



وزارة التعليم  
Ministry of Education

# الإطار العام لبرنامج القيادة المُمكنة

وحدة تطوير المدارس بجدة / بنات

١٤٤٠/١٤٤١هـ



الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.....

تُعبّر الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية عما تصبو إليه القيادة الرشيدة والمجتمع السعودي من طموحات لتزويد جميع المتعلمين بالمعرفة والمهارات والقيم والسلوكيات التي تعينهم على التعامل مع المتغيرات الحياتية المختلفة والمشاركة في العمليات التنموية والنجاح في خضم عالم متسارع على جميع الأبعاد فهذه الرؤية تضع المتعلمين وتعلمهم وعمليات تطوير المدارس في بؤرة كل الاستثمارات التربوية، ومن الأهداف الأساسية في أنموذج تطوير المدرسة تمكين المدارس من القيام بمسؤولياتها في دعم جوانب أداء متعلميها لتحقيق أهداف التعليم.

وتعد القيادة التربوية مرتكزاً رئيساً في تطبيق أنموذج تطوير المدارس إذ يتوقف نجاح المدرسة في أداء رسالتها على وجود القيادة المؤثرة التي تدفع الآخرين بصورة احترافية إلى العمل الناجح وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة تتسم بثقافة التعاون والتشارك وتوفير بيئة تتسم بالأمن والتجريب والإثارة والتحدي والتنمية المهنية المستدامة وتنمية القائدة ذاتها مهنياً وإن تحقيق هذه الغايات يتوقف على مستوى النجاح في بناء القيادات التربوية التي تحتاج إلى كثير من الجهود والإمكانات.

وحيث كانت الحماسة قوية لتفعيل دور وحدة تطوير المدارس الرئيسي في تكريس ثقافة التعاون وتعزيز مفهوم المجتمعات التعليمية المهنية تم تنفيذ برنامج لقاءات مدارس تطوير لتبادل الزيارات والخبرات والمنفعة ليشمل نماذج وأساليب إشرافية متنوعة ومشكلات وقضايا وتجارب ومقترحات غنية في التطبيقات السهلة الواضحة التي تمهد الطريق أمام القائدات لتطوير أفكارهن وأساليبهن الإشرافية ، إنه تجسيد لحاجات القائدات وتطوير ممارساتهن إنه تكامل بين خبرة مختصة وخبرة عملية تشمل الاتصال والتفاعل.

تاركين أمر التعرف لكم من خلال استعراضكم له آملين أن نكون قد قدمنا جديدا في هذا المجال.

## التعريف بالبرنامج

فكرة البرنامج	دعم القيادات المدرسية في مدارس تطوير لتحقيق أهداف وتطلعات وزارة التعليم ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الطموحة نحو بناء مجتمع مهني حيوي طموح
اسم البرنامج	القيادة المُمكَّنة
مدة البرنامج	من ١٤٤٠-١٤٤١هـ إلى ١٤٤٣-١٤٤٤هـ
وصف البرنامج	لقاءات دورية بين قائدات مدارس تطوير لتبادل الخبرات والممارسات التعليمية الفاعلة في تحسين المخرجات التعليمية.
مجالات المعرفة للبرنامج	<ul style="list-style-type: none"><li>• القيادة والإدارة .</li><li>• البيئة المدرسية.</li><li>• التعليم والتعلم.</li><li>• الشراكة الأسرية والمجتمعية.</li></ul>
الفئة المستهدفة	قائدات مدارس تطوير

## عناصر التميز والابتكار في البرنامج

- قابلية تجربة البرنامج على شريحة كبيرة من المدارس .
- الارتباط المباشر بالعمل الميداني وإمكانية تطبيقه.
- إمكانية تنفيذ البرنامج بأقل التكاليف .
- تقويم المشاركة لنفسها ومعرفة نقاط القوة والضعف لتطويرها.
- تطوير الممارسات وتسهيل العمل.
- فتح قنوات الاتصال لتبادل الخبرات الاحترافية بين المدارس.
- تحسين الخبرات للقيادات التربوية وتعزيز الانتماء للمهنة.
- الاستفادة من الموضوعات المطروحة في حل المشكلات التعليمية.
- تهيئة بيئة تشجع على الابتكار والإبداع داخل المجتمع المدرسي.
- تعزيز ثقافة المجتمعات التعلم المهنية .

## الهدف العام

استثمار الخبرات القيادية في مدارس تطوير؛ لبناء مجتمع مهني حيوي قادر على تطوير الممارسات والمهارات التعليمية .

## الأهداف التفصيلية

- الارتقاء بمستوى الأداء الاشرافي والقيادي لدى قائدات مدارس تطوير بنات.
- دعم القائدات لتحقيق أنموذج تطوير (المدرسة الفاعلة).
- تبادل الخبرات بين قائدات مدارس تطوير لدعم الممارسات الفاعلة .

## محاوور أوراق العمل للقاء الأول

١. دور الهيئة الإشرافية (قائدة ، وكيلة ) في تجويد نواتج التعلم وتقويمها.
٢. القيادة الفاعلة للوصول للمدرسة المتعلمة في نموذج تطوير.

٣. القيادة المهنية المحترفة لتفعيل

٤. مجتمعات التعلم المهنية.

٥. رعاية الطالبات ذوي التحصيل المنخفض.

مواعيد تنفيذ البرنامج في المدارس المستضيفة

لجنة الدعم والمشورة	المدارس المستفيدة	المدارس الناقلة للمعرفة والمستضيفة	التأريخ	يوم لقاء البرنامج
زهراء الدوسري صالحة الغامدي وفاء خنكار	جميع مدارس المرحلة الابتدائية	ب/٢٤	١٤٤١/٧/١٥هـ	الثلاثاء
أماني رهيبي ليلى الشمري هدى أهيف	جميع مدارس المرحلة المتوسطة	م/٣١	١٤٤١/٧/١٦هـ	الأربعاء
إيمان حوئدار فوزيه باروم نجلاء موريه	جميع مدارس المرحلة الثانوية	ث/١٣	١٤٤١/٧/١٧هـ	الخميس

## ملخص خطة العمل

### نظام المسؤولية

- مسؤولية ادارية (مديرة وحدة تطوير مدارس بنات )
- مسؤولية فنية (مشرفات مدارس تطوير بنات)
- مسؤولية تنسيقية ( منسوبات مدارس تطوير المستضيفة )

### الموارد اللازمة

- المعلومات: قاعدة بيانات حاسوبية
- الموارد البشرية :
  ١. فريق عمل من مشرفات تطوير
  ٢. فريق عمل قائدات مدارس تطوير
- الموارد المالية
- الموارد المادية :
  ١. قاعة اجتماعات
  ٢. تجهيزات تقنية ومكتبية



## مدارس المرحلة الابتدائية

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	م
١٩٦/ب	٢١١ب	١٤٦ب	٧٥ ب	١ ب	٩ ب	١٩٤ ب	ب ١ ثول	١٣٦ب	المجموعة الأولى
-	١٦	١٥	١٤	١٣	١٣	١٢	١١	١٠	
-	٢٤ب	١٣٨ب	١٥٥ ب	١٧٨ ب	٧٢ ب	١٢٢ ب	ب.تق/٥	١١٠ب	
٢٤/ب									المدرسة المستضيفة
زهراء الدوسري									المشرفات
صالحة الغامدي									
وفاء خنكار									

## مدارس المرحلة المتوسطة

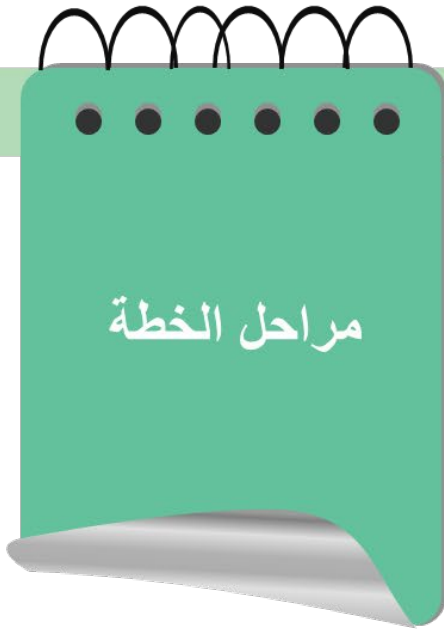
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	م
٦٥م	٨٩م	٧م.ت.ق.٧	٧م	٨م	٦٠م	١م ثول	٧٩م	٣٧م	٢٨م	المجموعة الأولى
-	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	
-	٧٨م	١٠٣م	٢٢م	١٩م	١١٠م	١١٥م	م،ث الموهوبات	٩١م	١م	
٣١م										المدرسة المستضيفة
أماني رهيبي										المشرفات
ليلي الشمري										
هدى أهيف										

## مدارس المرحلة الثانوية

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	م
٦٥ث	٦٨ث	٩٠ث	٤ث	٢٦ث	١٠ث	٦١ث	المجموعة الأولى
-	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	
-	٣٨ث	ثاثل	٩١ث	٥٠ث	٢٧ث	٧٦ث	
١٣ث							المدرسة المستضيفة
إيمان حولدار							المشرفات
فوزيه باروم							
نجلاء موريه							

١. حضور قائدات المدارس إلى مقر المدرسة (المستضيفة) في وقت مُبكر وليوم كامل.
٢. قائدة المدرسة المستضيفة مسؤولة عن تعبئة البيانات المرفقة وإرسالها لوحدة تطوير المدارس /بنات.
٣. إرسال اوراق العمل لوحدة تطوير المدارس إلكترونياً على البريد الالكتروني لوحدة تطوير المدارس [sduf@jedu.gov.sa](mailto:sduf@jedu.gov.sa)
٤. آخر موعد لاستلام أوراق العمل ١٤٤١/٧/٢ هـ .
٥. الوقت المحدد لعرض اوراق العمل ١٥ د لكل ورقة عمل.
٦. التنويه بأن نسبة نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه يتوقف على حيوية وفاعلية القائدات.
٧. إثراء اللقاء بالمداخلات والمناقشات الهادفة المبنية على احترام وجهات النظر المختلفة .
٨. تحديد المدارس المستضيفة للقاء القادم بنهاية اللقاء الحالي.

## الملاحق



مراحل برنامج القيادة الممكنة للعام الدراسي ١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ

أولاً- مرحلة التخطيط					
المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار العام</li> <li>لبرنامج القيادة</li> <li>الممكنة..</li> <li>الخطة</li> <li>الزمنية لنقل</li> <li>المعرفة</li> </ul>	-	<p>لجنة المرحلة الابتدائية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>زهراء الدوسري</li> <li>صالحة الغامدي</li> <li>وفاء خنكار</li> </ul> <p>لجنة المرحلة المتوسطة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أماني رهيبيني</li> <li>ليلى الشمري</li> <li>هدى اهيف</li> </ul>	١٤٤١/٤/٢٩	١٤٤١/٣/١	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تحديد الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها.</li> <li>٢. إعداد الإطار العام لبرنامج القيادة الممكنة.</li> <li>٣. تقسيم مدارس تطوير حسب المراحل ( ب، م، ث).</li> <li>٤. اختيار المدارس المستضيفة لكل مرحلة .</li> <li>٥. تشكيل لجان اشرافية لكل مرحلة .</li> <li>٦. إعداد الخطة الزمنية لنقل المعرفة .</li> </ol>

## أولاً- مرحلة التخطيط

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شعار للبرنامج.</li> <li>• جدول زمني لفعاليات اللقاء.</li> <li>• استمارة تقييم للبرنامج</li> <li>• تقرير</li> <li>• خطة إعلامية</li> </ul>		<p><b>لجنة المرحلة الثانوية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيمان حولدار</li> <li>• فوزية باروم</li> <li>• نجلاء موريا</li> </ul> <p><b>إشراف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نورة النفيعي</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>٧. تحديد المجالات ومحاور اللقاء .</li> <li>٨. وضع معايير قبول ورق العمل .</li> <li>٩. تصميم شعار للبرنامج.</li> <li>١٠. تصميم جدول زمني لفعاليات اللقاء.</li> <li>١١. تصميم استمارة تقييم للبرنامج .</li> <li>١٢. تصميم نموذج تقرير تنفيذ البرنامج في المدرسة المستضيفة .</li> <li>١٣. وضع خطة إعلامية لتغطية البرنامج وتشكيل اللجنة الإعلامية من الوحدة والمدارس وإدارة الإعلام التربوي.</li> </ul>

## ثانياً- مرحلة التنفيذ

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
أولاً- على مستوى وحدة تطوير المدارس					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطابات</li> <li>• لقاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساعد الإداري</li> <li>• نادية السريحي</li> <li>• أمل القريقرى</li> <li>• حنان الغامدي</li> </ul>	<p><b>لجنة المرحلة الابتدائية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زهراء الدوسري</li> <li>• صالحه الغامدي</li> <li>• وفاء خنكار</li> </ul> <p><b>لجنة المرحلة المتوسطة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أماني رهبيني</li> <li>• ليلي الشمري</li> </ul>	١٤٤١/٧/١٧	١٤٤١/٥/٢٧	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. إعلام مكاتب التعليم عن البرنامج وتزويدهم بالإطار العام.</li> <li>٢. عقد اللقاء التعريفي بالبرنامج وشرح آلية التنفيذ لقاءات المدارس المستضيفة.</li> <li>٣. ارسال تعميم لمدارس تطوير للمشاركة في البرنامج بورقة عمل وتزويدهم</li> </ol>



## ثانياً- مرحلة التنفيذ

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيارات ميدانية</li> <li>• معايير لتحكيم أوراق العمل</li> <li>• أوراق عمل</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدى اهيف</li> <li>• لجنة المرحلة الثانوية</li> <li>• إيمان حولدار</li> <li>• فوزية باروم</li> <li>• نجلاء موريا</li> </ul>			<p>بالإطار العام ومعايير إعداد الورقة.</p> <p>٤. متابعة المدارس المستضيفة وفق خطتهم .</p> <p>٥. تحفيز المدارس على المشاركة بورق عمل للقاء.</p> <p>٦. متابعة ما يرد من مساهمات مدارس تطوير وفق الموضوعات المحددة؛ للاطلاع وتقديم التغذية الراجعة.</p>

## ثانياً- مرحلة التنفيذ

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
		إشراف • نورة النفيعي			٧. استلام أوراق العمل وتحكيما وفق المعايير. ٨. تبليغ المدارس التي تم قبول اورق عملها لاستكمال العمل. ٩. تنظيم حفل تكريم للمدارس
ثانياً- على مستوى مدارس تطوير المستضيفة (ب/٢٤، م/٣١، ث/١٣)					
• الخطة التنفيذية للمدرسة	• المدارس المشاركة	المدارس المستضيفة			١. وضع الخطة التنفيذية للمدرسة وتشكيل لجان العمل.

## ثانياً- مرحلة التنفيذ

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
	بورق عمل • وحدة تطوير المدارس				<p>٢. إعداد برامج وفعاليات وأنشطة اللقاء وفق الجدول الزمني على أن يشمل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جولة لمرافق المدرسة وفصولها للاطلاع والاستفادة.</li> <li>• عرض للممارسات المتميزة في المدرسة وأهم التجارب التربوية.</li> <li>• الاطلاع على أدوات تنظيم العمل داخل</li> </ul>

## ثانياً- مرحلة التنفيذ

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
					<p>المدرسة والعمليات الإدارية ( سجلات المدرسة المتنوعة) • عرض أوراق العمل . ٣. استقبال قائدات المدارس المستفيدة في المواعيد المحددة أدناه . ٤. توثيق الحضور والانصراف للمحاضرات المرفقة . ٥. تنفيذ البرنامج وفق الخطة المعدة</p>

## ثانياً- مرحلة التنفيذ

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير للقاءات والأنشطة المنفذة.</li> </ul>					<p>٦. تعبئة استمارة تقييم البرنامج إلكترونياً عبر تمهين.</p> <p>٧. رفع تقرير اللقاء لوحدة تطوير المدارس رقمياً</p>

## ثالثاً- مرحلة التقييم

المخرجات	مسؤولية التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
• أدوات التقييم	المدارس المستضيفة والمشاركة	<p>لجنة المرحلة الابتدائية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زهراء الدوسري</li> <li>• صالحة الغامدي</li> <li>• وفاء خنكار</li> </ul> <p>لجنة المرحلة المتوسطة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أماني رهيبيني</li> <li>• ليلي الشمري</li> <li>• هدى اهيف</li> </ul> <p>لجنة المرحلة الثانوية</p>	١٤٤١/٨/٢٩	١٤٤١/٧/١٥	<p>١. تطبيق عدد من أدوات التقييم وفق منهجية علمية (استبانات تقييم البرنامج، بطاقة الملاحظة المباشرة، مجموعات التركيز)</p> <p>٢. نشر وتوزيع رابط استمارة تقييم البرنامج على بوابة تمهين.</p> <p>٣. التحليل الاحصائي لاستمارة تقييم البرنامج</p>

### ثالثاً- مرحلة التقييم

المخرجات	مسئولة التنفيذ		المدة الزمنية		الإجراءات
	المساند	الرئيس	إلى	من	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التقرير الختامي</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>إيمان حولدار</li> <li>فوزية باروم</li> <li>نجلاء موريا</li> </ul>			<p>٤. إعداد التقرير النهائي وفق تقارير المدارس المستضيفة ورفعها للمدير العام للتعليم.</p>

مديرة وحدة تطوير المدارس / بنات

..... : الاسم

..... : التوقيع

..... : التاريخ

تطوير. م / ٣/١٤

## الجدول الزمني لبرنامج القيادة الممكّنة للقاء الأول

م	الوقت	الفعالية	المقدم	ملاحظات
١	٧:٣٠ - ٩:٣٠	فعاليات المدرسة المستضيفة	المدرسة المستضيفة	
٢	٩:٣٠ - ٩:٤٥	إضاءة عن أنموذج تطوير المدارس	عبد الله شبنان	
عرض أوراق العمل لمحاوّر اللقاء				
١	٩:٤٥ - ١٠:٠٠	محور دور الهيئة الإشرافية في تجويد نواتج التعلم وتقويمها	المدرسة المختارة	
٢	١٠:٠٠ - ١٠:٣٠	استراحة	-	



م	الوقت	الفعالية	المقدم	ملاحظات
٣	١٠:٣٠ - ١٠:٤٥	القيادة الفاعلة للوصول للمدرسة المتعلمة في نموذج تطوير	المدرسة المختارة	
٦	١١:٠٠ - ١٠:٤٥	القيادة المهنية المحترفة لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية	المدرسة المختارة	
٧	١١:١٥ - ١١:٠٠	رعاية الطالبات ذوي التحصيل المنخفض	المدرسة المختارة	
٨	١٢:١٥ - ١١:١٥	مناقشة حرة	جميع المدارس	
٩	١٢:٤٥ - ١٢:١٥	ومضة وفاء	-	
١٠	١:٠٠ - ١٢:٤٥	خاتمة اللقاء والتوصيات	المدرسة المستضيفة	

## استمارة تقييم

### برنامج القيادة الممكنة للعام الدراسي ١٤٤٠ / ١٤٤١هـ

يهدف برنامج القيادة المُمكنة إلى استثمار الخبرات القيادية الميدانية لبناء مجتمع مهني وحيوي قادر على تطوير الممارسات والمهارات القيادية في مدارس تطوير، نأمل منكم المشاركة في تحسين مخرجات البرنامج للتطوير المستدام من خلال الإجابة بدقة على استمارة التقييم.

م	المبارة	أوافق (٣)	إلى حد ما (٢)	لا أوافق (١)
١.	وضوح أهداف البرنامج			
٢.	مناسبة الوقت المخصص لعرض اللقاء			
٣.	ارتباط الفعاليات والأنشطة بأنموذج تطوير المدارس			
٤.	ساهم البرنامج في إثراء المهارات القيادية لديك.			

م	العبرة	أوافق (٣)	إلى حد ما (٢)	لا أوافق (١)
٥.	حقق اللقاء الدعم المأمول لتطوير الممارسات والمهارات التعليمية			
٦.	التجارب والمبادرات المطروحة للمدرسة المستضيفة كانت إضافة نوعية لتنفيذها في المدارس			
٧.	موضوعات أوراق العمل حققت الهدف منها			
٨.	قامت المدرسة المستضيفة بإدارة اللقاء بالشكل المناسب			
٩.	المدخلات المطروحة جيدة ومفيدة			

- نسبة رضاك عن اللقاء \_\_\_\_\_
- الإيجابيات \_\_\_\_\_
- السلبيات \_\_\_\_\_
- مقترحات لتطوير البرنامج \_\_\_\_\_

## معايير أوراق العمل لبرنامج القيادة المُمكنة للقاء الأول لعام ١٤٤٠-١٤٤١هـ

١. عدد الصفحات لا تتجاوز خمس صفحات.

٢. أن يكون حجم الورقة A4 ، ونوع الخط Simplified Arabic ، ومقاس الخط 14.

٣. موضوع ورقة العمل ضمن المحاور التالية:

- دور الهيئة الإشرافية (قائدة ، وكيلة ) في تجويد نواتج التعلم وتقويمها.
- القيادة الفاعلة للوصول للمدرسة المتعلمة في نموذج تطوير.
- القيادة المهنية المحترفة لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية.
- رعاية الطالبات ذوي التحصيل المنخفض.

٤. الأصالة والجدة والابتكار قدر الإمكان.

٥. إمكانية تطبيقها في المدارس.

٦. تم تطبيقها وكان لها أثر إيجابي على نواتج التعلم.

٧. تفعيل الشراكة المجتمعية ودور أولياء الأمور ما أمكن.

### ملحوظات:

١. سيتم اختيار ورقة العمل لكل محور وفق المعايير السابقة .

٢. في حال وجود أكثر من ورقة عمل ومحقة للمعايير السابقة سيتم اختيار الورقة بالقرعة .

٣. تقوم قائدة المدرسة بعرض ورقة العمل خلال اللقاء وإن كانت الورقة من إحدى منسوبات المدرسة .

٤. ارسال اوراق العمل لوحدة تطوير المدارس الكترونياً على البريد الالكتروني لوحدة تطوير المدارس

[sduf@jedu.gov.sa](mailto:sduf@jedu.gov.sa)

٥. آخر موعد لاستلام أوراق العمل ٢٠١٤/٧/٢ هـ .

٦. الوقت المحدد لعرض أوراق العمل ١٥ دقيقة لكل ورقة عمل.



<https://store.tamheenjeddah.com/storage/app/public/file/3/1580724663.docx>



وزارة التعليم  
Ministry of Education

## تقرير اللقاء الأول

## لبرنامج القيادة الممكنة

تنفيذ

المدرسة.....

التابعة لمكتب .....

تاريخ التنفيذ: ١٤٤١/٧/١٥هـ

إشراف

وحدة تطوير المدارس



القيادة الممكنة