



الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنيّ
في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات

الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنيّ في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات

المنسق العام:
الأستاذ أكرم سابق

المؤلفون:

الدكتورة غادة جوني
الدكتورة كيتا حتّا

الأستاذ أكرم سابق
الأستاذة تسامى صالح

الأستاذ أنطوان يازجي
الأستاذ عمر بكرابي

التدقيق اللغويّ:
الأستاذ عمر أبو عرم

المساعدة الإداريّة:
الأستاذة مادلين سليم
الأستاذة مريم عبدالله

الترميز:
الأستاذ أكرم سابق

الإخراج الفنيّ:
بيار الحداد

تنويه

وُضِعَ الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنيّ في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات، بمشاركة التفتيش التربويّ، وخبراء من المركز التربويّ للبحوث والإنماء ومن مكتب الإعداد والتدريب، والمسؤولات الفنيّات في مراكز الموارد في دور المعلمين والمعلمات، وذلك في خلال ورش عمل أُنجزت ووثّقت، كما تمّ إرسال استبيان لكل المسؤولين الفنيّات في مراكز الموارد يتضمّن أسئلة عن الكفايات التي يجب أن يتمنّع بها المسؤول الفنيّ في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.

كما تمّ وضع هذا الإطار بناءً على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، الذي وضعته لجنة مشروع الإدارة التربويّة في قسم الإدارة التربويّة، وبالتنسيق مع مكتب الإعداد والتدريب.

وتمّ إرسال الإطار المرجعيّ بعد إنجائه من قبل اللجنة المكلفة إلى مكتب الإعداد والتدريب للإطلاع عليه وإبداء الرّأي في مضمونه.

وقد عوّل على اقتراحات الجميع وتعديلاتهم وإضافاتهم في التّأليف لإظهار هذا المنتج.

كلمة رئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء

في ظل التطورات التربوية العالمية، يشهد النظام التربوي في لبنان تحولات كبيرة، حيث تُسخر كامل الجهود في متابعة الإنجازات العالمية، ومن أهمها وضع المناهج التربوية الحديثة.

ومواكبة للمناهج وحماية لها ولتحسين مسارها لا بد من أن يترافق ذلك مع تطوير في الإدارة التربوية عمومًا، وإدارة دور المعلمين والمعلمات ومراكز التدريب خصوصًا، وحيث أن دور المعلمين والمعلمات هي مراكز تدريب وتطوير مهني مستمر لمديري المدارس والهيئات الإدارية والتعليمية، وحيث أن المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات يلعب دورًا أساسيًا ويشكّل حلقة مهمة في إنجاح عملية التدريب والتطوير المهني المستمر، تمّ الحرص على وضع الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات، وهو من النتائج القيمة التي عمل على إنجازها قسم الإدارة التربوية في الهيئة الأكاديمية المشتركة في المركز التربوي للبحوث والإنماء.

هذا الإطار المرجعي ينسجم مع السياسات التربوية في لبنان والنظام التربوي ونظام المركز التربوي للبحوث والإنماء، ويواكب الاتجاهات التربوية الحديثة والأطر المرجعية العالمية، وهو مبني على كل ما تمّ إنجازه على صعيد وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان والمركز التربوي للبحوث والإنماء، حيث يشكّل وثيقة قانونية وإدارية وتنظيمية لكل المعنيين بالشأن التربوي عمومًا، وبالإدارة التربوية وإدارة دور المعلمين والمعلمات ومراكز التدريب خصوصًا. كما يمكن اعتماده كمادة أساسية في وضع برامج الإعداد والتدريب للمسؤولين الفنيين في مراكز الموارد، كما في وضع التوصيف الوظيفي ومعايير اختبارات الأهلية لهم.

يعدّ هذا الإطار المرجعي خطوة تحويلية مهمة في إدارة دور المعلمين والمعلمات، وفي تعزيز كفايات المسؤولين الفنيين فيها وإكسابهم المعارف وتنمية المهارات القيادية والإدارية لديهم، إضافةً إلى تنمية القدرات وتحسين الأداء وتفعيل العلاقات المهنية والشراكات المجتمعية، للوصول إلى دور معلمين ومعلمات ومراكز تدريب فعالة مبنية على مفهوم المجتمع التعلّمي، منخرطة في المجتمع ومواكبة لكل التطورات، والساعية للتحسين والهادفة لتحسين مديري المدارس وإدارييها والمعلمين والمعلمات فيها بهدف بناء قادة المستقبل حاملي سمات المتعلّم اللبناني.

بوركت الجهود المبذولة من قبل فريق العمل في لجنة مشروع الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية.

رئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتكليف

الأستاذ جورج نهرا

كلمة رئيس قسم الإدارة التربويّة

عالمنا اليوم هو في حالة تغيّر دائم ومستمرّ، ويواكب هذا التغيّر تطوّر متسارع في المعرفة والتكنولوجيا، وتحديات عديدة ومتنوعة، ولم يعد يخفى على أحد أنّ حجر الأساس في هذا التطوّر هو القطاع التربويّ بكلّ مكوّناته وجوانبه، بحيث يُعدّ الرّكيزة الرّئيسة للاستثمار والتنمية ومصدر الجودة في بناء قادة المستقبل. أمّا عماد هذا القطاع والعنصر الأساس في تطوّرهُ فهو الإدارة التربويّة النّاجحة والإدارة المدرسيّة الفعّالة، لذا اعتمدت معظم الدّول في سياساتها التربويّة على دعم وتطوير مراكز التّدريب والتّطوير المهنيّ، وخاصّة في ما يتعلّق بتطوير كفايات مديريها ومختلف العاملين فيها، ذلك لأنّها المراكز الأساسيّة التي يمكن من خلالها إنجاح عمليّة التّطوير المهنيّ لكل من مديري المدارس والهيئتين الإداريّة والتّعليميّة، بهدف تحقيق معايير الجودة الشّاملة في هذا القطاع.

في لبنان، وحيث إنّنا لسنا بمعزل عن العالم، ولكي نستطيع مواكبة السّياسات التربويّة العالميّة وتطوّراتها، وحيث أنّ دور المعلّمين والمعلّمات هي مراكز تطوير مهنيّ مستمر لمديري المدارس والهيئتين الإداريّة والتّعليميّة فيها، كان لا بدّ من الالتفات إلى أهميّة الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنّي في مركز الموارد في دار المعلّمين والمعلّمات، والذي سيّشكل المرجع الأساس في عمليّة التّطوير المهنيّ للمسؤولين الفنّين، وفي تحسين الممارسات وتنمية الممارسين لتصبح الإدارة في دور المعلّمين والمعلّمات ومراكز التّدريب أكثر تهرّسًا وكفاءة وتخصّصًا واحترافًا وقدرة على التّخطيط وإدارة الأزمت ومواجهة التّحدّيات وأكثر فاعليّة في إنجاح عمليّة التّطوير المهنيّ لمكوّنات المجتمع المدرسيّ.

من المعلوم أنّ المسؤول الفنّي في مركز الموارد في دار المعلّمين والمعلّمات يتعامل عادة مع مواقف وعوامل ومتغيّرات ذات طبيعة تأثيريّة واضحة، وبذلك سيعزّز الإطار المرجعيّ كفاياته من خلال إكسابه المعارف وتنمية قدراته ومهاراته القياديّة ليصبح أكثر كفاءة للتّعامل معها، وأكثر شفافيّة وموضوعيّة في أخذ المواقف، وأكثر تمكّنًا من إحداث تغيّرات حقيقيّة، وأكثر تهرّسًا في أداء دوره الأساس في عمليّة التّطوير المهنيّ لجميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ..

الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنّي في مركز الموارد في دار المعلّمين والمعلّمات، هو نتيجة تضافر جهود وتعاون فريق عمل لجنة مشروع الإدارة التربويّة في قسم الإدارة التربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التربويّ للبحوث والإثماء من خلال برنامج دعم توفير التّعليم لجميع الأطفال في لبنان (S2R2)، كما هو نتيجة عمل تشاركيّ بين فريق العمل وعدد كبير من الخبراء التربويّين في جميع ميادين القطاع التربويّ والإدارة التربويّة من خلال ورش عمل تشاركيّة أسهمت في إثراء هذا المنتج.

وبفضل كلّ هذا السّعي والمجهود وحبّ العمل الفريقيّ والحرص على جودة الإنتاج والتّعاون والتّشارك بين أعضاء الفريق ودعم رئيسي المركز التربويّ المتواليّين على سدّة الرّئاسة في خلال العامين 2019 و2020، وبفضل برنامج الـ S2R2 صدر هذا الإطار المرجعيّ، وهو يُعدّ خطوة مهمّة على طريق التنمية والتّطوير المهنيّ للإدارة التربويّة والمدرسيّة في لبنان، التي قام بها المركز التربويّ للبحوث والإثماء، ولا بدّ من أن يقطف المعنيّون ثمارها.

ختامًا لا بدّ من أن أشكر فريق العمل، المؤلّفات والمؤلّفين، على الصّديقيّة في العمل والحرفيّة والجودة وعلى المحبّة والإخلاص والتّفاني في تغطية كلّ الجوانب التي خدمت وضع هذا الإطار المرجعيّ، حتّى آخر يوم، وآخر مراجعة وتدقيق، وبقي السّؤال يتردّد في ذهن كلّ منّا: هل كان من الممكن أن نعمل أفضل ممّا قمنا به؟

لكن وللحقيقة أجب عن هذا التّساؤل: «سعيًا إلى تقديم الأفضل بحبّ وحرص وصدقيّة وتعاون، وقد قطعنا وعدًا على أنفسنا بمتابعة تطبيقه والاستفادة منه في نتاجات أخرى لمصلحة التّربية والمتعلّمين في لبنان، فهذا التّناج هو مادّة حيّة قابلة للتّطبيق والتّعديل والتّطوير».

رئيس قسم الإدارة التربويّة بالتّكليف

أكرم محمّد سابق

الفهرس

الإطار التمهيدى

2	مقدمة
3	منهجية العمل
9	جدول الرموز للإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد
13	المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)
27	المجال الثاني: العلاقات المهنية (PR)
35	المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)
43	المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (PE)
53	دليل المصطلحات والمفاهيم
	لائحة المراجع
58	لائحة المراجع العربية
61	لائحة المراجع الأجنبية

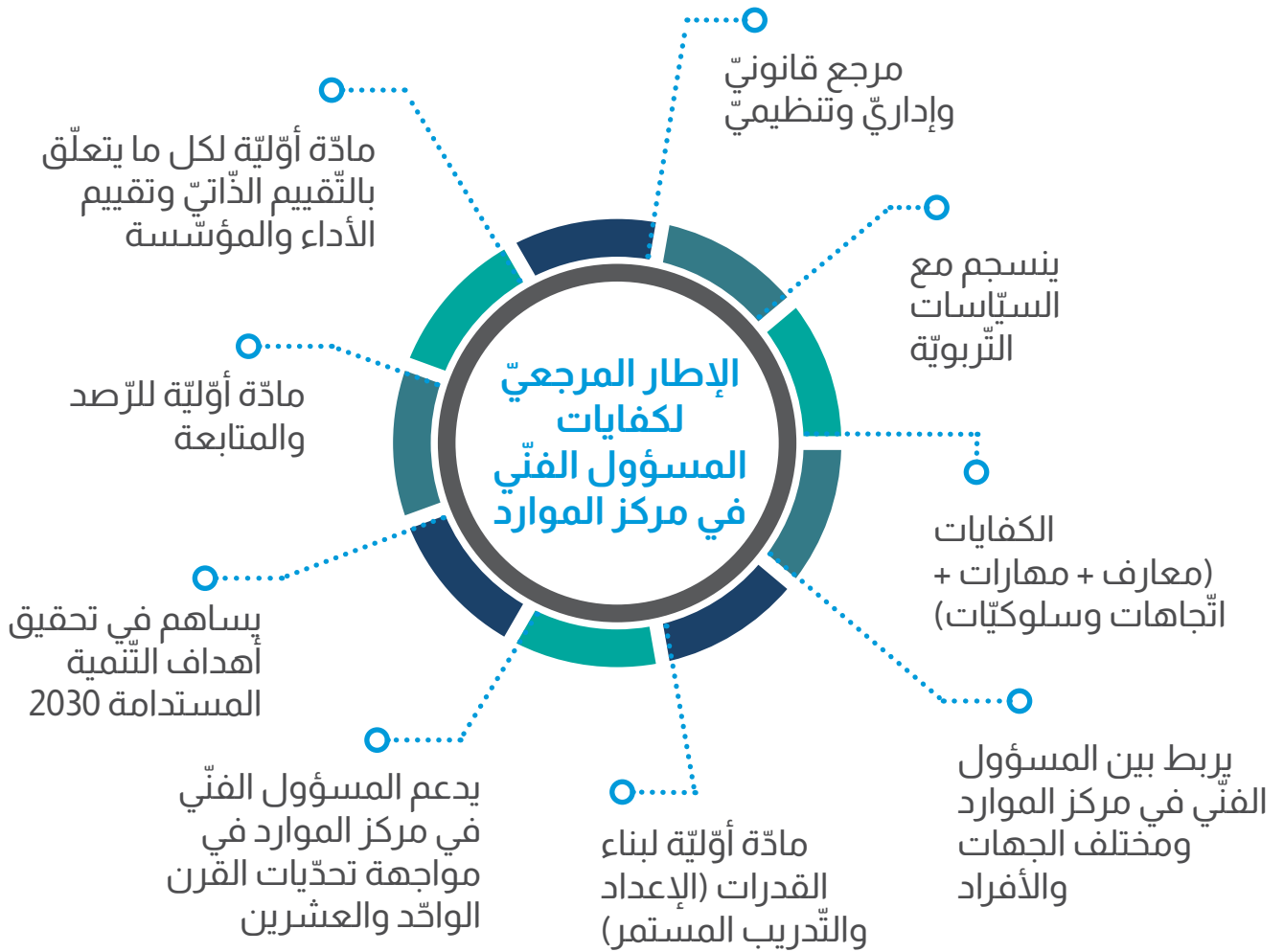
الإطار التمهيدِي

مقدمة

يَشهد العالم تطورًا لافتًا ومتسارعًا، يفرض على العاملين في المجالين الإداري والتربوي مواكبة هذه التطورات ومواجهة التحدّيات والتحديث في نظم العمل. الأمر الذي يتطلّب النظر إلى المؤسسة التربويّة على أنّها منظومة متكاملة، مكوّنة من مجموعة من العناصر المترابطة والمتناغمة والمتفاعلة. إنّ سمة التّغيير التي تميّز عالمنا اليوم حثّمت على الإدارة المدرسيّة أن تتطوّر علمًا وفنًا في آنٍ واحد، لتلبية متطلبات العصر الحديث والتكيّف معها بجودة عالية، وهذا ما يطبع قطاع التربية والتعليم بكلّ مجالاته.

لذلك، يأتي الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفتيّ في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات، في سياق التوجّه العالميّ لزيادة الاهتمام بموضوع الإدارة التربويّة وتطويرها، الذي تبناه المركز التربويّ للبحوث والإثراء، واستكمالًا لسلسلة من الأطر المرجعيّة التي كان قد أصدرها المركز التربويّ للبحوث والإثراء ووزارة التربية والتعليم العالي لأربع مهن تربويّة، بهدف بناء ثقافة مشتركة بين جميع الأقرقاء المعنيين في القطاع التربويّ واعتماد رؤية موحّدة ومنهجية متناغمة في العمل.

يُشكّل هذا الإطار وثيقة حيّة، ووسيلة حيويّة، ومرجعًا قانونيًا وإداريًا وتنظيميًا منسجمًا مع السياسات التربويّة، وهو يُعدّ حجر الأساس في وضع برامج الإعداد والتدريب والتطوير المهنيّ وتنظيم آليّة اختبار أهليّة المرشّحين لإدارة المدرسة ومواكبة مديري المدارس والثانويّات في جميع مراحل التعليم ما قبل الجامعيّ، وهو يسهم أيضًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

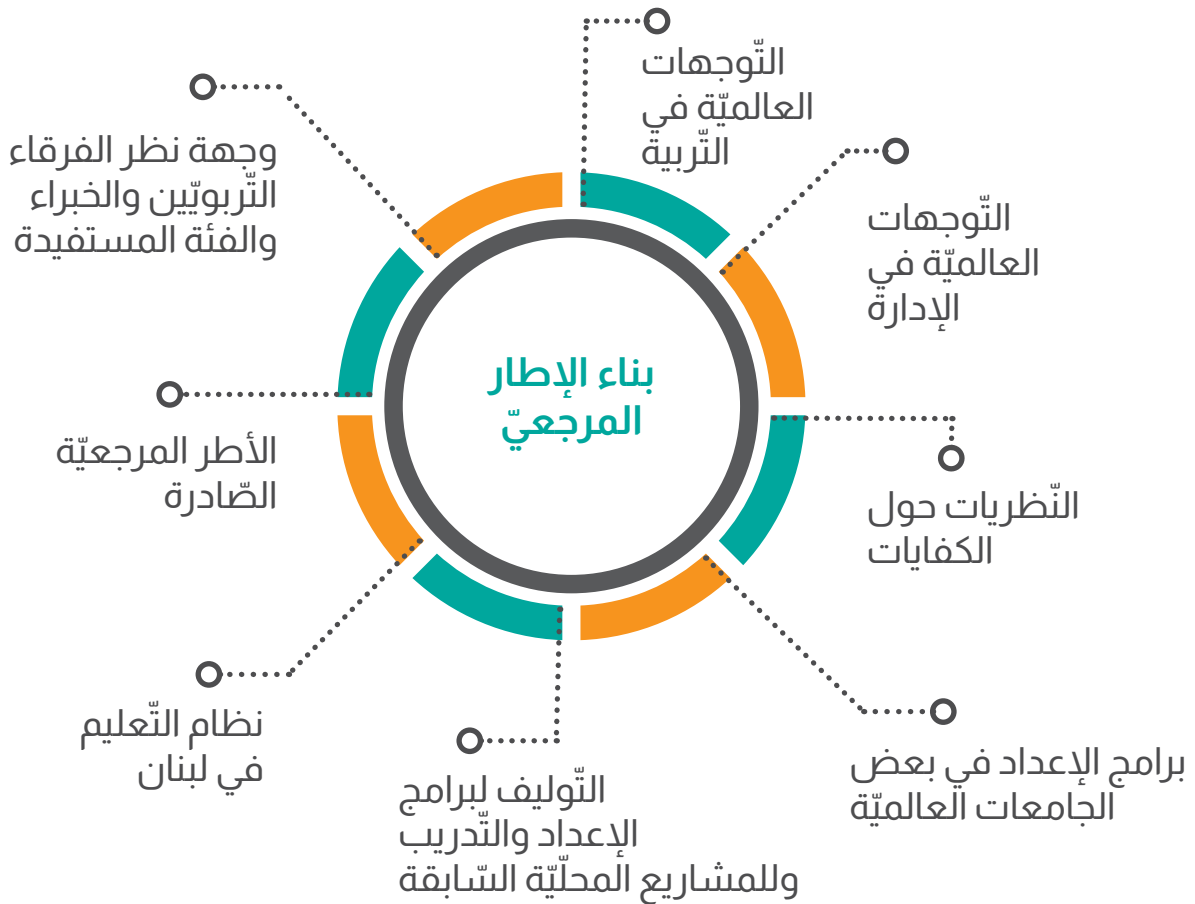


تكمّن أهميّة هذا الإطار المرجعيّ في تكوين معرفة جيّدة للكفايات والمؤشّرات الخاصّة بالمسؤولين الفنيّين في مراكز الموارد في دور المعلّمين والمعلّمت، واستخدام هذه المعرفة للتأكّد من نجاحهم وتحديد مجالات تطوّرهم الدّاتيّ وبناء قدراتهم، فهو مادّة أوّليّة للرّصد والمتابعة ولكلّ ما يتعلّق بتقويم الأداء والتّقويم حيث يلزم.

ولمّا كان لا بدّ للمسؤول الفنيّ في مركز الموارد من أن يسعى دائماً إلى تطوير ذاته أوّلاً والآخرين ثانياً في المجتمع التربويّ، ليواكب تطوّرات القرن الواحد والعشرين وتحدياته وما تفرضه حالات الطّوارئ والأزمات من مستجدّات، وهذا يستلزم منه إتقان ممارسات وتقنيّات متخصصة، لذلك شمل هذا الإطار مجموعة من الكفايات التي تشكّل مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والمواقف والممارسات المتداخلة فيما بينها، تتبلور في وضعيّات محدّدة يعمل المسؤول الفنيّ في مركز الموارد على تطويرها لتحقيق أهدافه المهنيّة. ولقد حدّدت الكفايات بناءً على متطلّبات المهنة وفي ضوء الحاجات التربويّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة في السّياق اللّبنانيّ.

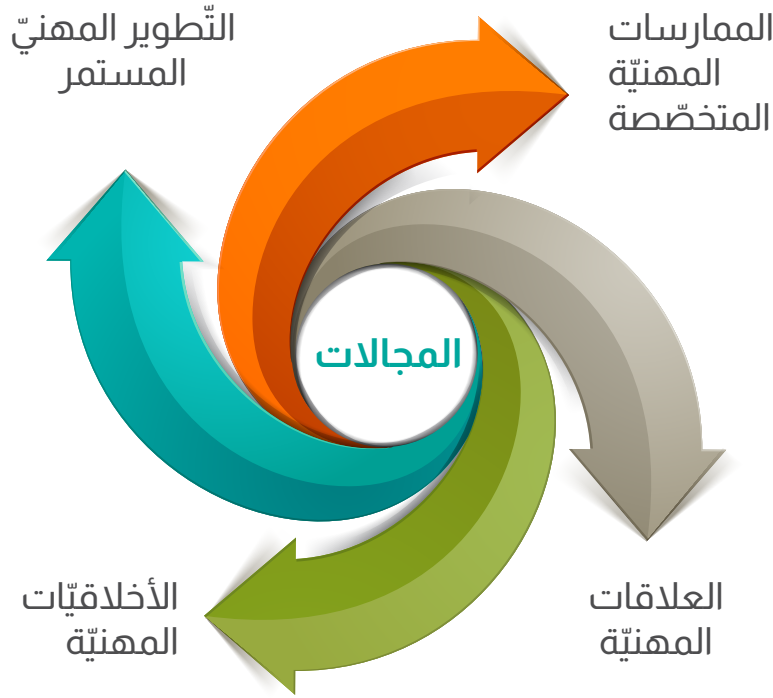
منهجية العمل

إنطلق العمل بناءً على ما تمّ إنجازه على صعيد وزارة التربية والتّعليم العالبيّ (مشروع الإنماء التربويّ الأوّل والثاني EDP I & II)، والذي شكّل الرّكيزة الأساس في المراجعات الأدبيّة، هذا بالإضافة إلى القوانين والأنظمة والتّشريعات والأبحاث والدراسات المحليّة والعالبيّة، وبرامج الإعداد في كليّة التربية في الجامعة اللّبنانيّة وبرامج التّدريب المستمر في المركز التربويّ للبحوث والإنماء، ومن تمّ وُضع مستند توليقيّ لكلّ ما قمنا بمراجعته. ولقد اعتمدت المقاربة بالكفايات في بناء الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنيّ في مركز الموارد في دار المعلّمين والمعلّمت.



كان من الممكن تجميع الكفايات ضمن مجموعات معارف ومهارات مركّبة وقائمة على الربط الفعّال لمجموعة متنوّعة من الموارد الداخليّة والخارجيّة ضمن عائلة من المواقف (Tardif, J, 2006)، وتُحدّد ضمن المجموعات الرئيسيّة الآتية: قيادة التّخطيط الاستراتيجي- إدارة المؤسسة بطريقة تشاركيّة وفعّالة - دعم التّطوير التّربويّ - ضمان التّواصل الفعّال - تعزيز التّفكّر والتّطوير المهنيّ المستمر- تعزيز القيم الأخلاقيّة والمؤسّساتيّة. ولكن انسجامًا مع الأطر المرجعيّة للكفايات الصّادرة سابقًا عن وزارة التّربية والتّعليم العالي والمركز التّربويّ للبحوث والإنماء (الأطر المرجعيّة: دعم جودة التّعليم في لبنان، 2017)، وللتّساق تمّ توزيع الكفايات على أربعة مجالات رئيسية، هي:

- الممارسات المهنيّة المتخصّصة.
- العلاقات المهنيّة.
- التّطوير المهنيّ المستمرّ.
- الأخلاقيّات المهنيّة.



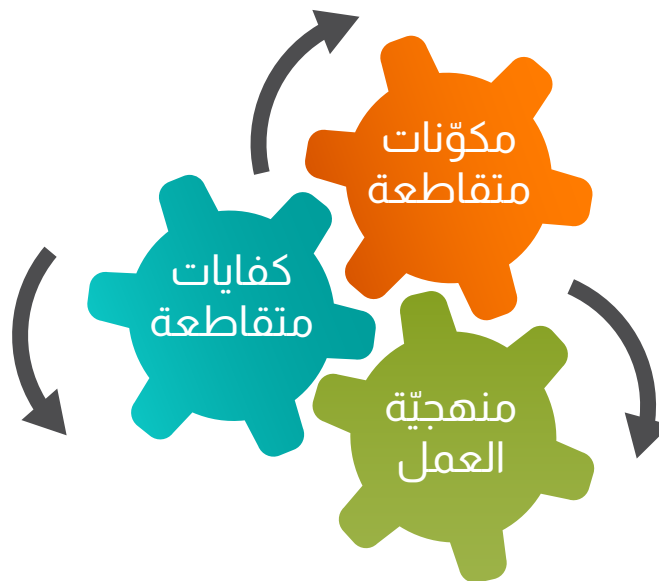
يتضمّن كلّ مجال مجموعة من الكفايات، توزّع كلّ كفاية إلى عدد من المكوّنات، حيث يتمّ تجسيد الكفاية من خلال اشتقاق عناصرها المتمثّلة بسلوكيّات مهنيّة، أو مجموعة من السلوكيّات المتداخلة، ترجمت إلى ممارسات عمليّة ميدانيّة، من المفترض أن تتحوّل إلى قناعات مهنيّة لاحقًا.

ومن ثمّ أفترحت مجموعة من المبيّنات، على سبيل المثال لا الحصر، وهي عبارة عن سلوكيّات مهنيّة تقيس مكوّنات الكفاية، وأدرجت ضمن منطق تسلسليّ تتابعيّ في عمليّة تحقيق الكفاية، حيث تُصاغ الكفايات ومكوّناتها (Poumay, M., Tardif, J., & Georges, F., 2017) بما يتّصف بالعموميّة، ويأتي المكوّن بعدها ليحدّد مزيدًا من العوامل المرتبطة بالكفاية، من دون أن تكون أفعالًا إجرائيّة بالضرورة، وهي تسهم في وضع المبيّنات والمؤشّرات لاحقًا.

مفهومًا إدماجياً	<h2>الكفاية المهنية</h2> <p>(Compétence professionnelle/ Professional Competency)</p>
تعكس المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يجب على الشخص المعني أن يكتسبها ويوظفها بأشكال مختلفة في وضعيات متنوعة	
تُصاغ بشكلٍ يتّصف بالعموميّة	

تشقّق من عناصر الكفاية	<h2>مكوّنات الكفاية</h2> <p>(Composantes de la compétence / Competency Components)</p>
تتمثّل بسلوكيات مهنيّة	
سلوكيات مهنيّة متداخلة	

سلوكيات إجرائية	<h2>المبيّنات</h2> <p>(Descripteurs/ Indicators)</p>
قابلة للملاحظة	
تقيس مكوّنات الكفاية	



غير أنه، تماشيًا مع الأطر المرجعية الأربعة الصادرة سابقًا، ستتضمن مكونات الكفاية بعض الأفعال الإجرائية التي تدل على العمل المتعلق بإظهار الكفاية، على أن تضاف إلى الإجراء معايير ضبط وتحديد للمستوى المتوقع.

لذا ليس من المستغرب، عند محاولة توضيح الكفايات المطلوبة لإكمال هذه المهمة، أن ننهي بقائمة طويلة من الكفايات. وما قد يبدو أحيانًا تكرارًا أو إعادة هو نتيجة للتداخل بين مختلف ميادين العمل فقط، ما يجعل من المستحيل تعيين مبيّن، على سبيل المثال، خاص بكفاية واحدة أو مجال مخصص ومحدد، ومن الطبيعي أن تستثمر الكفايات المذكورة في هذا الإطار المرجعي في تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي في التربية.

وإيمانًا منا بأهمية الشراكة في الإنتاج، قمنا بعقد ورش عمل في خلال العام 2019، شارك فيها عدد كبير من الخبراء التربويين من المديرية العامة للتربية على رأسها المدير العام للتربية الأستاذ فادي يرق، وممثلين عن مختلف المديريات في المديرية، ورؤساء المناطق التربوية، ومن التفيتيش التربوي، والمركز التربوي للبحوث والإثراء على رأسه رئيسة المركز التربوي الدكتورة ندى عويجان، ورؤساء المكاتب، وعدد من مديري دور المعلمين والمعلمات والمسؤولين الفنيين فيها، ومن كلية التربية في الجامعة اللبنانية وعلى رأسهم العميدة الدكتورة تيريز الهاشم طريه، ومن الجامعات الخاصة، وعدد من مديري المدارس والثانويات الرسمية والخاصة، وكانت المشاركات مهمة وغنية بالاقترحات والتعديلات المتعلقة بالكفايات ومكوناتها والمبيّنات، والتي أخذت جميعها باهتمام خلال وضع الأطر المرجعية للكفايات ومنها الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.

كما قمنا بتخصيص ورشة عمل للمسؤولات الفنيات في مراكز الموارد في دور المعلمين والمعلمات بحضور رئيسة مكتب الإعداد والتدريب، وكانت المشاركات مهمة ومنطلقة من أرض الواقع، وأخذت جميعها بحرص واهتمام خلال وضع الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.

في خلال العام 2020، ومن حرصنا على جودة المنتج، وبناءً على توجيهات رئيس المركز التربوي للبحوث والإثراء الأستاذ جورج نهر، قمنا بإرسال نسخة عن الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات إلى مكتب الإعداد والتدريب للمراجعة وإبداء الرأي، وتم الأخذ بجميع الملاحظات والاقترحات في التعديل حيث يلزم.

وحيث أن قسم الإدارة التربوية يعمل على عدة مشاريع متداخلة، قمنا بمراجعة محتوى هذا الإطار المرجعي والتدقيق فيه وربطه بمخرجات المشاريع الأخرى والاستفادة منه كمادة أولية يبنى عليها، وذلك بهدف الاتساق والتشابك والترابط والموضوعية وتجنب الازدواجية بينه وبين جميع مخرجات المشاريع الأخرى، والتي ستصدر وتُنشر تبعًا.

تبقى الحقيقة، أنه في العام 2021، بالنسبة إلى المسؤول الفني في مركز الموارد في لبنان، فإن مفردات الأخلاق، والمساواة، والود، والمواطنة، والدمج، والتكيف، والتعلم من بُعد، وإدارة الأزمات هي في صلب اهتمامات أي قائد وإع لدوره في مجال بناء الفرد والمجتمع والوطن. لذلك يتوقع من المسؤول في مركز الموارد، في بيئة تتوالى عليها الأزمات الأمنية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والصحية، أن يُبدي ثباتًا في الأداء ومرونة، وأن يلتزم الأنظمة والقوانين مع الإبقاء على الابتكار، وأن يعمل بواقعية ويبقى على تواصل دائم مع بيئته، لكن أيضًا أن يكون هو نفسه عاملاً أساسيًا للتغيير والتطوير والتحسين. تجدر الإشارة، أن هذا الإطار يفيد بوصفه أداة عملية تُستخدم في أوجه عدة

- صياغة التوصيف الوظيفي.
- وضع معايير اختبار أهلية المرشحين لوظيفة المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.
- وضع برامج الإعداد الأساسي.
- تصميم خطط التطوير المهني المستمر.
- إقرار آليات التقييم المستمر للأداء وأدواتها.

نتمنى لهذا الإطار المرجعي، أن يكون أداة غنية وواضحة، يسهل على أساسها صياغة الموقع الوظيفي للمسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات، ووضع برامج إعداد الإداريين والتدريب والتطوير المهني المستمر.

المؤلفون



الدكتورة كيتا حنا والدكتورة غادة جوني تفتتحان ورشة العمل الرابعة والمتمحورة حول الإطار المرجعي لكفايات المسؤولين الفنيين في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.



الأستاذ عمر بكرابي ميسراً لأعمال إحدى المجموعات.



رئيس قسم الإدارة التربوية والمنسق العام للجنة مشروع الإدارة التربوية الأستاذ أكرم سابق يتابع فعاليات ورش العمل.

جدول الرُّموز

Coding Table

ACRONYM	PROFESSIONS AND DOMAINS	المهنة والمجال
RCR	متعارف عليها بهذه الألفظة الأوائلية باللغة الفرنسية Responsable du Centre de Ressources	المسؤول الفني في مركز الموارد
LDRSP	Leadership	القيادة
MGMT	Management	إدارة
SPP	Specialized Professional Practices	الممارسات المهنية المتخصصة
PR	Professional Relations	العلاقات المهنية
CPD	Continuous Professional Development	التطوير المهني المستمر
PE	Professional Ethics	الأخلاقيات المهنية

ACRONYM	COMPETENCIES	الكفايات	الرّم
RCR.SPP.LDRSP	Demonstrates Leadership Skills	يُظهر مهارات القيادة	1
RCR.SPP.PLAN	Demonstrates Strategic Planning Skills	يُظهر مهارات التّخطيط الاستراتيجي	2
RCR.SPP.TRNG.MECH	Demonstrates the Skills of Developing Training Mechanisms and Educational Services Provided	يُظهر مهارات تطوير آليات التّدريب والخدمات التّربويّة المقدّمة	3
RCR.SPP.HR.FR.MGMT	Possesses Human and Financial Resources Management Skills	يملك مهارات إدارة الموارد البشريّة والماليّة	4
RCR.SPP.POL	Contributes to the Development of Educational policies at the Institutional and National levels	يُساهم في وضع سياسات تربويّة على المستوى الوطني	5
RCR.PR.COMM.SKILL	Possesses Effective Communication Skills	يملك مهارات التّواصل الفعّال	6
RCR.PR.MGMT.COMM	Manages the Communication Process Between the Partners	يدير عمليّة التّواصل بين الفرقاء	7
RCR.PR.RELATIONSHIPS	Strengthens Internal and External Relationships	يُعزّز العلاقات الداخليّة والخارجيّة	8
RCR.CPD.PRF	Improves his Professional Performance	يُطوّر أدائه المهنيّ	9
RCR.CPD.CULTURE	Spreads Continuous Professional Development Culture	يُنشر ثقافة التّطوير المهنيّ المستمرّ	10
RCR.CPD.REFLECT	Reflects on the Problems of Continuous Training and Professional Development	يَتفكّر في إشكاليّات التّدريب والتّطوير المهنيّ المستمرّ	11
RCR.PE.PRINCIPLES	Commits to Ethical Values and Principles in the Performance of his Profession	يلتزم القيم والمبادئ الأخلاقيّة في أدائه لمهنته	12
RCR.PE.VALUES	Reflects the Value System Emanating From the National Educational Policy in all Practices and Attitudes.	يُعكس المنظومة القيميّة المُنبثقة من السياسة التّربويّة الوطنيّة في جميع الممارسات والمواقف	13
RCR.PE.LAWS	Spreads The Culture of Law within the Institution	يُنشر ثقافة القانون في إطار المؤسّسة	14

ملاحظة: ربط الرّمز بالكفاية سيتمّ تبعاً للشكل الموضّح في الجدول السّابق (المسؤول الفنيّ. المجال. الكفاية)، على سبيل المثال: RCR.SPP.LDRSP . كما أنّ كلّ مكوّن كفاية سيرتبط رمز الكفاية به مع اعتماد التّقييم (... 1,2,3)، والمبيّنات لها ذات رمز المكوّن والكفاية على أن يرتبط بها التّقييم باعتماد الأحرف (... a, b, c) بناءً على متطلّبات التّرميز، فعلى سبيل المثال: الكفاية: يَنشر ثقافة القانون في إطار مؤسّسته (RCR.PE.LAWS)، المكوّن الأوّل (RCR.PE.LAWS 1) والمبيّن الأوّل (RCR.PE.LAWS 1 a).



المجال الأول

الممارسات
المهنيّة
المتخصّصة

(SPP)

الممارسات المهنية المتخصّصة (SPP)

هي عبارة عن التصرّفات والسلوكيات التي يديها صاحب كلّ مهنة بنتيجة خبرته، وتعكس الكفايات المطلوب اعتمادها في أداء هذه المهنة.

الكفاية RCR.SPP.LDRSP

يُظهر مهارات القيادة

مكوّن الكفاية RCR.SPP.LDRSP 1

يُطبّق مجموعة متنوّعة من الأنماط القياديّة بحسب الحاجة

المبيّنات RCR.SPP.LDRSP 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُطبّق النمط القياديّ الإقناعيّ حيث يحاور المدربيّن لإيصال أفكاره وإقناعهم حيث يلزم
- يُطبّق النمط القياديّ التشاركيّ حيث يتشارك مع المدربيّن في اتّخاذ القرارات حيث يلزم
- يُطبّق النمط القياديّ التفويضيّ حيث تدعو الحاجة
- يُطابق بين أفعاله وأقواله

مكوّن الكفاية RCR.SPP.LDRSP 2

يُدرج البعدين التّغييريّ والتّطويريّ في عمله

المبيّنات RCR.SPP.LDRSP 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُتابع باستمرار عمليّات التّغيير والتّطوير
- يُبادر إلى تقديم اقتراحات تطويريّة وتغييريّة
- يُتبني الأفكار الجديدة البناءة بهدف تحقيقها
- يُلتفت إلى حاجات الآخرين في عمليّات التّغيير والتّطوير

مكوّن الكفاية RCR.SPP.LDRSP 3

يَعكس خصائص القائد في تصديّه للتّحدّيات المطروحة

المبيّنات RCR.SPP.LDRSP 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتلمّس التّحدّيات المطروحة
- b. يستنبط المشكلات القائمة
- c. يتوقّع المشكلات التي قد تحدث
- d. يعتمد في حلّ المشكلات على المعايير العلميّة والخبرات السابقة
- e. يعتمد في اتّخاذ القرارات على المعايير العلميّة والخبرات السابقة
- f. يتصدّى للمؤثّرات السّلبية في عمليّات حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات
- g. يختار الخطوات العمليّة في اتّخاذ القرارات
- h. يُعزّز العلاقات الإنسانيّة في عمليّتي حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات
- i. يُمارس أسلوب القدوة في التّدريب
- j. يسترشد بالرّؤية في التّصديّ للتّحدّيات المطروحة
- k. يؤمّن بيئة داعمة لمواجهة التّحدّيات المطروحة في خلال فترات التّغيير

مكوّن الكفاية RCR.SPP.LDRSP 4

يُرسّي ثقافة التّخطيط والتّقويم من أجل التّحسين المستمرّ

المبيّنات RCR.SPP.LDRSP 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَضع خُططاً من أجل تحسين التّدريب
- b. يُدرج في خطة العمل السنويّة مراحل تقييم جميع الأنشطة والمهمّات المنوطة به
- c. يَضع خططاً بديلة تتماشى مع التّحدّيات المطروحة

RCR.SPP.PLAN

الكفاية

يُظهر مهارات التّخطيط الاستراتيجي

RCR.SPP.PLAN 1

مكوّن الكفاية

يُبنى رؤية استراتيجية للتدريب

RCR.SPP.PLAN 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن جمع المعطيات المطلوبة والملائمة للتّحليل الاستراتيجي
- b. يُتقن استخدام أدوات التّحليل الاستراتيجي المناسبة
- c. يصوغ الرؤية الاستراتيجية مُرتكزاً على السياسات التّربوية، التّشريعات، نتائج التّحليل الاستراتيجي
- d. يُستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة الرؤية والخطّة
- e. يُساهم في تعميم الرؤية في الدّور ومراكز التّدريب المعنيّة ضمن المحافظة

RCR.SPP.PLAN 2

مكوّن الكفاية

يضع خطّة استراتيجية

RCR.SPP.PLAN 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشكّل مع المدربين فريق عمل لوضع خطّة استراتيجية قابلة للتّنفيذ
- b. يُشرك جميع أعضاء الفريق في التّخطيط الاستراتيجي
- c. يلاحظ في خطّته الاستراتيجية التّحديات والتّطوّرات المستجدة
- d. يركّز في بناء الخطّة الاستراتيجية على الرؤية، والقيم، والمعطيات، والتّوجّهات التّربوية الحديثة
- e. يُدرج في الخطّة خدمات تربوية متنوّعة (أحداث تربوية- استشارات- مشاغل) ومشاريع تربوية
- f. يُحدّد مع المدربين الحاجات في ضوء التّحديات والتّطوّرات
- g. يُساهم في تعميم الخطّة الاستراتيجية على المعنيين
- h. يَضَع آليّة تقويم دوريّ متعدّدة الأدوات والمصادر لتنفيذ الخطّة
- i. يُطبّق آليّة تقويم الخطّة الاستراتيجية
- j. يُراجع الخطّة الاستراتيجية بانتظام
- k. يقترح التّعديلات الملائمة على الخطّة
- l. يُدرج التّعديلات المُقرّرة ضمن الخطّة

يُظهر مهارات تطوير آليات التدريب والخدمات التربوية المقدمة

RCR.SPP.TRNG.MECH 1

مكوّن الكفاية

يضع خُطًا تدريبيّة وخدماتيّة بالتّعاون والتّسيق مع مدير دار المعلمين والمعلمات

RCR.SPP.TRNG.MECH 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُراجع السّياسات والخطة الاستراتيجية والمقترحات الواردة ومتطلبات نظام الجودة المعتمد حول تحسين فعالية التدريب والخدمات
- b. يقترح خطة تدريبية وخدماتية سنوية انطلاقًا من المراجعة السابقة
- c. يتأكد من مراعاة الخطة لمبادئ تعليم الكبار
- d. يُعدّل الخطة التدريبية والخدماتية تبعًا وفقًا للتغذية الراجعة السابقة
- e. يلاحظ في الخطة التدريبية والخدماتية المستجدات الطارئة وضغوطات نقص الموارد

RCR.SPP.TRNG.MECH 2

مكوّن الكفاية

يُعدّ التدريب

RCR.SPP.TRNG.MECH 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يجمع الحاجات التدريبية من مصادر عدّة
- b. يُحوّل الحاجات التدريبية إلى كفايات تدريبية بالتّعاون مع المعنيين
- c. يتأكد من اعتماد الأطر المرجعية الرّسميّة في تحديد الكفايات
- d. يُوزّع الكفايات التدريبية على المدربين وفقًا لمعايير محدّدة
- e. يُقدّم تغذية راجعة على بطاقات التدريب المقدّمة من المدربين
- f. يتابع التغذية الراجعة الواردة من الأقسام الأكاديمية عبر مكتب الإعداد والتدريب وتبعًا للتسلسل الإداري
- g. يُصادق على البطاقات التدريبية النهائية
- h. يُشرف على تجميع البطاقات التدريبية النهائية للخطة المناطقية
- i. يتأكد من دمج التكنولوجيا في الملفات التدريبية حيث يلزم
- j. يُصدر البطاقات التدريبية بصيغتها النهائية
- k. يُصادق على الملفات المنتجة وعلى السيناريو التدريبي

RCR.SPP.TRNG.MECH

الكفاية

يُظهر مهارات تطوير آليات التدريب والخدمات التّربويّة المقدّمة

RCR.SPP.TRNG.MECH 3

مكوّن الكفاية

يُشرف على إنتاج الموارد والمواد والخدمات التّربويّة

RCR.SPP.TRNG.MECH 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُوَكِّب إنتاج الملقّات التّربويّة
- b. يتابع إنتاج الموارد المستخدمة للخدمات المتنوّعة
- c. يَضَع آلية تقييم للدّورات وللخدمات المتنوّعة

RCR.SPP.TRNG.MECH 4

مكوّن الكفاية

يُشرف فنّيّاً على تنفيذ الدّورات التّربويّة الواردة في الخطط
المناطقية المعقّمة والخطط المُستحدّثة

RCR.SPP.TRNG.MECH 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق مجموعة متنوّعة من أساليب الإشراف الفنّي على التّدريب
- b. يَستخدِم مُشاهدات متنوّعة الأهداف في جمع المعلومات حول فعالية التّدريب
- c. يُقوِّم مسار التّدريب

RCR.SPP.TRNG.MECH 5

مكوّن الكفاية

يُقوّم آليّات التّدريب وعملياته

RCR.SPP.TRNG.MECH 5

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَستخدم شبكات مشاهدة وتقييم تستند إلى الإطار المرجعي للمدرّب
- b. يُنتج شبكات تقييم للبطاقات الخارجيّة
- c. يُنتج شبكات تقييم البطاقات الداخليّة والملفّ التّدريبيّ والدّورات والخدمات
- d. يُحلّل المعطيات المتنوّعة في تقييم التّدريب (مشاهدات-استبيان- تقارير صادرة عن مدير الدّار-أعمال منقّذة...)
- e. يُحلّل الممارسات التّربويّة في ضوء ملاءمتها للأهداف الموضوعية
- f. يُصدر تقارير تقييم التّدريب وفقاً لمحكّات محدّدة ووروزامة واضحة
- g. يُقدّم اقتراحات على مستويات عدّة لتحسين فعاليّة التّدريب
- h. يُتابع أثر التّدريب وفقاً للآليّات المُقترحة
- i. يُقدّم تغذية راجعة حول الممارسات التّدريبيّة

RCR.SPP.TRNG.MECH 6

مكوّن الكفاية

يُطبّق مبادئ نظام ضمان الجودة في التّخطيط للتّدريب

RCR.SPP.TRNG.MECH 6

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَسمح إلى أعلى مستويات التّطابق بين التّدريب والإطار المكانيّ الملائم
- b. يُوزّع البرامج التّدريبيّة السنويّة بما يحفظ وقت التعلّم والتّدريب
- c. يُنظّم توزيع البرامج التّدريبيّة بحيث تمتدّ على مدار السنة وفقاً للحاجة
- d. يُوزّع البرامج التّدريبيّة على مراكز التّدريب بإنصاف
- e. يتأكّد مع مدير الدّار من توافر الموارد الماليّة والماديّة بما يخدم العمليّة التّدريبيّة

RCR.SPP.TRNG.MECH

الكفاية

يُظهر مهارات تطوير آليات التدريب والخدمات التربويّة المقدّمة

RCR.SPP.TRNG.MECH 7

مكوّن الكفاية

يُواكب التّغيّرات في السّياسات التّربويّة

RCR.SPP.TRNG.MECH 7

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأقلم مع التّغيّرات في السّياسات التّربويّة
- b. يُشجّع التّعلّم القائم على المقاربات الدّاعمة للسّياسات التّربويّة المعتمدة
- c. يُعزّز ثقافة التّوقّعات العالية مرتكزاً على التّحسين المستمرّ
- d. يَدعم الفريق في مواكبة التّغيّرات

RCR.SPP.TRNG.MECH 8

مكوّن الكفاية

يُثبّن استخدام التّكنولوجيا في التّعليم والتّدريب

RCR.SPP.TRNG.MECH 8

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يقترح الموارد التّكنولوجيّة اللاّزمة
- b. يُزوّد المدرّبين بنماذج من التّعليم المُستند إلى التّكنولوجيا
- c. يُوجّه المدرّبين نحو التّطوير المهنيّ في مجال التّكنولوجيا
- d. يُنوّه بالمدرّبين المستثمرين للتّكنولوجيا في التّدريب

يَمْتَلِك مَهَارَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 1

مكوّن الكفاية

يُسَهِّم فِي تَأْمِينِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْمَطْلُوبَةِ لِلتَّدرِيبِ بِالتَّنْسِيقِ مَعَ الْمَعْنِيِّينَ

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتلّمس الحاجات بدقة
- b. يرفع الحاجات إلى الجهات المعنية ضمن المهل القانونية
- c. يسعى باستمرار إلى تأمين الحاجات المطلوبة
- d. يُشارك في اختيار المدربين وفقاً لحاجات التدريب

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 2

مكوّن الكفاية

يَسْتَثْمِر الْمَوَارِدَ الْبَشَرِيَّةَ بِفَعَالِيَّةٍ

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من ملامح الأشخاص في عملية توزيع التدريب
- b. يُوزّع المسؤوليات والأعمال بوضوح وفقاً للسياسة المعتمدة والمنظومة القيميّة المقرّرة
- c. يُسهّم في دمج الموارد البشرية الجديدة في مجتمع التدريب
- d. يُوزّع التدريب على المدربين الجدد بإنصاف
- e. يرشد المدربين الجدد من خلال برنامج مواكبة مستمرّ
- f. يحث المدربين على التزام بالأنظمة والقوانين
- g. يطبّق أسس التفاوض العلميّة في التعامل مع الآخرين
- h. يتابع تنفيذ أعمال المدربين ومهمّاتهم بالاستناد إلى توصيفهم الوظيفي
- i. يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء بهدف التطوير

RCR.SPP.HR.FR.MGMT

الكفاية

يملك مهارات إدارة الموارد البشرية والمالية

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 3

مكوّن الكفاية

يُقوم العمل والإنجازات على المستويين الفردي والجماعي

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن إطاراً واضحاً للمعايير والشروط لتوجيه المدربين نحو تنظيم عملهم وتطويره
- b. يُصدر تقارير فصلية حول تقويم أداء المدربين
- c. يُؤمّن إطاراً يسمح للتفكير الفردي والجماعي في الأداء المقدم
- d. يضع خطة لتطوير الأداء
- e. يُطبّق مبدأ المساءلة والمحاسبة
- f. يقترح استراتيجيات لتحفيز المدربين ومكافأة المميزين

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 4

مكوّن الكفاية

يُعدّ مشروع موازنة الأعمال التدريبية

RCR.SPP.HR.FR.MGMT 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد الأيام التدريبية لكلّ مدرّب وفقاً لأولويات المواضيع التربوية
- b. يقترح مشروع موازنة التدريب
- c. يتابع إقرار الموازنة المقترحة مع مدير دار المعلمين والمعلمات

يُسهّم في وضع سياسات تربويّة على المستوى الوطنيّ

RCR.SPP.POL 1

مكوّن الكفاية

يَتفكّر بالتّحدّيات التّربويّة العامّة
(دمج- رفاه- فقر- الأداء التّربويّ العام ...)

RCR.SPP.POL 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَطَّلِع على التّوجّهات التّربويّة العالميّة
- b. يَتشارك مع فريق العمل في التّحدّيات المحليّة التي تواجه المجتمع التّربويّ
(على الصّعيدين المؤسّساتيّ والوطنيّ)
- c. يُحلّل مع فريق عمله تموضع التّدريب تبعاً لهذه التّوجّهات والتّحدّيات

RCR.SPP.POL 2

مكوّن الكفاية

يَتشارك مع المجتمع التّربويّ والقيّمين عليه
في معالجة التّحدّيات من أجل تحديث السّياسات التّربويّة

RCR.SPP.POL 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشارك بفاعليّة في مختلف فعاليّات المجتمع التّربويّ
- b. يُقدّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السّياسات التّربويّة مع منظومة التّدريب
- c. يقترح تعديلات على النّظام التّربويّ والسّياسات والممارسات



حوارات ونقاشات حول الإطار المرجعي لكفايات المسؤولة الفنّية في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.



حوارات ونقاشات حول الإطار المرجعي لكفايات المسؤولة الفنّية في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.



حوار بين الميسرين والمشاركين حول الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.



جانب من المشاركات في ورشة العمل الرابطة المخصصة للمسؤوليات الفنيات في مراكز الموارد في دور المعلمين والمعلمات.



المجال الثاني

العلاقات
المهنيّة

(PR)

المجال الثاني: العلاقات المهنية (PR)

تعني التّواصل الفعّال مع مختلف الفرقاء المعنّيين بالمهنة والمستفيدين منها ضمن علاقات مهنيّة محدّدة، ومع مؤسّسات المجتمع المدنيّ بهدف ربط المؤسّسة بالمجتمع للتنمية والتّطوير.

الكفاية RCR.PR.COMM.SKILL

يملك مهارات التّواصل الفعّال

مكوّن الكفاية RCR.PR.COMM.SKILL 1

يُطبّق مبادئ التّواصل الفعّال وأصوله

المبيّنات RCR.PR.COMM.SKILL 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُصغي إصغاءً ناشطاً
- b. يَستخدم لغة واضحة في التّواصل الشّفهيّ والكتابيّ
- c. يُتقن اللّغة المعتمدة بشكل سليم ومناسب في مختلف المواقف
- d. يقوم بالتّواصل الفعّال مع الوسائل الإعلاميّة عندما تدعو الحاجة وضمن الأصول القانونيّة والتنظيميّة المتّبعة
- e. يَختار قناة التّواصل والتّقنيّات الملائمة للموقف
- f. يَحترم أصول وأخلاقيّات استخدام قناة التّواصل المختارة
- g. يَستخدم لغة جسد تتناسب مع الرّسالة والموقف
- h. يُعبّر عن الأفكار والمعلومات بدقّة ووضوح
- i. يَعرض أفكاره بشكلٍ منظمّ بحسب الموقف
- j. يجعل عمليّة التّواصل تتلاءم مع الرّؤية والرّسالة والأهداف والقيم والاستراتيجيّات المتّبعة
- k. يَفصل بين العلاقات الشّخصيّة والمهنيّة
- l. يُجيد تطبيق أصول التّفاوض والوساطة
- m. يَستثمر منصّة التّواصل الخاصّة بالتّدريب (Facebook-website-

يتمتّع بذكاء انفعاليّ/عاطفيّ في ممارساته المهنيّة

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد انفعالاته مميّزاً فيما بينها
- b. يتحكّم بانفعالاته خلال اتّخاذ القرارات والمواقف الصّعبة
- c. يُواجه مشاعره السّلبية
- d. يحرص على ضبط النّفس أثناء حصول التّجاوزات
- e. يُميّز بين مختلف انفعالات المدرّبين
- f. يحترم مشاعر أفراد المجتمع التّربويّ كافة
- g. يتلمّس مشكلات الآخرين
- h. يتعاطف مع الآخرين من خلال عمليّة التّواصل معهم
- i. يستجيب لاحتياجات المدرّبين النّفسية والاجتماعية
- j. يقنع الآخرين ويؤثّر فيهم
- k. يُعمّق الإحساس بالأهداف والغايات والمقاصد لدى مرؤوسيه
- l. يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه
- m. يُحفزّ ذاته مختاراً استراتيجيات ملائمة
- n. يبتكر الحلول لحلّ النّزاعات بطرائق سلمية

RCR.PR.MGMT.COMM

الكفاية

يُدير عمليّة التّواصل بين الفرقاء

RCR.PR.MGMT.COMM 1

مكوّن الكفاية

يضع استراتيجيّات للتّواصل الفعّال ويؤمّن الموارد

RCR.PR.MGMT.COMM 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يصوغ استراتيجيّات التّواصل التي تُحدّد الأهداف والقنوات
- b. يُوظّف القنوات المتاحة لتعزيز التّواصل مع الآخرين (موارد تكنولوجيّة-رقميّة- وغيرها)
- c. يُقيّم مدى ملاءمة سياسة التّواصل المعتمدة للأهداف المرجّوة
- d. يؤمّن قنوات التّواصل والموارد الملائمة لدوره وثقافة المجتمع
- e. يضع آليّات التّواصل
- f. يُفعّل آليّات التّواصل
- g. يؤمّن الرّقابة على آليّات التّواصل ضمن الصّوابط الإداريّة

RCR.PR.MGMT.COMM 2

مكوّن الكفاية

يطبّق سياسة التّواصل المعتمدة رسميّاً
بالشراكة مع المجتمع التّربويّ

RCR.PR.MGMT.COMM 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يستخدم التّعابير المهنيّة في تواصله مع الآخرين
- b. يعتمد قنوات التّواصل المُقرّرة بحسب السّياسة المعتمدة رسميّاً
- c. يُنفذ المراسلات الرّسميّة

RCR.PR.MGMT.COMM 3

مكوّن الكفاية

يُقوّم فعالية آليات التّواصل المعتمدة

RCR.PR.MGMT.COMM 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَسْتَطِيع رَدّات فعل الآخرين حول عمليّة التّواصل
- b. يُحلّل آليات وعمليات التّواصل بعناصرها كافّة
- c. يتّخذ القرارات بناءً على نتائج التّحليل

الكفاية RCR.PR.RELATIONSHIPS

يُعزّز العلاقات الداخليّة والخارجيّة

مكوّن الكفاية RCR.PR.RELATIONSHIPS 1

يُحافظ على التّعاون المُثمر مع مدير دار المعلّمين والمعلّّمات

المبيّنات RCR.PR.RELATIONSHIPS 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُزوّد مدير دار المعلّمين والمعلّّمات بتغذية راجعة حول التّدريب والمهام والأنشطة المكلف بها
- يأخذ بعين الاعتبار التّغذية الرّاجعة المقدّمة من مكتب الإعداد والتّدريب حول البرامج التّدرّيبية المقترحة من خلال مدير دار المعلّمين والمعلّّمات

مكوّن الكفاية RCR.PR.RELATIONSHIPS 2

يُشجّع على بناء علاقات إيجابيّة بين المدرّبين والمتدّرّبين

المبيّنات RCR.PR.RELATIONSHIPS 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين المدرّبين وبين المدرّبين والمتدّرّبين
- يُسهّل مشاركة المدرّبين في الخدمات التّربويّة المختلفة
- يُشارك مختلف العاملين في دار المعلّمين والمعلّّمات والمدرّبين في المناسبات الاجتماعيّة

مكوّن الكفاية RCR.PR.RELATIONSHIPS 3

يُحرص على بناء علاقات مع الأفرقاء

المبيّنات RCR.PR.RELATIONSHIPS 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُشارك بفعاليّة في اجتماعات اللّجنة المناطقيّة
- يتواصل مع فرقاء خارجيين وفقًا للآليات المتّبعة
- يُحفّز المدرّبين على تناول مواضيع وقضايا تهتمّ المجتمع المحليّ
- يُروّج للبرامج التّدرّيبية في المدارس والثّانويات ضمن المحافظة وفقًا للآليات المتّبعة
- يُشرح الخطّة التّدرّيبية لمديري المدارس والثّانويات في لقاءات ضمن المحافظة
- يُشارك بفعاليّة في الأنشطة التي يقيمها المجتمع المحليّ

يُنمّي العلاقات مع الجهات والمراجع الرّسميّة والمؤسّسات والمنظّمات الدّوليّة وفقًا للأصول المرعيّة

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشارك بفعاليّة في مختلف الأنشطة التي يُنتدب إليها ويحضرها
- b. يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة الدّار
- c. يُوائم بين حاجات التّدريب وبرامج المؤسّسات للإفادة من هذه البرامج
- d. يلتزم بمهنيّة العلاقات
- e. يُمثّل الدّار معرّفًا بهويته في خلال لقاءاته عند الطّلب
- f. يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة التّدريب ضمن الأصول القانونيّة والإداريّة المتّبعة



المجال الثالث

التطوير المهني
المستمر

(CPD)

المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)

هي عملية مَوّ مستمرة وشاملة، تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية والأداء، من خلال أنشطة متنوّعة قائمة على تقويم مستمر للأداء والتّفكّر به.

RCR.CPD.PRF

الكفاية

يُطوّر أداءه المهنيّ

RCR.CPD.PRF 1

مكوّن الكفاية

يَتفكّر في أدائه انطلاقاً من توصيف عمله ومن التّطوّرات المستجّدة والكفايات المهنية المرتبطة بموقعه الوظيفيّ

RCR.CPD.PRF 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُخصّص وقتاً للتّفكير في أدائه المهنيّ
- b. يُعدّ ملفاً تراكمياً وفقاً للائحة محدّدة المحتويات
- c. يَتفكّر في أدائه المهنيّ في ضوء محتوى الملفّ التراكميّ
- d. يَسْتَخْلَص الدّروس المستفادة من ممارساته المهنية
- e. يُحدّد الحاجات التّدريبية انطلاقاً من ممارساته المهنية
- f. يُوثّق الخلاصات التي يتوصّل إليها
- g. يَعتَمِد معياراً موحّداً لتقييم الأداء
- h. يُطوّر باستمرار كفاءته العلميّة والعملية

RCR.CPD.PRF 2

مكوّن الكفاية

يَبنِي خُطّة تطوير ذاتيّ عالية التّوقّعات
تلحظ التّدريب والتّطوير المهنيّ المستمرّ

RCR.CPD.PRF 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَضَع خُطّة تطوير بناءً لحاجاته تراعي المستجّدات والتّطوّرات التّربويّة
- b. يَخْتَار مجموعة متنوّعة من الأنشطة التّدريبية لتحقيق الأهداف
- c. يَلْحَظ مقاييس أداء ذات جودة عالية

مكوّن الكفاية RCR.CPD.PRF 3

يضع خطته قيد التنفيذ

المبيّنات RCR.CPD.PRF 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يلتزم تنفيذ الأهداف المدرجة في الخطة
- b. يستخدم مختلف الوسائل والموارد لتنمية معارفه ومهاراته المهنية
- c. يضع إجراءات بديلة لدعم الأهداف غير المحقّقة

مكوّن الكفاية RCR.CPD.PRF 4

يقيم خطة الأداء الذاتي
لتحديد الأولويّات والحاجات بالتّشارك مع الفرقاء

المبيّنات RCR.CPD.PRF 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يقيم التّقدّم المحرز مقارنة مع الأهداف المحدّدة في الخطة
- b. يعدّل خطة التطوير الذاتي في ضوء المستجدّات والتّحديات

مكوّن الكفاية RCR.CPD.PRF 5

يُظهر مهارات الباحث

المبيّنات RCR.CPD.PRF 5

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يواظب على المطالعة في إطار تخصصه وعمله
- b. يُحدّث معلوماته باستمرار تماشياً مع مفهوم التّعلّم مدى الحياة
- c. يُشارك في كتابة مقالات علميّة
- d. يُشارك في المؤتمرات والفعاليّات التّربويّة
- e. يُقدّم نفسه نموذجاً في التّعلّم المستمرّ
- f. يتشارك مع الآخرين نتائج الأبحاث التي يطلع عليها
- g. يفتح على فرص التّعلّم من الآخرين
- h. يُشرك المدرّبين والمتدريّين في إنشاء بنك للمعلومات وتغذيته باستمرار

الكفاية RCR.CPD.CULTURE

يُنشر ثقافة التطوير المهني المستمر

مكوّن الكفاية RCR.CPD.CULTURE 1

يُحضّ المدرّبين على التّفكّر في أدائهم

المبيّنات RCR.CPD.CULTURE 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُحضّ المدرّبين على تقويم كلّ دورة
- يُطلع المدرّبين على لائحة الكفايات المطلوبة وعلى توصيف مهامهم
- يُوفّر فرص الحصول على الدّعم اللازم للتّفكّر الفردي والجماعي
- يُؤمّن فرص الاطّلاع على برامج تبادل الخبرات وبناء القدرات المتنوّعة
- يُنظّم محطات تسمح له التّفكّر في الأداء

مكوّن الكفاية RCR.CPD.CULTURE 2

يُؤمّن برامج تطوير للمدرّبين
تلبي حاجات التطوير المهني المستمر ومتطلّباته

المبيّنات RCR.CPD.CULTURE 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يرصد الحاجات التّدريبية للمدرّبين
- يُحدّد خططاً فردية وجماعية للتطوير المهني
- يُؤمّن فرصاً متنوّعة للتّنمية المهنيّة للمدرّبين
- يُوجّه المدرّبين إلى موارد تربويّة رقميّة محليّة-عالميّة تتناول تحليل الممارسات
- يرصد أثر مشاركة المدرّبين في برنامج التطوير المهني على تطوّر أدائهم
- يُقَدّم اقتراحات مختلفة تُثري برامج التطوير المهني للمدرّبين
- يُؤمّن التّغذية المستمرة لمركز الموارد التّربويّة

مكوّن الكفاية RCR.CPD.CULTURE 3

يُقوّم أداء المدرّبين بناء على مرجع كفاياتهم وتوصيف مهامهم

المبيّنات RCR.CPD.CULTURE 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعلن عن نظام تقويم الأداء أمام جميع المدرّبين
- b. يُنفذ آلية مساءلة تعزّز المسؤولية لدى المدرّبين
- c. يُقوّم الأداء من خلال تطبيق نظام تقويم متعدّد المصادر ومتنوّع الأدوات
- d. يُزوّد المدرّبين بأدوات تقويم أداء ذاتيّ
- e. يُنمي لدى المدرّبين مهارات تحليل الممارسات المهنية
- f. يُعطي تغذية راجعة للمدرّبين حول مستوى أدائهم
- g. يُناقش خلاصة تقويم الأداء مع المدرّبين أنفسهم
- h. يُنوّه بالمدرّبين المنخرطين في ديناميّة التطوير الدّائّي
- i. يُوجّه خطابات الشّكر والتّقدير للمدرّبين لقاء الأداء المتميّز

مكوّن الكفاية RCR.CPD.CULTURE 4

يَحضّ المدرّبين كي يعملوا كقادة تعليميّين في المجتمع التّربويّ

المبيّنات RCR.CPD.CULTURE 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُثمنّ مبادرات المدرّبين للتّطوير
- b. يتشارك مع الجميع بالمساهمة المهنية التي يُقدّمها المدرّبون للمهنة
- c. يُمكّن المدرّبين من خلال منحهم الصّلاحيات حيث يناسب
- d. يُعزّز روح الفريق

RCR.CPD.CULTURE

الكفاية

يُنشر ثقافة التطوير المهني المستمر

RCR.CPD.CULTURE 5

مكوّن الكفاية

يُحضّن جميع المدربين على المشاركة في الأبحاث الإجرائية

RCR.CPD.CULTURE 5

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن فرص المشاركة في أبحاث إجرائية
- b. يُقدّم اقتراحات مختلفة تثرى مواضيع الأبحاث الإجرائية
- c. يُؤمّن المصادر البشرية والمادية لإجراء الأبحاث الإجرائية وتنفيذها
- d. يتشارك مع المدربين نتائج الأبحاث الإجرائية
- e. يُقدّم تغذية راجعة حول مشاريع الأبحاث الإجرائية المقترحة

يَتفكّر في إشكاليّات التّدريب والتّطوير المهنيّ المستمرّ

مكوّن الكفاية RCR.CPD.REFLECT 1

يَتبادل مع الأقران التّفكير بتحدّيات المهنة وتطوّراتها

المبيّنات RCR.CPD.REFLECT 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد التّطوّرات التّربويّة ومستجدّاتها
- b. يَتشارك مع الأقران الخلاصات المرصودة والتّوجّهات المحليّة والعالميّة
- c. يُخصّص وقتاً لمناقشة قضايا التّعليم والتّدريب
- d. يقترح استضافة اختصاصيّين في مناسبات متعدّدة لمناقشة قضايا التّدريب والتّعليم

مكوّن الكفاية RCR.CPD.REFLECT 2

يُقَدّم مبادرات حول تطوير عمليّة التّدريب ضمن الأنظمة والقوانين المرعيّة

المبيّنات RCR.CPD.REFLECT 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يقترح تعديلات حول الخدمات التّربويّة المقدّمة في ضوء التّجربة العمليّة
- b. يقترح تحسينات حول المهنة في ضوء نتائج الأبحاث
- c. يقترح تعديلات حول مختلف السّياسات والأنظمة المرتبطة بالتّدريب
- d. يرفع تقارير تتضمّن اقتراحات تدعم التّطوير



المجال الرَّابِع

الأخلاقيّات المهنّيّة

(PE)

المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (PE)

هي مجموعة من الكفايات الضابطة لأداء الشخص في أثناء ممارسته المهنة.

RCR.PE.PRINCIPLES

الكفاية

يلتزم القيم والمبادئ الأخلاقية في أدائه لمهنته

RCR.PE.PRINCIPLES 1

مكوّن الكفاية

يُحافظ على خصوصية الآخر
وعلى المعلومات المهنية والشخصية المتعلقة به

RCR.PE.PRINCIPLES 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتعامل مع المعلومات الشخصية بسرية تامة وفقاً للقوانين المعمول بها
- b. يتقبّل الآخر كما هو
- c. يتّخذ إجراءات لحماية خصوصية الأشخاص

RCR.PE.PRINCIPLES 2

مكوّن الكفاية

يُحافظ على سرّية المعلومات التي يطلع عليها بحكم وظيفته

RCR.PE.PRINCIPLES 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحافظ على سرّية البيانات التي يطلع عليها
- b. يتعامل مع البيانات بسرية تامة وفقاً للقوانين المعمول بها
- c. يستخدم المعلومات التي يطلع عليها في الإطار المحدّد لها
- d. يستبعد التأثيرات الشخصية أو الخارجية المفروضة في حفظ المعلومات
- e. يحمي المعلومات الخاصة بالمدرّبين من النّشر والتّسريب

مكوّن الكفاية RCR.PE.PRINCIPLES 3

يُحافظ على أمانة نقل المعلومات

المبيّنات RCR.PE.PRINCIPLES 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. ينقل المعلومات بأمانة إلى المراجع المعنيّة.
- b. يُدوّن موضوعيّة المعلومات التي يَطَّلِع عليها.
- c. يُوثّق المعلومات ويحفظها وفقاً لأصول الحفظ والأرشفة
- d. يَسْتَبْعِد التّأثيرات الشّخصيّة أو الخارجيّة المفروضة على رصد المعلومات المطلوبة

مكوّن الكفاية RCR.PE.PRINCIPLES 4

يلتزم القواعد النّاطمة في اتّخاذ القرارات والنتائج الصّادرة عنها

المبيّنات RCR.PE.PRINCIPLES 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من عدالة القرارات المتّخذة وشفافيّتها وموضوعيّتها
- b. يَسْتَنْد إلى القوانين المناسبة في ممارساته المهنيّة
- c. يُنفّذ القرارات الصّادرة وفق التّسلسل الإداريّ
- d. يُقدّم مسوِّغات اتّخاذ القرارات لدعم تنفيذها
- e. يُراجع القرارات الصّادرة وفقاً لآليّة اتّخاذها وإقرارها
- f. يقترح تعديل القرارات الصّادرة بناءً على المستجدّات والتّطوّرات

RCR.PE.VALUES

الكفاية

يَعكس المنظومة القِيَمِيَّة المنطلقة من السِّياسة التَّربويَّة الوطنيَّة في جميع الممارسات والمواقف

RCR.PE.VALUES 1

مكوّن الكفاية

يُجسّد احترام المنظومة القِيَمِيَّة في أدائه

RCR.PE.VALUES 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يعكس في سلوكياته الأخلاقيات المهنية
- b. يُظهر سلوكًا يليق بموقعه الوظيفي كقدوة للآخرين
- c. يظهر بمظهر لائق في موقعه الوظيفي
- d. يُمارس الرقابة الدّاتيّة أثناء أدائه لأعماله
- e. يتقبّل الآراء المطروحة والأفكار بحياديّة وموضوعيّة

RCR.PE.VALUES 2

مكوّن الكفاية

يُراجع جميع العمليّات والآليّات التَّربويَّة في ضوء المنظومة القِيَمِيَّة

RCR.PE.VALUES 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد القيم المدرجة في الخطط التّربويّة ومدى ملاءمتها للمنظومة القِيَمِيَّة
- b. يتابع مدى تلاؤم الطرائق التّربويّة وآليّات التّقويم مع المنظومة القِيَمِيَّة

RCR.PE.LAWS

الكفاية

يُنشر ثقافة القانون في إطار المؤسسة

RCR.PE.LAWS 1

مكوّن الكفاية

يلتزم بالتّعليمات الصّادرة عن وزارة التّربيّة والتّعليم العالي وعن المركز التّربويّ للبحوث والإنماء

RCR.PE.LAWS 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق التّشريعات والأنظمة الصّادرة عن المراجع الرّسميّة التي يعمل فيها والتي تعنى بشؤون التّعليم في لبنان
- b. يُنفذ تعليمات التّوصيف الوظيفي الصّادرة عن رؤسائه وفقاً للتّسلسل الإداري
- c. يُنفذ الأعمال المطلوبة بدقّة ويسلمها في الوقت المحدّد

RCR.PE.LAWS 2

مكوّن الكفاية

يلتزم بتطبيق الأنظمة الداخليّة للمؤسسة

RCR.PE.LAWS 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُخصّص وقت الدّوام لإنجاز الأعمال المطلوبة بحسب أهمّيّتها
- b. يتعامل بعدل وموضوعيّة مع المدرّبين

RCR.PE.LAWS

الكفاية

يُنشر ثقافة القانون في إطار المؤسسة

RCR.PE.LAWS 3

مكوّن الكفاية

يُشجّع المدرّبين على تطبيق النظام والتّعاميم والمذكّرات الصّادرة عن المراجع المختصّة

RCR.PE.LAWS 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُسهم في مساءلة المدرّبين حول مدى الالتزام بالقوانين والأخلاقيات المهنية
- b. يُنوّه بالمدرّبين الملتزمين بما يصدر من مذكّرات وتعاميم
- c. يَضَع مصلحة العمل فوق أيّ مصالح شخصيّة
- d. يَحْرَص على تنفيذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه ووفقاً للتّسلسل الإداريّ
- e. يَعْتمَد على الأدلّة والبراهين في إصدار القرارات
- f. يَعْتمَد على الأدلّة والبراهين في المساءلة
- g. يُذَكّر بضرورة الالتزام بالقوانين والتّشريعات في مختلف المواقف والمناسبات



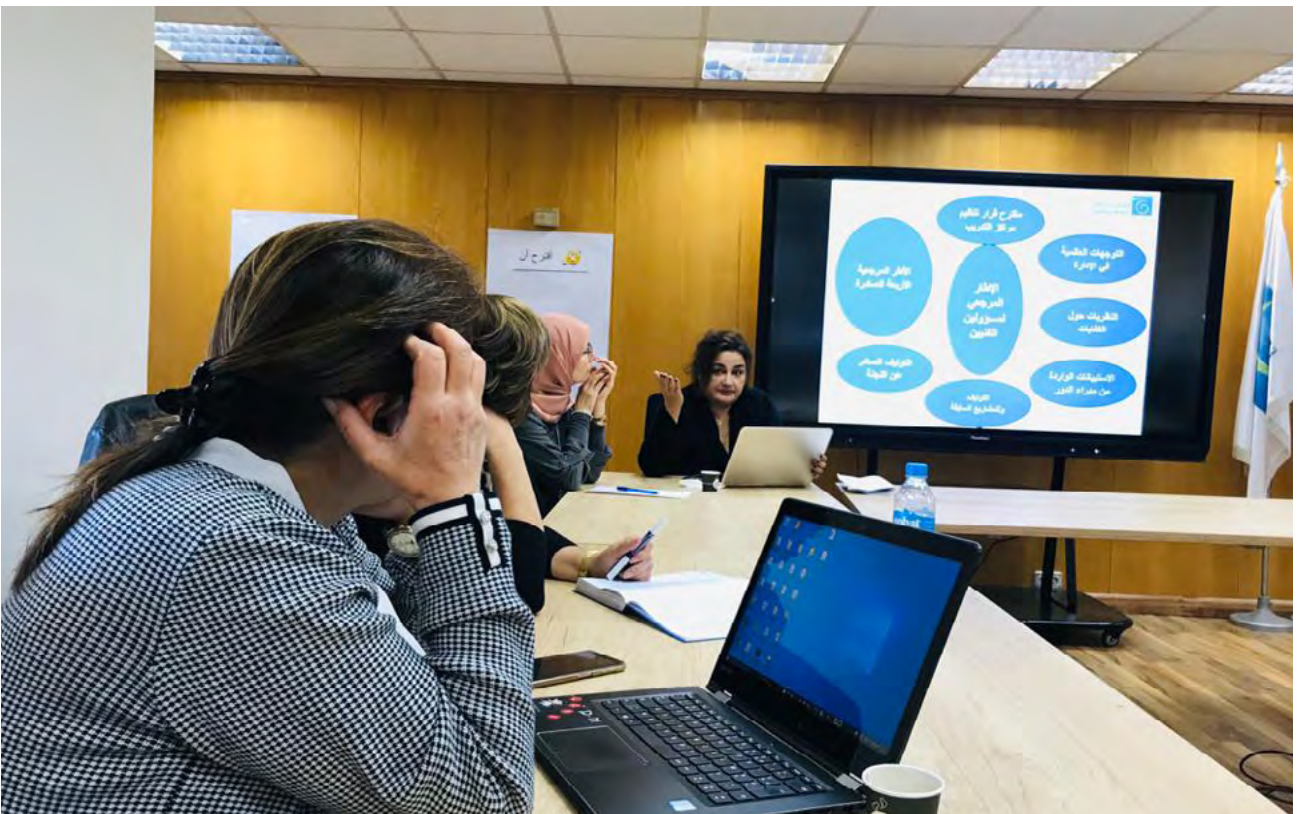
جانب من المشاركات في ورشة العمل الرابعة المخصصة للمسؤوليات الفتيات في مراكز الموارد في دور المعلمين والمعلمات. الأستاذة تسامي صالح ميسرة لعمل المجموعة.



عضوتا لجنة مشروع الإدارة التربوية الأستاذة مادلين سليم والأستاذة مريم عبدالله تتابعان فعاليات ورش العمل.



رئيسة مكتب الإعداد والتدريب الأستاذة رانيا غصوب تشرح أهمية وضع الإطار المرجعي لكفايات المسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات وأهمية العمل التشاركي والتنسيق بين قسم الإدارة التربوية ومكتب الإعداد والتدريب .



خلال شرح آلية عمل لجنة مشروع الإدارة التربوية في وضع الأطر المرجعية للكفايات.



رئيس قسم الإدارة التربوية والمنسق العام للجنة مشروع الإدارة التربوية الأستاذ أكرم سابق يوضّح المراحل المقبلة من بعد انتهاء فعاليات ورش العمل الأربعة المرتبطة بوضع الأطر المرجعية لكفايات عدّة مواقع وظيفية.



الأستاذ أكرم سابق والدكتورة غادة جوني والأستاذ أنطوان يازجي يعلنون اختتام فعاليات ورش العمل الأربعة والمتمحورة حول وضع الأطر المرجعية للكفايات لكل من المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي ومدير دار المعلمين والمعلمات والمسؤول الفني في مركز الموارد في دار المعلمين والمعلمات.

دليل المصطلحات والمفاهيم

1. **الممارسات المهنية المتخصصة:** هي عبارة عن التصرفات والسلوكيات التي يبيدها صاحب كل مهنة بنتيجة خبرته، وتعكس الكفايات المطلوب اعتمادها في أداء هذه المهنة.
2. **العلاقات المهنية:** تعني التواصل الفعال مع مختلف الفرقاء المعنيين بالمهنة والمستفيدين منها ضمن علاقات مهنية محدّدة، ومع مؤسسات المجتمع المدني بهدف ربط المدرسة بالمجتمع للتنمية والتطوير.
3. **التطوير المهني المستمر:** هي عملية نموّ مستمرة وشاملة، تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية والأداء، من خلال أنشطة متنوعة قائمة على تقويم مستمر للأداء والتفكير به.
4. **الأخلاقيات المهنية:** هي مجموعة من الكفايات الضابطة لأداء الشخص في أثناء ممارسته المهنة.
5. **المجتمع المدرسي:** يشتمل على مجموعة من الأفراد تربطهم شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنظم العلاقة الحاكمة بين هؤلاء الأفراد وتحدّد مسؤولياتهم وأدوارهم المختلفة. ومن هؤلاء الأفراد: المدير، مساعد المدير، المنسقين، المعلمين، المتعلمين، الإداريين، الأهل. ويتعاون مجتمع المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة التي يعملون فيها.
6. **ثقافة التوقعات العالية في المدرسة:** من سمات المدرسة الفعّالة وجود توقعات إيجابية لدى المعلمين وأولياء الأمور وكذلك المتعلمين تجاه أدائهم. فالتوقعات العالية والتي تكون في ذات الوقت متحدّية وواقعية، تساعد في حفز المتعلمين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في الدراسة. ويشمل هذا العامل؛ التّوقّع العالي من المتعلمين ومن المعلمين، إيصال التّوقّع للمتعلّمين وإشعارهم به، وتوفير تحدّد ذهنيّ.
7. **التعلّم العميق:** يظهر من خلال قيام المتعلّم بالبحث عن المعنى، وتحديد المبادئ والأفكار، وربط المعلومات الجديدة بالخبرة السابقة، واستخدام الأدلّة والبراهين في أثناء التفسير والمناقشة وتكون دافعيته داخلية، وهو مبنيّ على ثلاثة أسس: تقديم وضعيّة تطرح تحدّيًا ما لتفكير المتعلّم - ما يؤديّ إلى رفع دافعية المتعلّم للتعلّم ويوصله إلى الانخراط- وهذا ما ينتج عنه ضرورة استخدام مهارات حلّ المشكلات وهكذا يصل إلى التمكن.
8. **العلاقات الداخليّة:** تضم المدير، والإداريين، والمعلمين، والعاملين، والمتعلمين، والأهل، والخريجين.
9. **العلاقات الخارجيّة:** تضم المجتمع المحليّ، ووزارة التربية والتعليم العالي، والمركز التربويّ للبحوث والإيماء وما يمثّله، والتفتيش، ومنظمات دولية، وسفارات خارجيّة، ومدارس أخرى.
10. **التعلّم النشط:** هو فلسفة تربويّة تعتمد على إيجابية المتعلّم في الموقف التعلّميّ، وتشمل جميع الممارسات التربويّة والإجراءات التدريسيّة التي تهدف إلى تفعيل دور المتعلّم، إذ يتمّ التعلّم من خلال العمل والبحث والتّجريب، واعتماد المتعلّم على ذاته في الحصول على المعلومات واكتساب المهارات وتكوين القيم والاتّجاهات.
11. **ثقافة المدرسة الدّامجة:** تهدف المدرسة الدّامجة إلى إتاحة الفرص أمام المتعلّمين جميعهم، على تنوّع ذكاءاتهم وحاجاتهم الخاصّة للانخراط في النّظام التعلّميّ انطلاقًا من مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، ووفقًا لمناهج ومقاربات تعليميّة وأنشطة تربويّة مكيفة ووسائل إيضاح مناسبة. إنّ المفهوم الشّامل لعملية الدّمج، هو أن تشتمل مدارس التعلّم العامّ المتعلّمين جميعهم بعيدًا من اعتبارات الذكاء، والموهبة، والإعاقة، والمستوى الاجتماعيّ والاقتصاديّ والخلفيّة الثقافيّة للمتعلّم.
12. **ثقافة المدرسة المرحّبة:** المدرسة المرحّبة تؤمّن لكلّ متعلّم بيئة ترعى سلامته الجسديّة واستقراره العاطفيّ وظروف نموّه النّفسيّ.
13. **المنخا المدرسيّ الإيجابي:** مؤشّرات كثيرة تتمثّل بتحقيق النّموّ والتّطور الأكاديميّ والمجتمعيّ، وتوافر جوّ من الاحترام والثّقة المتبادلة داخل المدرسة، والثّقة العالية بالنّفس لدى المتعلّمين والعاملين مع مراعاة حقوق الآخرين، كذلك الرضا

لدى المتعلمين والمعلمين والعاملين عن المناخ المدرسي، والتّماسك لدى أعضاء المدرسة، وتوافر الشّعور بالانتماء لدى جميع مكّونات المدرسة، إلى جانب التّجديد من خلال الانفتاح على التّحسين والتّغيير، وتوافر الرّعاية من خلال إحساس المتعلمين وجميع العاملين داخل المدرسة بغيره الآخرين على مصالحهم، إضافة إلى وجود منهاج وسياسات وإجراءات فعّالة داخل المدرسة بما يسهم بالنهاية في تحقيق فعّالية التّعلّم ومهارة حلّ المشكلات، وقيام المدرسة بتوفير الموارد والمصادر اللازمة للتّعلّم الفعّال.

14. التّواصل الفعّال: التّواصل هو عملية يجري من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرّموز أو العلامات أو السلوكيات. قد يكون صوتيًّا (باستخدام الصّوت)، مكتوبًا (باستخدام الوسائط المطبوعة أو الرّقمية على سبيل المثال: الكتب والمجّلات والمواقع الإلكترونيّة أو البريد الإلكترونيّ) أو بصورة مرئيّة (باستخدام الخرائط أو المخطّطات أو الرّسوم البيانيّة) أو غير لفظيّ (باستخدام لغة الجسد والإيماءات أو نبرة الصّوت). إنّ مدى جودة نقل هذه المعلومات وتلقّيها هو مقياس مدى جودة مهارات التّواصل.

15. الذّكاء الانفعاليّ: هو القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وتحفيز أنفسنا، وإدارة انفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بفاعليّة، والقدرة على إثارة الحماس في النّفس والمحافظة على روح الأمل والتّفاؤل عند مواجهة المشكلات والتّعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم، والقدرة على إقناعهم وقيادتهم.

16. التّفكير: هو الاستقصاء الواعي في الممارسات المهنيّة التي يزاولها الفرد، والتأمّل المتأنّي في معتقداته وقيمه وخبراته لتعرّف إلى المشكلات التي يواجهها وتحديدّها بدقّة بهدف الوصول إلى حلّ ينقل تلك الممارسة من شكل غير مرغوب به إلى ممارسة مستقبليّة أفضل وأكثر تطوّرًا.

17. نظام الجودة: هو مجموعة من المستندات المعتمدة لإدارة الجودة وهي تعني نظام الإدارة والمراقبة لدى المؤسّسة في عمليّاتها أو أنشطتها المختلفة للوصول إلى الجودة (ضمان الجودة، المعايير، الشّهادات، دليل الجودة).

لائحة المراجع

لأئحة المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ والشهومي، سعيد بن راشد بن علي، (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)

International Journal of Educational and Psychological Studies Vol.4, No.1, 2018, pp.136-159 e-ISSN2520-4149, P-ISSN 2520-413, http://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol4No1Y2018/ijeps_2018-v4-n1_137159-.pdf

أبو الخير، أحمد غنيم؛ أبو شعيرة، نور عادل، (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية

International Journal of Educational and Psychological Studies Vol.3, No.2, 2018, pp.198-214. e-ISSN2520-4149, P-ISSN 2520-413, http://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol3No2Y2018/ijeps_2018-v3-n2_198-214.pdf

أبو حامد، عارف إبراهيم، (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. رسالة ماجستير. جامعة بيرزيت-كلية التربية

http://library.birzeit.edu/library/bzu-ths/show_ths_category2.php?RTJToken=0232fb22560e801670d99fc119efe96f

الأنظمة الداخلية في دور المعلمين- نظام التقييم التربوي في الدور الابتدائية القرار رقم 73/3 تاريخ 1973/1/26 رقم الوثيقة 2/15 - قرار رقم 75/11 ج تعديل بعض ملاحق نظام التقييم التربوي (الصادر بموجب القرار رقم 73/3 تاريخ 1973/1/26)

د. بكداش، كمال. (2001). دورة تدريب مديري المدارس، مهارات أساسية في الإدارة التربوية. وزارة التربية والتعليم العالي- لبنان

تصديق نظام المنافع والخدمات الطبية في دور المعلمين والمعلمات قرار رقم 74 /45 ج تاريخ 11 كانون الأول 1974

تنظيم استيفاء رسم الاشتراك في مباراة الدخول إلى دور المعلمين والمعلمات وأصول إنفاق أموال الصندوق العائد للدار قرار رقم 93/10 ج تاريخ 1993/12/7

الحضرمي، أمال. (2019). تنمية المهارات الإدارية والتخطيطية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس، 2019.

جونسون، ديفد؛ جونسون، روجر. (2000). قيادة المدرسة التعاونية. ترجمة مدارس الظهران الأهلية، الطبعة الأولى. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

الدورة التدريبية لمديري الثانويات والمدارس الرسمية في مواد: الإدارة العامة القانون الإداري العام المالية العامة بيروت (2004)

دورة تدريبية لمدرء المدارس الرسمية في لبنان في الإدارة التربوية (2003) -15 2003/12/18.

السواريس، ختام (2019). «مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن». المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. عدد 11 .

عبد الرحمن، حنان. الكيلاني، أمار. (2016). «تطوير إطار مرجعي إداري تربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء». دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43 ملحق.

عنا، سناء. الحيارى، حسن. حجازي، عبد الحكيم. (2018). «الأخلاقيات السائدة لدى معلمي المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المديرين». مجلة جامعة القس المفتوحة والدراسات التربوية والنفسية-المجلد السابع-ع (22)-نيسان.

فواز، عبد الرحمن. (2018). «درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية». العدد الثامن عشر-المجلد الثاني- يوليو 2018-ISSN:2522-3399

- قانون رقم 202 تاريخ 2011/11/24، تعديل بعض أحكام القانون رقم 442 تاريخ 2002/7/29 المتعلق بأصول التعيين في وظيفة مدرس في مرحلتي الروضة والتعليم الأساسي في المدارس الرسمية وتعيين جميع الناجحين في المباراة المحصورة لمرحلتي الروضة والتعليم الأساسي التي أجازها مجلس الخدمة المدنية اعتباراً من 2009/07/21 بموجب أحكامه، من الجريدة الرسمية، العدد 56، تاريخ النشر 2011/12/01، ص 4843.
- قانون رقم 630 تاريخ 2004/11/20، تعديل القوانين رقم 441 و 442 تاريخ 2002/07/29 ورقم 523 تاريخ 2003/07/16 وأحكام تتعلق بالتعاقد في المدارس الرسمية، من الجريدة الرسمية العدد 62، ص 10950 تاريخ 2004/11/25.
- د. قدوح، خيرية. (2017). دورة متابعة لبرنامج التطوير المهني للإداريين في المدارس الرسمية المجموعة الرابعة (تابع) تقرير مرحلي. مشروع الإنماء التربوي الثاني. وزارة التربية والتعليم العالي: تشرين الأول 2017.
- قرار رقم 2019/94 إعادة تشكيل لجنة من مديري دور المعلمين والمعلمات (مراكز الموارد الأساسية) في إطار مشروع التدريب المستمر قرار رقم 2016/م/629 تعديل بدل ساعة التدريب في إطار مشروع التدريب المستمر بتاريخ 2016/9/3
- قرار رقم 2009/م/981 تعديل بدل جلسة العمل في إطار مشروع التدريب المستمر تاريخ 2009/7/15
- قرار رقم 2007/م/2384 تعديل بعض أحكام القرار رقم 2004/م/628 تاريخ 2004/7/9 المتعلق بتحديد الأصول العامة للتعاقد مع مدربين وعاملين في مشروع التدريب المستمر تاريخ 2007/11/15
- قرار رقم 2004/م/628 تحديد الأصول العامة للتعاقد مع مدربين وعاملين في مشروع التدريب المستمر قرار رقم 73/261 تاريخ 1973/11/24 رقم الوثيقة 4/15
- مخامرة، كمال. (2018). «درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية؛ من وجهة نظر المعلمين والمعلمات». مجلة العلوم التربوية والنفسية. العدد الثالث عشر - المجلد الثاني - مايو. ISSN:2522-3399
- المركز التربوي للبحوث والإنماء، وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). الأطر المرجعية: دعم جودة التعليم في لبنان. الطبعة الأولى. المركز التربوي للبحوث والإنماء-لبنان
- المركز التربوي للبحوث والإنماء. (2016). هيكلية المركز التربوي للبحوث والإنماء المعدلة.
- المركز التربوي للبحوث والإنماء. (2001). دورة تدريب مديري المدارس الرسمية. تطبيق المناهج الجديدة- لبنان
- المركز التربوي للبحوث والإنماء. (2001). الدورة التدريبية لمديري المدارس الرسمية - التدريب المستمر- مبادئ ومشكلات.
- المركز التربوي للبحوث والإنماء (2000). (CRDP). التوجهات الاستراتيجية للتربية والتعليم في لبنان للعام 2015. لبنان: المركز التربوي للبحوث والإنماء (CRDP).
- المركز التربوي للبحوث والإنماء. (2000). الدورة التدريبية لمديري المدارس - التدريب المستمر.
- المركز التربوي للبحوث والإنماء- الدورة التدريبية لمديري المدارس - التنظيم والإدارة
- المركز التربوي للبحوث والإنماء- الدورة التدريبية لمديري المدارس - التنظيم والإدارة - السنة الثانية
- المركز التربوي للبحوث والإنماء (1994). (CRDP). خطة النهوض التربوي في لبنان. بيروت: المركز التربوي للبحوث والإنماء (CRDP).
- مرسوم رقم 5213 تاريخ 2010/10/15، تعديل أحكام المرسوم رقم 12322 تاريخ 2004/04/23 المتعلق بتطبيق بعض أحكام القانون رقم 442 تاريخ 2002/07/29 وإضافة أحكام أخرى، من الجريدة الرسمية، العدد 49 تاريخ 2010/10/21، ص 6573-6574
- مرسوم رقم 12322 تاريخ 2004/04/23، تطبيق بعض أحكام القانون رقم 442 تاريخ 2002/07/29، أصول التعيين في وظيفة مدرس في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الرسمية، من الجريدة الرسمية، العدد 24، تاريخ النشر 2004/04/29، ص 3586-3588

- الموسوي، نعمان.(2001). «مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية: الخصائص السيكموترية للصيغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين». المجلة التربوية. العدد -61 خريف 2001.
- نظام التقييم التربوي في دار المعلمين والمعلمات المتوسطة القرار رقم 75/7 ج تاريخ 1975/2/27 رقم الوثيقة 3/15
- نظام الندوة الثقافية في دور المعلمين والمعلمات قرار رقم 75/41 تاريخ 1975/2/3
- نظام الهيئة التعليمية في دور المعلمين والمعلمات قرار رقم 74/29 ج تاريخ 1974/9/13
- النظام الداخلي للدورات التدريبية والتربوية في المركز التربوي للبحوث والإفتاء- القرار رقم 17 تاريخ 1974/07/08
- النظام الداخلي للدورات التدريبية والتربوية القرار رقم 74/17 ج وتعديلاته تاريخ 1974/07/08
- نظام شؤون الطلاب في دور المعلمين والمعلمات- قرار رقم 73/261 تاريخ 1973/11/24
- نظام النوادي في دور المعلمين والمعلمات استنادا إلى المادة 14 من القرار رقم 73/261 تاريخ 1973/11/24 (نظام شؤون الطلاب)
- نظام التقييم التربوي في دور المعلمين والمعلمات القرار رقم 73/3 تاريخ 1973/1/26 مع تعديلاته بالقرارات.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2017). برنامج التطوير المدرسي- تقرير فصلي: شباط/فبراير – أيار/مايو 2017. مشروع الإنماء التربوي الثاني EDP II.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2016). برنامج التطوير المدرسي في المؤسسات التربوية لمراحل التعليم العام (2 شباط 2016) مشروع الإنماء التربوي الثاني.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2016). مسودة التوصيف الوظيفي لمديري المدارس الرسمية وفقاً للرؤية الجديدة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم العالي 2016.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2016). برنامج التطوير المدرسي في المؤسسات التربوية لمراحل التعليم العام: تدريب فريق وزارة التربية والتعليم العالي 7 و 8 آذار 2016. مشروع الإنماء التربوي الثاني.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2016). (MEHE). التقييم الذاتي للمديرين (المعايير). مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDPII)- لبنان
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2015-2016). برنامج التطوير المهني للإداريين في المدارس الرسمية: دليل المدرب - مشروع الإنماء التربوي الثاني EDP II.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2015-2016). وحدة التخطيط والإدارة. برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس في كلية التربية- العمادة. الجامعة اللبنانية.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2015-2016). الوحدة التدريبية -القيادة: أساليب القيادة- التخطيط الاستراتيجي- التجديد والابتكار- التواصل (برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس)
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2015). (2016/MEHE). التقييم الذاتي للمديرين (دليل المدرب). مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDPII)- لبنان
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2010). خطة جودة التعليم من أجل التنمية(2010-2015). تاريخ المشاهدة 2019/06/12، من وزارة التربية والتعليم العالي : [s://www.mehe.gov.lb/ar/Publications/ProgramsProjects/Project?ProjectId=14](https://www.mehe.gov.lb/ar/Publications/ProgramsProjects/Project?ProjectId=14)
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2006). (2007-MEHE). برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس (LDP). لبنان: مشروع الإنماء التربوي (EDP I)
- وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة.(1955). المرسوم الاشتراعي رقم 26 الصادر في 18 كانون الثاني سنة 1955 وفيه أحكام متعلقة بتنظيم وزارة التربية، لبنان.

- Département Master de recherche - Spécialisation : Administration Educative - Université Libanaise
<https://www.ul.edu.lb/faculte/specialization.aspx?facultyId=7&departmentId=305&specializationId=606°reeId=4840&lang=3>
- Diplôme d'études supérieures spécialisés en Gestion Scolaire – Gestion des établissements scolaires – Université Laval – Québec
<https://www.distance.ulaval.ca/etudes/programmes/diplome-detudes-superieures-specialisees-en-gestion-scolaire-gestion-des-etablissements-scolaires> (visité le 30 nov 2018)
- DuFour, R. P., & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement*. Bloomington: IN: Solution Tree.
- DuFour, R. P., DuFour, R. B., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by Doing: A Handbook For Professional Learning Communities at Work: New Insights For Improving Schools*. Bloomington: IN: Solution Tree.
- DuFour, R. P., Eaker, R., & DurFour, R. B. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work: New Insights For Improving Schools*. Bloomington: IN: Solution Tree.
- Maitrise en gestion de l'éducation et de la formation – Université de Sherbrooke – Canada
<https://www.usherbrooke.ca/admission/programme/655/maitrise-en-gestion-de-leducation-et-de-la-formation/> (visité le 30 nov 2018)
- Ministry of Education and Higher Education (MEHE). (2016-2017). *Principal Self-Assessment Program -Principal Self-Assessment Rubric*. EDP II: 2016-2017
- OECD. (2013). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2016). *OECD Indicators. Education at a Glance 2016*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and Leaders as Lifelong Learners*. TALIS 2018. Paris: OECD Publishing.
- Pont, Beatriz; Nusche, Deborah; Moorman, Hunter. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing.
- Schleicher, Andreas (ed.). (2012). *Developing Effective School Leaders*. In *Preparing Teachers and Developing School Leaders for The 21st Century: Lessons From Around The World*. Paris: OECD Publishing.
- Poumay, M., Tardif, J., & Georges, F. (2017). *Organiser la formation à partir des compétences Un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur*. Deboeck.
- Programmes de formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF) – Haute Ecole Pédagogique de VAUD (Suisse)
<http://www.fordif.ch>(visité le 30 nov. 2018)
- Programme de Master en sciences de l'éducation – Université Catholique de Louvain (Belgique)
<https://uclouvain.be/prog-2018-fopa2m>(visité le 30 nov. 2018)

Programme de master professionnel en gestion scolaire – Université Saint Joseph

<https://usj.edu.lb/admission/dipl.htm?cursus=451> (visité le 30 nov. 2018)

Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement. Chenelière Education

Tempus Programme of the European Union & ADIP. Apprentissage à distance et innovation pédagogique.
2013-2017



www.crdp.org



crdpLiban



CRDP_Liban



crdpliban



961 1 683 205