأحداث التي تمثل خطراً على المؤسسة، والاستفادة من الخبرات السابقة. - يُشكل لجنة لإدارة الأزمات فاعلة، وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي والمشورة. - يُدرّب فريق المدرسة على إدارة الأزمات بأنواعها، ويُنسّق مع الجهات ذات العلاقة والاختصاص. - يتعامل مع الأزمات بحكمة، وعقلانية، وضمن إطار موحد للأزمات المتشابهة. - يوفر متطلبات واحتياجات تضمن جاهزية فريق المدرسة على التعلم، والتعليم في الظروف الطارئة بما يتناسب والأزمات، وخدمة العملية التعليمية. - يُشجع المعلمين على تخصيص حصص للتعليم عن بُعد؛ لاعتمادها عند وقوع أزمات. - يُفعل دور المرشد التربوي في تعزيز قدرة المدرسة على التعامل مع المواقف، والأزمات؛ للحفاظ على الاستقرار النفسي للطلبة.
جيد	- يضع خطة عامة للطوارئ. - يُشكل لجنة لإدارة الأزمات. - يُنسق مع الجهات ذات العلاقة والاختصاص؛ لتدريب فريق المدرسة على إدارة الأزمات وفق التعليمات. - يتعامل مع الأزمات بأسلوب هادئ. - يُوفر متطلبات، واحتياجات تضمن جاهزية فريق المدرسة على التعلم والتعليم في الظروف الطارئة بما يتناسب والأزمات، وخدمة العملية التعليمية. - يُتابع دور المرشد التربوي في تعزيز قدرة المدرسة على التعامل مع المواقف والأزمات؛ للحفاظ على الاستقرار النفسي للطلبة.

• يضع خطة عامة للطوارئ. • يُشكل لجنة لإدارة الأزمات. • يتواصل مع الجهات ذات العلاقة، والاختصاص؛ لإدارة الأزمات وفق التعليمات. • يتعامل مع الأزمات بشكل يُثير القلق والتوتر. • يفوض المرشد التربوي تفويضاً كاملاً في التعامل مع المواقف، والأزمات؛ للحفاظ على الاستقرار النفسي للطلبة.	مرضٍ
• يضع خطة عامة للطوارئ. • يتواصل مع الجهات ذات العلاقة والاختصاص؛ للمساعدة في إدارة الأزمات وفق التعليمات. • يتعامل مع الأزمات بشكل يُثير القلق والتوتر.	غير مرضٍ

الأدلة والبراهين للمعيار الحادي عشر:

- محاضر اجتماعات.
- خطة طوارئ.
- وجود فريق طوارئ.
- برنامج للتدريب.
- جاهزية الأدوات، والأجهزة.
- مخطط لهيكل المدرسة من مداخل ومخارج ومناطق آمنة.
- أرقام الطوارئ معلنّة بـمكان واضح.

المشاركون في ورشات العمل

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	المديرية
1.	د. إيمان النجار	مدير دائرة متابعة وتقييم برامج التدريب	المعهد الوطني
2.	د. مروان بكير	مدير دائرة تنفيذ البرامج والتدريب	المعهد الوطني
3.	ياسر سليمان قصراوي	مشرف متابعة ميدانية	رام الله
4.	سوزان علي أحمد	مديرة مدرسة	رام الله
5.	نادر رمضان خواجه	مدير مدرسة	رام الله
6.	نادية سمير الدجاني	مديرة مدرسة	القدس
7.	نبيل حسن ابو هلال	مدير مدرسة	القدس
8.	نجوى ابراهيم عليان	مشرفة متابعة ميدانية	ضواحي القدس
9.	أمنة سليم كنانة	مديرة مدرسة	ضواحي القدس
10.	راسم موسى أبو خليل	مدير مدرسة	ضواحي القدس
11.	حلو عطا عرار	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	بیرزیت
12.	زينب سهيل لداودة	مديرة مدرسة	بیرزیت
13.	فتيح علي الرفاعي	مدير مدرسة	بیرزیت
14.	كفايه احمد بني نمرة	مشرفة متابعة ميدانية	سلفيت
15.	عبلة عبد الرحيم أبو شمة	مديرة مدرسة	سلفيت
16.	محمد عزيز سلامة	مدير مدرسة	سلفيت
17.	تحفة رمضان الملك	مشرفة متابعة ميدانية	أريحا
18.	أمانى محمود الغاوي	مديرة مدرسة	أريحا
19.	وليد حسن غروف	مدير مدرسة	أريحا
20.	سعدية عبد الوهاب الخورة	مشرف متابعة ميدانية	جنوب الخليل
21.	محمود عبد العزيز أبو عقيل	مشرف متابعة ميدانية	جنوب الخليل
22.	أميرة عبد الله دية	مديرة مدرسة	جنوب الخليل
23.	جمال خليل النجار	مشرف متابعة ميدانية	الخليل
24.	نظام عبد السميع ابو اسنينه	مدير مدرسة	الخليل
25.	د. هيام مصلح ابو ميالة	مديرة مدرسة	الخليل
26.	هيام خليل ابو مفرح	مشرف متابعة ميدانية	شمال الخليل
27.	ريم محمد كامل العناتي	مديرة مدرسة	شمال الخليل
28.	عطا عيسى الفروخ	مدير مدرسة	شمال الخليل
29.	هيثم أحمد عبد الله القواسمة	مشرف متابعة ميدانية	يطا
30.	لبنى محمد رشدي الصريع	مديرة مدرسة	يطا

31.	محمد عبد الرحيم الطويل	مدير مدرسة	يطا
32.	شيرين خضر عبيد الله	مشرفة متابعة ميدانية	بيت لحم
33.	إخلاص محمد عابدة	مديرة مدرسة	بيت لحم
34.	خالد عزات الزبون	مدير مدرسة	بيت لحم
35.	غادة جواره	رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	نابلس
36.	هنادي علي عيد	مشرفة متابعة ميدانية	نابلس
37.	ماهر حسن حويطي	مدير مدرسة	نابلس
38.	نوال محمود ربابعة	مديرة مدرسة	نابلس
39.	خلود حمدان عامر	مشرفة متابعة ميدانية	جنوب نابلس
40.	محمد جاسر اسعد	مدير مدرسة	جنوب نابلس
41.	هناء زهير هدهد	مديرة مدرسة	جنوب نابلس
42.	معتز محمود عبد الله	مشرف متابعة ميدانية	قلقيلية
43.	د. كمال فواز احمد سلمان	مدير مدرسة	قلقيلية
44.	هناء محمد أمين نوفل	مديرة مدرسة	قلقيلية
45.	عبد الفتاح حمدان صبيح	مشرف متابعة ميدانية	طوباس
46.	انعام عبد العزيز بشارت	مديرة مدرسة	طوباس
47.	معاوية مصطفى خضر	مدير مدرسة	طوباس
48.	مؤيد أحمد قباها	مشرف متابعة ميدانية	جنين
49.	خليل صالح ياسين	مدير مدرسة	جنين
50.	صفاء محمد يحيى بخيتان	مديرة مدرسة	جنين
51.	كريمة حسن مشارقه	مشرفة متابعة ميدانية	قباطية
52.	أحمد عبد الرحيم مساعيد	مدير مدرسة	قباطية
53.	رائده عبد الرحمن ربابعة	مديرة مدرسة	قباطية
54.	محمد يوسف حسين	مشرف متابعة ميدانية	طولكرم
55.	أسماء عبد المجيد أبو صاع	مديرة مدرسة	طولكرم
56.	نزيه حسين الجمل	مدير مدرسة	طولكرم

