



الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات

الإطار المرجعيّ لكفايات مدير 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 بكراكي

التدقيق اللغوي:
الأستاذ عمر أبو عرم

المساعدة الإدارية:
الأستاذة مادلين سليم
الأستاذة مريم عبدالله

الترميز:
الأستاذ أكرم سابق

الإخراج الفني:
بيار الحداد

تنويه

وُضع الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات، بمشاركة التفتيش التربويّ، وخبراء من المركز التربويّ للبحوث والإنماء ومن مكتب الإعداد والتدريب، ومديري دور المعلمين والمعلمات، وذلك خلال ورش عمل أُنجرت ووُثقت، كما تمّ إرسال استبيان، لكلّ مديري دور المعلمين والمعلمات، يتضمّن أسئلةً عن الكفايات التي يجب أن يتمتّع بها مدير 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 في المركز التربويّ للبحوث والإنماء.

وتمّ إرسال الإطار المرجعيّ بعد إنجائه من قبل اللجنة المكلفة إلى مكتب الإعداد والتدريب، للاطلاع 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، حيث أن دور المعلمين والمعلمات هي مراكز تدريب وتطوير مهني مستمر لمديري المدارس والهيئات الإدارية والتعليمية، وهذا يستوجب تفعيل التطوير المهني لمديري دور المعلمين والمعلمات والإداريين فيها، والذي استدعى بدوره وضع إطار مرجعي لكفايات مدير الدار، مبني على المقاربة بالكفايات.

وحيث أن دار المعلمين والمعلمات لها خصوصية في دورها ومهامها، وحيث أنها مكوّن أساس في عملية التطوير المهني والتدريب المستمر لمختلف مكونات المجتمع المدرسي، تمّ الحرص على وضع الإطار المرجعي لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات، وهو من التتجات 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 يُشكل وثيقة قانونية وإدارية وتنظيمية لكل المعنيين بالشأن التربوي عمومًا، وبالإدارة التربوية وإدارة دور المعلمين والمعلمات ومراكز التدريب خصوصًا. كما يمكن اعتماده مادّة أساسية في وضع برامج الإعداد والتدريب لمديري دور المعلمين والمعلمات والإداريين فيها، كما في وضع التوصيف الوظيفي ومعايير اختبارات الأهلية لإدارة دور المعلمين والمعلمات.

يُعدّ هذا الإطار المرجعي خطوة تحويلية مهمة في إدارة دور المعلمين والمعلمات، وفي تعزيز كفايات مديريها وإكسابهم المعارف وتنمية المهارات القيادية والإدارية لديهم، إضافة إلى تنمية القدرات وتحسين الأداء وتفعيل العلاقات المهنية والشراكات المجتمعية، للوصول إلى دور معلمين ومعلمات 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 المتعلم 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 مكوناته 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 والمعلّّمات هي مراكز تطوير مهنيّ مستمر لمديري المدارس والهيئتين الإداريّة والتّعليميّة فيها، كان لا بدّ من الالتفات إلى أهميّة الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلّمين والمعلّّمات، والذي سيشكل المرجع الأساس في عمليّة التّطوير المهنيّ لإدارة دور المعلّمين والمعلّّمات بكلّ مكوناتها، وفي تحسين الممارسات وتنمية الممارسين لتصبح الإدارة في دور المعلّمين والمعلّّمات ومراكز التّدريب أكثر تهرّسًا وكفاءة وتخصّصًا واحترافًا وقدرة على التّخطيط وإدارة الأزمات ومواجهة التّحديات وأكثر فاعليّة في إنجاح عمليّة التّطوير المهنيّ لمكوّنات المجتمع المدرسيّ.

من المعلوم أنّ المدير 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 شفافية وموضوعيّة في أخذ المواقف، وأكثر تمكّنًا من إحداث تغيّرات حقيقيّة، وأكثر تهرّسًا في أداء دوره القياديّ في تطوير دار المعلّمين والمعلّّمات وبذلك تمهين الإداريّين والمعلّمين في المدارس وفي تحسين مخرجاتها.

الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلّمين والمعلّّمات، هو نتيجة تضافر جهود وتعاون فريق عمل لجنة مشروع الإدارة التربويّة في قسم الإدارة التربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التربويّ للبحوث والإفتاء 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 إغناء 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 ال 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 والإفتاء، ولا بدّ من أن يقطف المعنيّون والمتعلّمون ثمارها.

ختامًا، لا بدّ من أن أشكر فريق العمل، المؤلّفات والمؤلّفين، على الصّدقيّة 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 منا: 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 والمعلّمين 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 مدير دار المعلمين والمعلمات
13	المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)
39	المجال الثاني: العلاقات المهنية (PR)
49	المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)
59	المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (PE)
65	دليل المصطلحات والمفاهيم
	لائحة المراجع
70	لائحة المراجع العربية
73	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 يتطلب النظر إلى المؤسسة التربوية على أنها منظومة متكاملة، مكونة من مجموعة من العناصر المترابطة والمتناغمة والمتفاعلة. إن سمة التغيير التي تميّز عالمنا اليوم حثمت على الإدارة أن تتطور علمًا وفنًا في آن واحد، لتلبية متطلبات العصر الحديث والتكيف معها بجودة عالية، وهذا ما يطبع قطاع التربية والتعليم بكل مجالاته.

لذلك، يأتي الإطار المرجعي لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات، في سياق التوجّه العالمي لزيادة الاهتمام بموضوع الإدارة التربوية وتطويرها، الذي تبناه المركز التربوي للبحوث والإثراء، واستكمالاً لسلسلة من الأطر المرجعية التي كان قد أصدرها المركز التربوي للبحوث والإثراء ووزارة التربية والتعليم العالي لأربع مهن تربوية، بهدف بناء ثقافة مشتركة بين جميع الأقران المعنيين في القطاع التربوي واعتماد رؤية موحّدة ومنهجية متناغمة في العمل.

يُشكّل هذا الإطار وثيقة حيّة، ووسيلة حيوية، ومرجعًا قانونيًا وإداريًا وتنظيميًا منسجمًا مع السياسات التربوية، وهو يُعدّ حجر الأساس في وضع برامج الإعداد والتدريب والتطوير المهني وتنظيم آلية اختبار أهلية المرشحين لإدارة دور المعلمين والمعلمات ومواكبتهم، وهو يسهم أيضًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

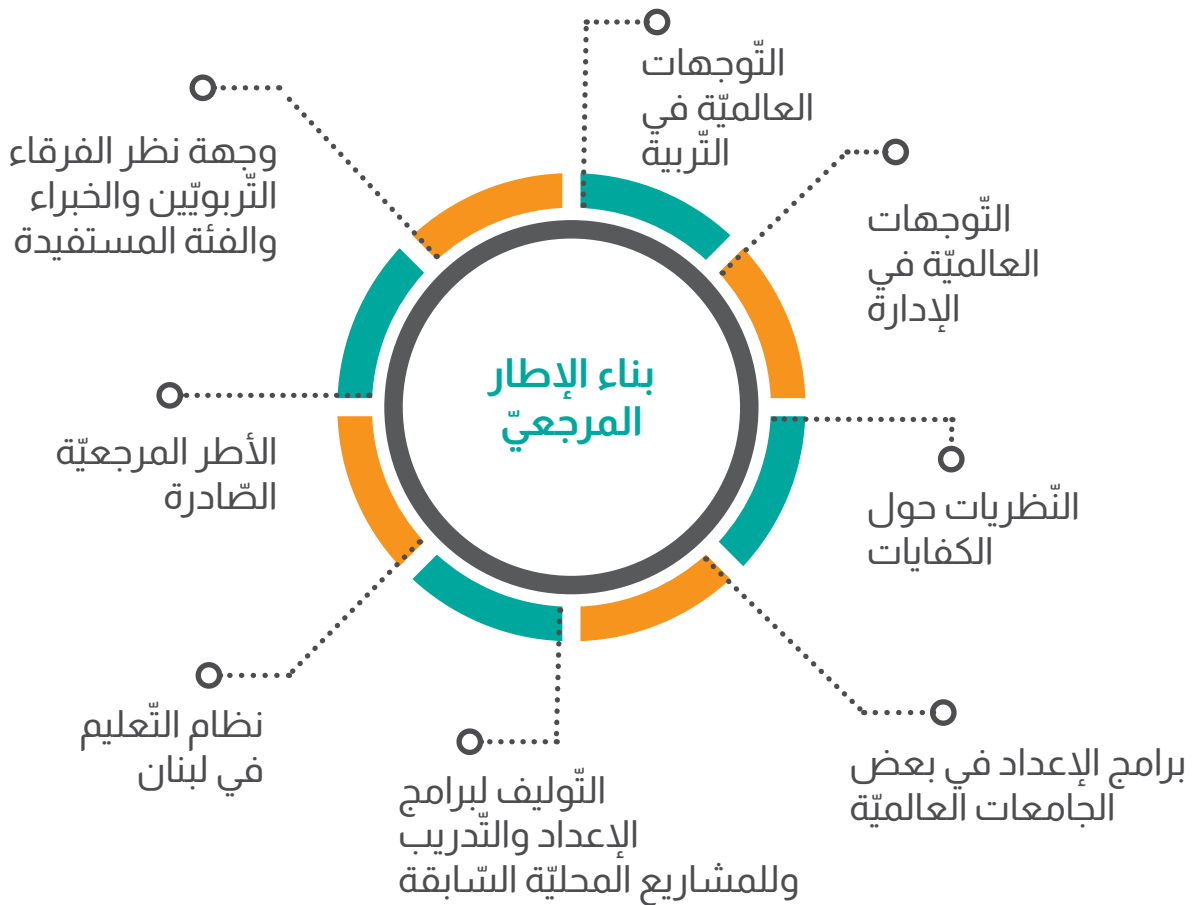


تكمّن أهميّة هذا الإطار المرجعيّ في تكوين معرفة جيّدة للكفايات والمؤشّرات الخاصّة بمديري دور المعلّمين والمعلّّمت، واستخدام هذه المعرفة للتأكد من نجاحهم وتحديد مجالات تطوّرهم الدّاتيّ وبناء قدراتهم، فهو مادّة أوّليّة للرصد والمتابعة ولكلّ ما يتعلّق بتقويم الأداء حيث يلزم.

ولمّا كان لا بدّ للمدير من أن يسعى دائماً إلى تطوير ذاته أوّلاً والآخرين ثانيّاً، ليوكب تطوّرات القرن الواحد والعشرين وتحدياته وما تفرضه حالات الطوارئ والأزمات من مستجدّات، وهذا يستلزم منه إتقان ممارسات وتقنيّات متخصّصة، لذلك شمل هذا الإطار مجموعة من الكفايات التي تشكّل مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والمواقف والممارسات المتداخلة فيما بينها، تتبلور في وضعيّات محدّدة يعمل المدير على تطويرها لتحقيق أهدافه المهنيّة. ولقد حدّدت الكفايات بناءً على متطلّبات المهنة وفي ضوء الحاجات التّربويّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة في السّياق اللّبنانيّ.

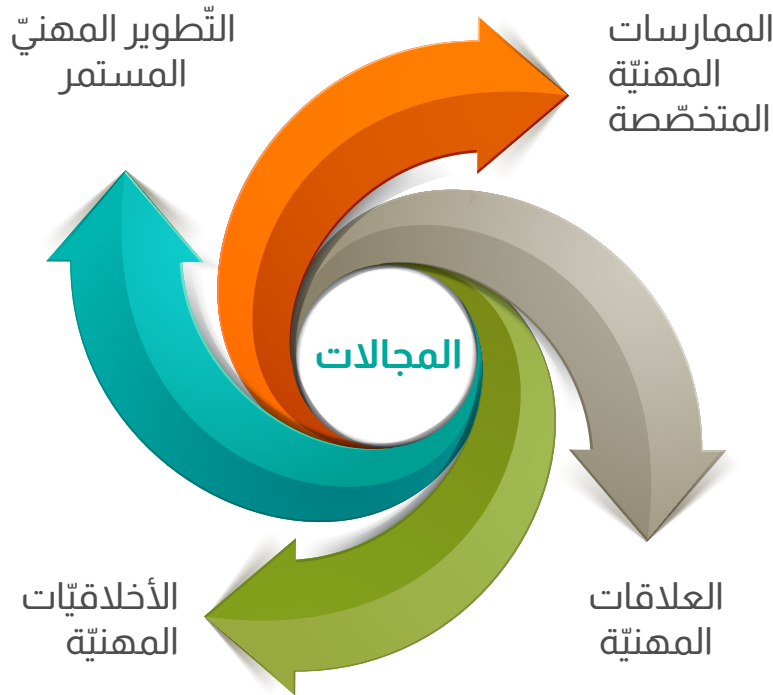
منهجية العمل

إنطلق العمل بناءً على ما تمّ إنجازه على صعيد وزارة التّربية والتّعليم العالي (مشروع الإنماء التّربويّ الأوّل والثّاني EDP I & II)، والذي شكّل الرّكيزة الأساس في المراجعات الأدبيّة، هذا بالإضافة إلى القوانين والأنظمة والتّشريعات والأبحاث والدراسات المحليّة والعالميّة، وبرامج الإعداد في كليّة التّربية في الجامعة اللّبنانيّة وبرامج التّدريب المستمر في المركز التّربويّ للبحوث والإنماء، ومن ثمّ وُضع مستند تولييفيّ لكلّ ما قمنا بمراجعته. ولقد اعتُمدت المقاربة بالكفايات في بناء الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلّمين والمعلّّمت.



كان من الممكن تجميع الكفايات ضمن مجموعات معارف ومهارات مركّبة وقائمة على الرّبط الفعّال لمجموعة متنوّعة من الموارد الدّاخلية والخارجية ضمن عائلة من المواقف (Tardif, J, 2006)، وتُحدّد ضمن المجموعات الرّئيسية الآتية: قيادة التّخطيط الاستراتيجيّ - إدارة المؤسّسة بطريقة تشاركية وفعّالة - دعم التّطوير التّربويّ - ضمان التّواصل الفعّال - تعزيز التّفكّر والتّطوير المهنيّ المستمرّ - تعزيز القيم الأخلاقية والمؤسّساتية. ولكن انسجامًا مع الأطر المرجعية لكفايات كل من الموجه النّفس - اجتماعي والمعلّم ومدرب المعلّم والمرشد التّربوي، الصّادرة سابقًا عن وزارة التّربية والتّعليم العالي والمركز التّربويّ للبحوث والإفتاء (الأطر المرجعية: دعم جودة التّعليم في لبنان، 2017)، وللتّساق تمّ توزيع الكفايات على أربعة مجالات رئيسية، هي:

- الممارسات المهنية المتخصّصة.
- العلاقات المهنية.
- التّطوير المهنيّ المستمرّ.
- الأخلاقيات المهنية.



يتضمّن كلّ مجال مجموعة من الكفايات، توزّع كلّ كفاية إلى عدد من المكوّنات، حيث يتمّ تجسيد الكفاية من خلال اشتقاق عناصرها المتمثلة بسلوكيات مهنية، أو مجموعة من السلوكيات المتداخلة، ترجمت إلى ممارسات عملية ميدانية، من المفترض أن تتحوّل إلى قناعات مهنية لاحقًا.

ومن ثمّ تمّ اقتراح مجموعة من المبيّنات، على سبيل المثال لا الحصر، وهي عبارة عن سلوكيات مهنية تقيس مكوّنات الكفاية، وأدرجت ضمن منطق تسلسليّ تتابعيّ في عملية تحقيق الكفاية، حيث تُصاغ الكفايات ومكوّناتها (Poumay, M., Tardif, J., & George, F., 2017) بما يتصفّ بالعموميّة، ويأتي المكوّن بعدها ليحدّد مزيدًا من العوامل المرتبطة بالكفاية، من دون أن تكون أفعالًا إجرائية بالضرورة، وهي تسهم في وضع المبيّنات والمؤشّرات لاحقًا.

مفهوماً إدماجياً

تعكس المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يجب على الشخص المعني أن يكتسبها ويوظفها بأشكال مختلفة في وضعيات متنوعة

تُصاغ بشكلٍ يتّصف بالعموميّة

الكفاية المهنية

(Compétence professionnelle / Professional Competency)

تشتقّ من عناصر الكفاية

تتمثّل بسلوكيات مهنيّة

سلوكيات مهنيّة متداخلة

مكوّنات الكفاية

(Composantes de la compétence / Competency Components)

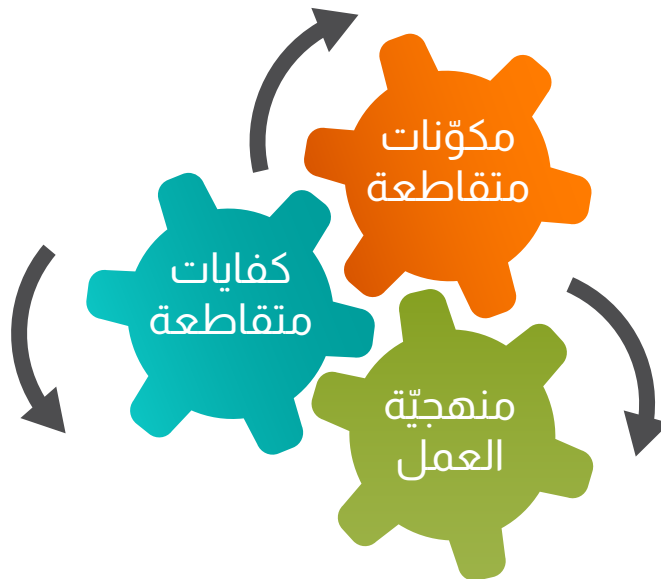
سلوكيات إجرائية

قابلة للملاحظة

تقيس مكوّنات الكفاية

المبيّنات

(Descripteurs / Indicators)



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 تنتهي 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، خاصّ بكفاية واحدة أو مجال مخصّص ومحدّد، ومن الطبيعيّ أن تُستثمر الكفايات المذكورة في هذا الإطار المرجعيّ في تحسين جودة الأداء الفرديّ والجماعيّ 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 التفتيش التربوي، والمركز التربوي للبحوث والإيماء على رأسه رئيسة المركز التربوي الدكتور 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 المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات. كما قمنا بتخصيص ورشة عمل لمديري دور المعلمين والمعلمات بحضور كل من رئيسة المركز التربوي للبحوث والإيماء ورئيسة مكتب الإعداد والتدريب والتفتيش التربوي، وكانت المشاركات مهمة ومنطلقة من أرض الواقع، وأخذت جميعها بحرص واهتمام خلال وضع الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات.

في خلال العام 2020، ومن حرصنا على جودة المنتج، وبناءً على توجيهات رئيس المركز التربوي للبحوث والإيماء الأستاذ جورج نهر، قمنا بإرسال نسخة عن الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات إلى مكتب الإعداد والتدريب للمراجعة وإبداء الرأي، وتمّ الأخذ بجميع الملاحظات والاقترحات في التعديل حيث يلزم.

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

تبقى الحقيقة، أنّه في العام 2021، بالنسبة إلى المدير في دار المعلمين والمعلمات في لبنان، فإنّ مفردات الأخلاق، والمساواة، والود، والمواطنة، والدّمج، والتكيف، والتعلّم من بُعد، وإدارة الأزمات هي في صلب اهتمامات أيّ قائد وإعٍ لدوره في مجال بناء الفرد والمجتمع والوطن. لذلك يتوقّع من المدير القائد، 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 عاملًا أساسيًا للتغيير والتطوير والتحسين. تجدر الإشارة، أنّ هذا الإطار يفيد بوصفه أداة عملية تُستخدم في أوجه عدّة:

- صياغة التوصيف الوظيفي.
- وضع معايير اختبار أهلية المرشحين لإدارة دار المعلمين والمعلمات.
- وضع برامج الإعداد الأساسي.
- تصميم خطط التطوير المهني المستمر.
- إقرار آليات التقييم المستمر للأداء وأدواتها.

نتمنى لهذا الإطار المرجعيّ، أن يكون أداة غنية وواضحة، يسهل على أساسها صياغة الموقع الوظيفي لمدير دار المعلمين والمعلمات، ووضع برامج الإعداد والتطوير المهني المستمر له.



رئيس قسم الإدارة التربوية الأستاذ أكرم سابق مفتحًا ورشة العمل الثالثة والمتمحورة حول الإطار المرجعي لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات.



رئيسة مكتب الإعداد والتدريب الأستاذة رانيا غصوب تشرح أهمية الإطار المرجعي لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات والجهود الجبارة التي يقوم بها قسم الإدارة التربوية.

جدول الرّموز

Coding Table

ACRONYM	PROFESSIONS AND DOMAINS	المهنة والمجال
DEN	متعارف عليها بهذه الألفظة الأوائليّة بالألغة الفرنسيّة Directeur de l'École Normale	مدير دار المعلمين والمعلمات
LDRSP	Leadership	القيادة
MGMT	Management	إدارة
SPP	Specialized Professional Practices	الممارسات المهنيّة المتخصّصة
PR	Professional Relations	العلاقات المهنيّة
CPD	Continuous Professional Development	التّطوير المهنيّ المستمرّ
PE	Professional Ethics	الأخلاقيّات المهنيّة

ACRONYM	COMPETENCIES	الكفايات	الرّقم
DEN.SPP.LDRSP	Demonstrates Leadership Skills in School Management	يُظهر مهارات القيادة في إدارة الدّار	1
DEN.SPP.PLAN	Demonstrates Strategic Planning Skills in School Management	يُظهر مهارات التّخطيط الاستراتيجيّ في إدارة الدّار	2
DEN.SPP.PLAN.LEAD	Plans and Leads Institutional Projects	يُخطّط المشاريع المؤسّساتيّة ويقودها	3
DEN.SPP.MGMT.TRNG	Manages the Training Process	يُدير عمليّة التّدريب	4
DEN.SPP.FMO	Ensures the Proper Functioning of the Financial Management Operations	يضمن حُسن سير عمليّات الإدارة الماليّة	5
DEN.SPP.HRM	Manages Human Resources	يُدير الموارد البشريّة	6
DEN.SPP.BLDG.FACIL	Manages Buildings and Facilities in line with its Priorities	يُدير المباني والتّجهيزات بما يتوافق وأولوياتها	7
DEN.SPP.INST.PRCs	Manages Institutional Processes	يُدير العمليّات المؤسّساتيّة	8
DEN.SPP.QA	Leads The Quality Assurance System	يقود مسار نظام ضمان الجودة	9

ACRONYM	COMPETENCIES	الكفايات	الرّم
DEN.SPP.POL	Contributes to the Development of Educational Policies at the Institutional and National Levels through the Center for Educational Research and Development	يُساهم في وضع سياسات تربويّة على المستوى المؤسّساتي والوطنيّ من خلال المركز التّربويّ للبحوث والإِنماء	10
DEN.SPP.CRISIS.EMERG	Knows Well How to Manage During Crises and Emergencies	يُجيد الإدارة في خلال الأزمات وحالات الطّوارئ	11
DEN.SPP.CLIMATE	Ensures a Positive School Climate	يُؤمّن مناخ عملٍ إيجابيّ	12
DEN.PR.COMM.SKILL	Possesses Effective Communication Skills	يَمتلك مهارات التّواصل الفعّال	13
DEN.PR.MGMT.COMM	Manages the Communication Process Between the Partners	يُدِير عمليّة التّواصل بين الفرقاء	14
DEN.PR.RELATIONSHIPS	Strengthens Internal and External Relationships and Partnerships	يُعزّز العلاقات والشّراكات الداخليّة والخارجيّة	15
DEN.CPD.PRF	Improves his Professional Performance	يُطوّر أدائه المهنيّ	16
DEN.CPD.CULTURE	Spreads Continuous Professional Development Culture	يَنشر ثقافة التّطوير المهنيّ المستمرّ	17
DEN.CPD.REFLECT	Reflects on the Problems of his Profession	يَتفكّر في إشكاليّات مهنته	18
DEN.CPD.INST.REFLECT	Spreads a Culture of Institutional Reflection	يَنشر ثقافة التّفكّر المؤسّساتيّ	19
DEN.PE.PRINCIPLES	Commits to Ethical Values and Principles in the Performance of his Profession	يَلتزم القيم والمبادئ الأخلاقيّة في أدائه لمهنته	20
DEN.PE.VALUES	Reflects the Value System Emanating from the National Educational Policy in all Practices and Attitudes.	يَعكس المنظومة القيميّة المُنبثقة من السياسة التّربويّة الوطنيّة في جميع الممارسات والمواقف	21
DEN.PE.LAWS	Spreads the Culture of Law within his Institution	يَنشر ثقافة القانون في إطار مؤسّسته	22

ملاحظة: ربط الرّمز بالكفاية سيتمّ تبعاً للشّكل الموضّح في الجدول السّابق (المدير. المجال. الكفاية)، على سبيل المثال: SP.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 (SP.PE.LAWS)، المكوّن الأوّل (SP.PE.LAWS 1) والمبيّن الأوّل (SP.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 DEN.SPP.LDRSP

يُظهر مهارات القيادة في إدارة الدّار

مكوّن الكفاية DEN.SPP.LDRSP 1

يُطبّق مجموعة متنوّعة من الأنماط القياديّة بحسب الحاجة

المبيّنات DEN.SPP.LDRSP 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُطبّق النمط القياديّ الإقناعيّ حيث يُحاور جميع العاملين في الدّار (إداريين، موظّفين، مدرّبين، متعاقدين...) والمعنّين لإيصال أفكاره وإقناعهم حيث يلزم
- يُطبّق النمط القياديّ التّشاركيّ حيث يتشارك مع العاملين في الدّار في اتّخاذ القرارات حيث يلزم
- يُطبّق النمط القياديّ التّفويضيّ حيث ينقل صلاحيّات اتّخاذ القرارات إلى فريق العمل حيث يلزم
- يُطابق بين أفعاله وأقواله

مكوّن الكفاية DEN.SPP.LDRSP 2

يُدرج البعدين التّغييريّ والتّطويريّ في إدارته لمختلف الموارد المتاحة

المبيّنات DEN.SPP.LDRSP 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

مكوّن الكفاية DEN.SPP.LDRSP 3

يَعكس خصائص القائد في تصديّه للتحديات المطروحة

المبيّنات DEN.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 السّابقة
- e. يعتمد في اتّخاذ القرارات على المعايير العلميّة والخبرات السّابقة
- f. يستبعد المؤثرات 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. يسترشد بالرّؤية في التّصدي للتحديات المطروحة
- j. يُؤمّن بيئة داعمة لمواجهة التّحدّيات المطروحة خلال فترات التّغيير
- k. يدعم الإداريّيّن والموظّفين والعاملين بأشكال متنوّعة لتأمين الأمن الوظيفي

مكوّن الكفاية DEN.SPP.LDRSP 4

يُربي ثقافة التّخطيط والتّقييم من أجل التّحسين المستمرّ

المبيّنات DEN.SPP.LDRSP 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَضع، بالتّعاون مع الفريق القياديّ، خططاً من أجل تحسين الدّار
- b. يُدرج في خطّة العمل السّنويّة مراحل تقييم جميع الأنشطة والمهمّات المنوطة به

DEN.SPP.PLAN

الكفائية

يُظهر مهارات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الدّار

DEN.SPP.PLAN 1

مكوّن الكفائية

يَبني رؤية استراتيجية للدّار
تتسجم مع رؤية المركز التربوي للبحوث والإنماء

DEN.SPP.PLAN 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن جميع المعطيات المطلوبة والملائمة للتّحليل الاستراتيجي
- b. يُتقن استخدام أدوات التّحليل الاستراتيجي المناسبة
- c. يصوغ مع فريق العمل الرؤية الاستراتيجية مرتكزاً على القيم، السياسات، التشريعات ونتائج التّحليل الاستراتيجي
- d. يستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة الرؤية والرسالة
- e. يُعمّم الرؤية والرسالة في المجتمع التربوي ضمن المحافظة و/ أو القضاء مستهدفاً المدارس والثانويات

DEN.SPP.PLAN 2

مكوّن الكفائية

يضع خطة استراتيجية

DEN.SPP.PLAN 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَبني فريق عمل لوضع خطة استراتيجية قابلة للتّنفيد
- b. يُشرك جميع أعضاء الفريق في التخطيط الاستراتيجي
- c. يلاحظ في خطته الاستراتيجية التّحديات والتّطوّرات المستجدة
- d. يركّز في بناء الخطة الاستراتيجية على الرؤية والرسالة والقيم والمعطيات والتوجّهات التربوية الحديثة
- e. يُحدّد الحاجات في ضوء التّحديات والتّطوّرات
- f. يُعمّم الخطة الاستراتيجية على المنطقة التربوية والمدربين والمدارس والثانويات
- g. يضع آلية تقييم دوريّ متعدّدة الأدوات والمصادر لتنفيذ الخطة
- h. يُطبّق آلية تقييم الخطة الاستراتيجية
- i. يُراجع بانتظام الخطة الاستراتيجية
- j. يقترح التعديلات الملائمة
- k. يُدرج التعديلات المقررة ضمن الخطة

يُعدّل السياسات والآليات التّظيميّة
بما يتوافق والخطة الاستراتيجية

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُراجع الهيكلية والآليات التّظيميّة في ضوء الخطة الاستراتيجية
- b. يقترح التّعديلات الملائمة على السياسات والآليات التّظيميّة
- c. يُدرج التّعديلات المقرّرة ضمن السياسات والآليات التّظيميّة

DEN.SPP.PLAN.LEAD

الكفاية

يُنظّم المشاريع المؤسّساتية ويقودها

DEN.SPP.PLAN.LEAD 1

مكوّن الكفاية

يضع بالتعاون مع المعنّيين في الدّار مشروعًا مؤسّساتيًا متلازمًا مع الخطة الاستراتيجية للدّار

DEN.SPP.PLAN.LEAD 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم تحليلًا للواقع والحاجات
- b. يُحدّد مشروع الدّار بأبعاده المختلفة
- c. يُكلّف فريق عمل معيّن بإدارة المشروع
- d. يُعلن عن مشروع الدّار أمام المجتمع التّربويّ في المنطقة

DEN.SPP.PLAN.LEAD 2

مكوّن الكفاية

يترجم المشروع المؤسّساتيّ إلى خطة عمل بالشراكة مع المجتمع التّربويّ

DEN.SPP.PLAN.LEAD 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يضع خطة عمل للمشروع واضحة للمسؤوليّات
- b. يُحدّد جدولًا زمنيًا لتنفيذ المشروع
- c. يُفوّض المعنّيين الصّلاحيّات وفقًا للمسؤوليّات والقدرات
- d. يضع مؤشّرات تحقّق لكل مرحلة من مراحل المشروع

DEN.SPP.PLAN.LEAD 3

مكوّن الكفاية

يَتَّخَذُ الإِجْرَاءَاتِ اللّازِمَةَ لِضَمَانِ تَنْفِيذِ الخِطَّةِ المَوْضُوعَةِ

DEN.SPP.PLAN.LEAD 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشْرِفُ عَلَى إِنْشَاءِ الهَيْكَلِيَّاتِ وَالْعَمَلِيَّاتِ القَائِمَةِ الَّتِي تُلَبِّي حَاجَاتِ المَشْرُوعِ
- b. يَتَأَكَّدُ مِنْ حَسَنِ سَيْرِ العَمَلِيَّاتِ الإِدَارِيَّةِ اليَوْمِيَّةِ
- c. يَرِصِدُ عَمَلِيَّةَ التَّقَدُّمِ نَحْوِ أَهْدَافِ المَشْرُوعِ المُؤَسَّسَاتِيَّ بِانْتِظَامٍ
- d. يَرِصِدُ فَعَالِيَّةَ الإِدَارَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ مِنْ خِلَالِ مَرَاجَعَةِ دُورِيَّةِ إِدَارَةِ الوَقْتِ وَإِدَارَةِ الاجْتِمَاعَاتِ وَتَقْيِيمِ النُّتَاجِ وَوَضْعِ تَقَارِيرِ وَاسْتِخْدَامِ التَّفْوِيضِ

DEN.SPP.PLAN.LEAD 4

مكوّن الكفاية

يَقُودُ عَمَلِيَّاتِ التَّقْوِيمِ المَسْتَمِرِّ وَالتَّقْوِيمِ النّهَائِيَّ
لِكُلِّ مَرَاوِلِ المَشْرُوعِ

DEN.SPP.PLAN.LEAD 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُدَقِّقُ فِي خِطَّةِ إِدَارَةِ المَشَارِيحِ وَالمَرَاوِلِ الأَسَاسِيَّةِ لِتَنْفِيذِهَا
- b. يَضَعُ آليَّةَ مَسَاءَلَةٍ مَوْضُوعِيَّةٍ تَرْتَكِزُ إِلَى الأنْظَمَةِ
- c. يُعَدِّلُ خِطَّةَ المَشْرُوعِ دُورِيًّا وَفَقًّا لِخَطَوَاتِ التَّقْوِيمِ المَسْتَمِرِّ

DEN.SPP.MGMT.TRNG

الكفاية

يُدير عمليّة التّدريب

DEN.SPP.MGMT.TRNG 1

مكوّن الكفاية

يُتابع التّحضيرات اللاّزمة لحسن سير التّدريب

DEN.SPP.MGMT.TRNG 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من توافر الموارد البشريّة والماديّة التي تضمن حسن سير العمليّة التّدريبية
- b. يُعلّم جميع المعنّين بالمعلومات الخاصّة بهم حول العمليّة التّدريبية
- c. يُشرف على تنفيذ أعمال التّدريب
- d. يتأكّد من توافر جميع المستندات والوثائق اللاّزمة للتّدريب

DEN.SPP.MGMT.TRNG 2

مكوّن الكفاية

يُشرف على تنفيذ أعمال التّدريب من الوجهة الإداريّة

DEN.SPP.MGMT.TRNG 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُراقب انضباط المدرّبين والمتدرّبين خلال وقت التّدريب
- b. يُتابع غياب المتدرّبين وفقاً للأصول
- c. يَضبط الأعمال الإداريّة والتنفيذيّة المتعلّقة بالدّورات التّدريبية
- d. يُعطي التّعليمات اللاّزمة لحسن سير العمليّة التّدريبية
- e. يُشرف على توزيع أدوات التّقييم المعتمدة

DEN.SPP.MGMT.TRNG 3

مكوّن الكفاية

يَضبط تقويم العمليّة التّدريبية

DEN.SPP.MGMT.TRNG 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يحفظ الوثائق والمستندات العائدة لأعمال كلّ دورة وفقاً للأصول المعتمدة
- b. يضع تقريراً نهائياً عن سير الدّورات التّدريبية
- c. يُقدّم الاقتراحات اللاّزمة لتحسين العمل انطلاقاً من التّقارير

DEN.SPP.MGMT.TRNG 4

مكوّن الكفاية

يُحْتَمَلُ عَلَى التَّاقْلَمِ مَعَ التَّوَجُّهَاتِ الْحَدِيثَةِ فِي السِّيَاسَاتِ التَّرْبُويَّةِ

DEN.SPP.MGMT.TRNG 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشجّع التّعلّم القائم على المقاربات الدّاعمة للسيّاسات التّربويّة المعتمدة
- b. يُعزّز ثقافة التّوقّعات العالية مرتكزاً على التّحسين المستمرّ
- c. يبتكر مناسبات ثقافيّة: معارض، محاضرات، ندوات، مشاغل تربويّة...

DEN.SPP.MGMT.TRNG 5

مكوّن الكفاية

يُثَمَّنُ اسْتِخْدَامَ التَّكْنُولُوجِيَا فِي الْعَمَلِ وَالتَّعْلِيمِ وَالتَّدْرِيْبِ

DEN.SPP.MGMT.TRNG 5

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن الموارد التّكنولوجيّة اللاّزمة
- b. يُزوّد جميع العاملين في الدّار بنماذج من التّعليم المستند إلى التّكنولوجيا
- c. يُوجّه جميع العاملين في الدّار نحو التّطوير المهنيّ في مجال التّكنولوجيا
- d. يُنوّه بالعاملين المستثمرين للتّكنولوجيا في العمل والتّعليم والتّدريب

DEN.SPP.FMO

الكفاية

يُضمن حُسن سير عمليّات الإدارة الماليّة

DEN.SPP.FMO 1

مكوّن الكفاية

يُعد مشروع موازنة الدّار الماليّة بالشراكة مع المعنّيين

DEN.SPP.FMO 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتشارك مع المعنّيين في تحديد حاجات مختلف الأقسام
- b. يُقيّم الموازنة السّابقة
- c. يُعدّ موازنة الدّار بالتّطابق مع القوانين الماليّة
- d. يلاحظ في الموازنة العدالة في التّوزيع على مختلف الأقسام
- e. يرصد في الموازنة ما يغطّي حاجات الخطّة السّنويّة (مشروع مؤسّساتي، ومشاريع تنمويّة...)
- f. يرصد في الموازنة ما يكفي لصيانة المباني والتّجهيزات

DEN.SPP.FMO 2

مكوّن الكفاية

يؤمّن الموارد الماليّة التي تغطّي حاجات الدّار من المصادر المناسبة

DEN.SPP.FMO 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد مصادر التّمويل المحتملة المتاحة قانونيّاً
- b. يقيم العلاقات والاتّفاقيّات مع مصادر التّمويل المتاحة ضمن الصّلاحيّات القانونيّة المرخّصة
- c. يُعدّ التّقارير الماليّة إلى الجهات المموّلة

DEN.SPP.FMO 3**مكوّن الكفاية**

يُدير عمليّة الإنفاق بما تتيحه الموازنة المرصودة
وبما يتماشى مع أولويّات الصّرف

DEN.SPP.FMO 3**المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَضبط عمل اللجّنة الماليّة المنظّمة لعمليّة الإنفاق والإشراف عليه
- b. يُشرف على إيرادات الصّندوق وآليّات صرفها
- c. يلتزم بسقف الموازنة المقرّرة
- d. يُلزم الدّار بشروط الهبات والتبرّعات المقرّرة قانونيًّا
- e. يُلزم الدّار بأصول استيفاء الرّسوم التّدرّبيّة من المدارس الخاصّة
- f. يرصد مبالغ ماليّة للإنفاق الطّارئ

DEN.SPP.FMO 4**مكوّن الكفاية**

يُلائم باستمرار بين موازنة الدّار
وخطط عمله المختلفة ومشاريعه المتنوّعة

DEN.SPP.FMO 4**المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من لحظ المشاريع والخطط في مختلف أبواب الموازنة
- b. يُدقّق جداول الرّواتب وبيانات الجلسات وساعات العمل
- c. يُتابع الإنفاق بشكل منتظم للتأكّد من الالتزام بالموازنة الأساسيّة
- d. يُعدّل الإنفاق عند الحاجة ووفقًا للإمكانيّات لضمان تنفيذ مجمل الخطط والمشاريع

DEN.SPP.HRM

الكفاية

يُدير الموارد البشريّة

DEN.SPP.HRM 1

مكوّن الكفاية

يُؤمّن الموارد البشريّة المطلوبة لدعم الدّار

DEN.SPP.HRM 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتلّمس الحاجات بدقّة
- b. يرفع الحاجات إلى الجهات المعنية ضمن المهل القانونيّة
- c. يسعى باستمرار إلى تأمين الحاجات المطلوبة
- d. يُشرف على دمج الموارد البشريّة الجديدة في الدّار
- e. يُرشد المدربيّن الجدد من خلال برنامج مواكبة مستمرّ

DEN.SPP.HRM 2

مكوّن الكفاية

يُستثمر الموارد البشريّة بفعاليّة

DEN.SPP.HRM 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من ملامح الأشخاص في عمليّة توزيع المهّمات
- b. يُوزّع المسؤوليّات والأعمال بوضوح وفقاً للسياسة المعتمدة وللمنظومة القيّميّة المقرّرة
- c. يضمن التزام جميع العاملين في الدّار بالأنظمة والقوانين
- d. يُطبّق أسس التّفاوض العلميّة في التّعامل مع الآخرين
- e. يحلّ المشكلات وفقاً للخطوات العلميّة
- f. يتّخذ القرارات وفقاً للخطوات العلميّة
- g. يتّابع تنفيذ الأعمال والمهّمات الموكولة إلى العاملين في الدّار بالاستناد إلى توصيفهم الوظيفي
- h. يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء بهدف التّطوير

يُقيّم العمل والإنجازات على المستويين الفرديّ والجماعيّ

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن إطاراً واضحاً للمعايير والشروط لتوجيه عمل العاملين في الدار وتنظيمه وتطويره
- b. يُؤمّن إطاراً يسمح للتفكير الجماعيّ والفرديّ بالأداء
- c. يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء إلى الجهات المعنيةّة
- d. يضع خطة لتطوير الأداء
- e. يُطبّق مبدأ المساءلة والمحاسبة
- f. يُطبّق استراتيجيات لتحفيز جميع العاملين في الدار ومكافأة المميّزين

DEN.SPP.BLDG.FACIL

الكفاية

يُدير المباني والتّجهيزات بما يتوافق وأولوياتها

DEN.SPP.BLDG.FACIL 1

مكوّن الكفاية

يُستثمر المباني وأقسامها بفعاليّة

DEN.SPP.BLDG.FACIL 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُستخدم كامل المساحات والغرف المتوافرة
- b. يُلائم طبيعة المساحة أو الغرفة مع نوع النّشاط أو العمل المخطّط له وعدد المتدريّين
- c. يُوزّع المساحات ضمن الإمكانيّات بما يتناسب مع طرائق التّدريب

DEN.SPP.BLDG.FACIL 2

مكوّن الكفاية

يُؤمّن تجهيزات وموارد مختلفة مسوّغاً الحاجة إليها

DEN.SPP.BLDG.FACIL 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتشارك مع المعنيّين في تحديد حاجات مختلف الأقسام من تجهيزات
- b. يُؤمّن قاعات تدريبيّة مناسبة ومجهزة
- c. يُؤمّن مكتبة (أو مركز توثيق ومعلوماتيّة) متجدّدة باستمرار بمواردها الورقيّة والإلكترونيّة ووسائلها التّربويّة
- d. يُؤمّن المختبرات اللازمة مع تجهيزاتها
- e. يُؤمّن التّجهيزات واللّوازم الصّوريّة لجميع الأنشطة التّربويّة

DEN.SPP.BLDG.FACIL 3

مكوّن الكفاية

يُوظّف التّجهيزات والموارد التّكنولوجيّة لزيادة الفعاليّة وتحسين تدريب المتدريّين

DEN.SPP.BLDG.FACIL 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن البنى التّحتيّة في حرم الدّار لاستعمال التّكنولوجيا في التّدريب
- b. يُؤمّن للمدريّين الموارد والتّجهيزات والبرامج
- c. يُستثمر في تحسين نُظم المعلومات في الدّار لتطويرها

DEN.SPP.BLDG.FACIL 4**مكوّن الكفاية**

يضع خطة صيانة وقائيّة

DEN.SPP.BLDG.FACIL 4**المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يضع خطة صيانة وقائيّة تضمن المحافظة على مختلف الموارد المتاحة
- b. يستدرج عروضاً لتأمين الصيانة الوقائيّة
- c. يُقيّم نتائج عقود الصيانة الوقائيّة لمختلف المباني والموارد
- d. يُراجع تكاليف الصيانة في ضوء فعاليتها
- e. يتّخذ القرارات التحسينيّة لصيانة أفضل

DEN.SPP.BLDG.FACIL 5**مكوّن الكفاية**

يؤمن الصيانة الضروريّة والطارئة لضمان حُسن سير العمل اليوميّ

DEN.SPP.BLDG.FACIL 5**المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد الموارد الماليّة للصيانة الطارئة
- b. يبني قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من المتعهّدين للاتّصال بهم عند الحاجة
- c. يبني قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من الممولّين للاتّصال بهم عند الحاجة

DEN.SPP.INST.PRCS

الكفاية

يُدير العمليات المؤسّساتية

DEN.SPP.INST.PRCS 1

مكوّن الكفاية

يضمن جهوريّة الدّار بمختلف أبعادها على مدار العام الأكاديمي

DEN.SPP.INST.PRCS 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُدير آليات التّحضير على جميع المستويات لبدء العام الأكاديمي
- b. يعمل مع الفريق لوضع الخطط
- c. يُفوّض المهمّات إلى العاملين في الدّار كلّ بحسب اختصاصه
- d. يُنظّم عمليات الصّيانة بشكل لا يوتّر في البرنامج التّدرّبي

DEN.SPP.INST.PRCS 2

مكوّن الكفاية

يُدير العمليات اليوميّة في خلال العام الأكاديمي

DEN.SPP.INST.PRCS 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُدير العمل اليوميّ للفريق الإداري والتّربوي
- b. يُعالج المشاكل اليوميّة
- c. يُشرف على عمل مختلف أقسام الدّار الإداريّة والتّدرّبيّة
- d. يُشرف على عمل الهيئة الإداريّة والموظّفين وسائر العاملين في الدّار
- e. يُخطّط للاجتماعات المختلفة
- f. يُدير مختلف الاجتماعات

DEN.SPP.INST.PRCS 3

مكوّن الكفاية

يرتكز في ممارساته المهنيّة على المعطيات والبراهين والأدلة العلميّة

DEN.SPP.INST.PRCS 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يعتمد التّوثيق على جميع المستويات
- b. يُحدّد الأهداف معتمداً على المعطيات المتوافرة
- c. يتّخذ القرارات بناءً على المعطيات والبراهين والأدلة العلميّة

DEN.SPP.INST.PRCS 4

مكوّن الكفاية

يُقوم عمل الدّار والبرامج التّدريبية وفقاً لروزنامة محدّدة

DEN.SPP.INST.PRCS 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يجمع المعلومات من مصادر متعدّدة
- b. يعتمد المعايير العلميّة لتقييم الأداء
- c. يضع تقريراً مركّزاً على المعلومات المتاحة
- d. يُقدّم اقتراحات تبعاً للتقارير

DEN.SPP.QA

الكفاية

يَقود مسار نظام ضمان الجودة

DEN.SPP.QA 1

مكوّن الكفاية

يَعتمد مبادئ ومعايير أنظمة الجودة للمؤسّسات التّربويّة

DEN.SPP.QA 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق نظام ضمان الجودة بمختلف عناصره وأبعاده
- b. يُؤمّن هيكلية وعمليّات لضمان جودة تطبيق المناهج ونظام التّقييم
- c. يُشرك جميع المعنّيين في العمل على تطبيق نظام ضمان الجودة

DEN.SPP.QA 2

مكوّن الكفاية

يَعتمد خطّة تقييم ذاتيّ لأداء الدّار

DEN.SPP.QA 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق أداة التّقييم الذاتيّ المعتمدة رسميّاً في الدّار
- b. يُشرك جميع المعنّيين في عمليّة التّقييم الذاتيّ
- c. يَقود بثبات مراحل التّقييم الذاتيّ
- d. يقترح التّعدّلات اللاّزمة المنبثقة عن أداة التّقييم

يُشرف على تطبيق عمليّات نظام ضمان الجودة المعتمد

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعمّم نظام ضمان الجودة ووثائقه
- b. يركّز على المعطيات التي يُؤمّنها واقع الدّار
- c. يعتمد صياغة المستندات المطلوبة لعمليّة نظام ضمان الجودة
- d. يعتمد الشّفاقيّة في تحديد معايير نظام ضمان الجودة وتطبيقه
- e. يُدرج في التّقييم السنوي للدّار أوقاتاً مخصّصة للتّقييم المؤسّساتي الدّاتي
- f. يُطبّق آلية توثيق لمختلف مراحل مسار نظام ضمان الجودة
- g. يَضَع أهدافاً سنويّة تعكس العمل على تحقيق الرّؤية الاستراتيجية والتّطوير المستمرّ

DEN.SPP.POL

الكفاية

يُساهم في وضع سياسات تربويّة على المستوى المؤسّساتي والوطنيّ من خلال المركز التربويّ للبحوث والإنماء

DEN.SPP.POL 1

مكوّن الكفاية

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

DEN.SPP.POL 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَطَّلِع على التّوجّهات التّربويّة العالميّة
- b. يَتَشَارِك مع فريق العمل في التّحدّيات المحليّة التي تواجه الدّار (على الصّعيدين المؤسّساتي والوطنيّ)
- c. يُحَلِّل مع فريق عمله تموضع الدّار تبعًا لهذه التّوجّهات والتّحدّيات

DEN.SPP.POL 2

مكوّن الكفاية

يَتَشَارِك مع المجتمع التّربويّ والقيّمين عليه في معالجة التّحدّيات التي تقف عائقًا أمام تحديث السّياسات التّربويّة في حدود صلاحيّاته

DEN.SPP.POL 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَشَارِك بفاعليّة في مختلف فعاليّات المجتمع التّربويّ
- b. يُقَدِّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السّياسات التّربويّة مع منظومة القِيَم
- c. يَقْتَرِح تعديلات على النّظام التّربويّ والسّياسات والممارسات
- d. يَسْعَى إلى تفعيل الشّراكة مع المجتمع التّربويّ عبر الأنشطة

يُجيد الإدارة في خلال الأزمات وحالات الطوارئ

DEN.SPP.CRISIS.EMERG 1

مكوّن الكفاية

يضع خطة لإدارة الأزمات وحالات الطوارئ

DEN.SPP.CRISIS.EMERG 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد حالات الطوارئ التي قد تتعرّض لها الدّار
- b. يُحدّد التّداعيات والنتائج الممكنة توقّعها
- c. يرصد الموارد المتوافرة في البيئة المحيطة لوضعها تحت تصرّف الدّار في حالات الطوارئ
- d. يصوغ مع فريق العمل والمجتمع المحليّ سياسات وعمليات تهدف إلى إدارة حالات الطوارئ
- e. يضع خطة إخلاء للدّار
- f. يُنظّم دورات حول الإسعافات الأوّليّة لجميع العاملين في الدّار

DEN.SPP.CRISIS.EMERG 2

مكوّن الكفاية

يضمن جهوزيّة جميع العاملين في الدّار لإدارة الأزمات والطوارئ

DEN.SPP.CRISIS.EMERG 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعلّم جميع المعنّين بسياسات وعمليات إدارة الطوارئ والأزمات
- b. يُنظّم تدريبيًا لجميع المعنّين على مهمّاتهم في الأزمات وحالات الطوارئ
- c. يُطبّق بعض التجارب في خلال العام الأكاديميّ للتأكد من فعالية الخطط الموضوعة

DEN.SPP.CLIMATE

الكفاية

يُؤمّن مناخ عمل إيجابيّ

DEN.SPP.CLIMATE 1

مكوّن الكفاية

يُؤمّن مناخ عمل يسوده الدّعم الانفعاليّ والاجتماعيّ والعلاقات السّليمة

DEN.SPP.CLIMATE 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم مساحات للتّعبير تسمح بتخفيف الشّعور بالكبت
- b. يفسّح المجال أمام جميع الأفراد العاملين في الدّار لإمكانيّة التّواصل معه عند الحاجة

DEN.SPP.CLIMATE 2

مكوّن الكفاية

يُؤمّن بيئة عمل آمنة وسليمة

DEN.SPP.CLIMATE 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من شروط الصّحة العامّة والسّلامة والأمان
- b. يُؤمّن الصّيانة الوقائيّة على المباني والتّجهيزات

DEN.SPP.CLIMATE 3

مكوّن الكفاية

يحرص على تأمين بيئة عادلة

DEN.SPP.CLIMATE 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق النّظام بموضوعيّة واحترام
- b. يتأكّد من معاملة المدرّبين العادلة للمتدريين

DEN.SPP.CLIMATE 4**مكوّن الكفاية**

يُعزّز شعور الانتماء إلى الدّار

DEN.SPP.CLIMATE 4**المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم لقاءات اجتماعيّة وترفيهيّة
- b. يُؤمّن الموارد لدعم المدرّبين والإداريّين والموظّفين وسائر العاملين في تطبيق أفكارهم الابتكاريّة
- c. يُحفّز على المبادرات الفرديّة والجماعيّة
- d. يُشجّع على الابتكار والإبداع وتبادل الخبرات

DEN.SPP.CLIMATE 5**مكوّن الكفاية**

يُنمّي العلاقات الإيجابيّة بين مختلف العناصر في الدّار

DEN.SPP.CLIMATE 5**المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- e. يقدّم عمليّات تفكّر جماعيّ
- f. يعتمد تقنيّات تقويّ لحمّة فريق العمل
- g. يُشجّع المساعدة والدّعم بين الزملاء



رئيسة المركز التربوي الدكتور ندى عويجان ورئيسة مكتب الإعداد والتدريب الأستاذة رانيا غصوب تشاركان في عمل المجموعات خلال ورشة العمل مع عدد من مديري دور المعلمين والمعلمات. الأستاذ أكرم سابق ميسراً أعمال إحدى المجموعات.



جانب من المشاركين في ورش العمل. الأستاذ أنطوان يازجي ميسراً لأعمال إحدى المجموعات.



جانب من المشاركين في ورش العمل.
الأستاذة غرازيلا باسيل ميسرة أعمال إحدى المجموعات.



جانب من المشاركين في ورش العمل.
الأستاذة مادلين سليم ميسرة أعمال إحدى المجموعات.



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 دار المعلّمين والمعلّّمت بالمجتمع للتّنمية والتّطوير.

الكفاية DEN.PR.COMM.SKILL

يملك مهارات التّواصل الفعّال

مكوّن الكفاية DEN.PR.COMM.SKILL 1

يُطبّق مبادئ التّواصل الفعّال وأصوله

المبيّنات DEN.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. يَقوم بالتّواصل الفعّال مع الوسائل الإعلاميّة عندما تدعو الحاجة
- 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 منظمٍ بحسب الموقف
- j. يَجعل عمليّة التّواصل تتلاءم مع رؤية الدّار ورسالتها وأهدافها وقيّمها والاستراتيجيّات المتّبعة
- k. يَفصل بين العلاقات الشخصيّة والمهنيّة
- l. يُجيد تطبيق أصول التّفاوض والوساطة
- m. يَعتدّ منصّة للتّواصل خاصّة بالدّار (Facebook-website...)

يتمتع بذكاء انفعالي/عاطفي في ممارساته المهنية

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد انفعالاته مميّزًا فيما بينها
- b. يتحكّم بانفعالاته في خلال اتّخاذ القرارات والمواقف الصّعبة
- c. يُواجه مشاعره السّلبية
- d. يحرص على ضبط النّفس في أثناء حصول التّجاوزات
- e. يُميّز بين مختلف انفعالات العاملين في الدّار
- f. يحترم مشاعر أفراد المجتمع التّربويّ كافة
- g. يتلمّس مشكلات الآخرين
- h. يتعاطف مع الآخرين في خلال عمليّة التّواصل معهم
- i. يستجيب إلى الاحتياجات النّفسية والاجتماعية للعاملين في الدّار
- j. يُقنع الآخرين ويؤثّر فيهم
- k. يُعمّق الإحساس بالأهداف والغايات والمقاصد لدى مرؤوسيه
- l. يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه
- m. يُحفز ذاته مختارًا استراتيجيات ملائمة
- n. يبتكر الحلول في حلّ النزاعات بطرائق سلمية

DEN.PR.MGMT.COMM

الكفاية

يُدير عمليّة التّواصل بين الفرقاء

DEN.PR.MGMT.COMM 1

مكوّن الكفاية

يضع استراتيجيّات للتّواصل الفعّال ويؤمّن الموارد

DEN.PR.MGMT.COMM 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يصوغ استراتيجيّات التّواصل التي تحدّد الأهداف والقنوات
- b. يُوظّف القنوات المتاحة لتعزيز التّواصل مع الآخرين (موارد تكنولوجيّة-رقميّة- وغيرها)
- c. يُقيّم مدى ملاءمة سياسة التّواصل المعتمدة للأهداف المرجّوة
- d. يُؤمّن قنوات التّواصل والموارد الملائمة مع سياسة التّواصل وإمكانية الدّار وثقافة المجتمع
- e. يضع آليّات التّواصل
- f. يُفعّل آليّات التّواصل
- g. يُؤمّن الرّقابة على آليّات التّواصل ضمن الصّوابط الإداريّة
- h. يضع شرعة للتّواصل بين الفرقاء

DEN.PR.MGMT.COMM 2

مكوّن الكفاية

يطبّق سياسة التّواصل المعتمدة رسميّاً
بالشراكة مع المجتمع التّربويّ

DEN.PR.MGMT.COMM 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يستخدم التّعبير المهنيّة في تواصله مع الآخرين
- b. يعتمد قنوات التّواصل المقرّرة بحسب السّياسة المعتمدة رسميّاً
- c. يُعيّن لجنة للتّواصل مع المجتمع المحليّ بما يخدم هذه الشّراكة
- d. يُنفذ المراسلات الرّسميّة

DEN.PR.MGMT.COMM 3

مكوّن الكفاية

يُقوّم فعاليّة آليّات التّواصل المعتمدة

DEN.PR.MGMT.COMM 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

a. يَسْتَطِيع رَدّات فعل الآخريّن حول عمليّة التّواصل

b. يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة

c. يتّخذ القرارات بناءً على نتائج التّحليل

الكفاية DEN.PR.RELATIONSHIPS

يُعزّز العلاقات والشراكات الداخليّة والخارجيّة

مكوّن الكفاية DEN.PR.RELATIONSHIPS 1

يُطوّر علاقة شراكة تبادليّة مع مكتب الإعداد والتّدريب في المركز التربويّ للبحوث والإنماء

المبيّنات DEN.PR.RELATIONSHIPS 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُزوّد مكتب الإعداد والتّدريب بتغذية راجعة حول ما يصدر عنه
- يأخذ بعين الاعتبار التّغذية الرّاجعة المقدّمة من المكتب حول البرامج التّدريبية المقترحة
- يحرص على علاقة بناءة وتشاركيّة في الاتّجاهين

مكوّن الكفاية DEN.PR.RELATIONSHIPS 2

يُنشّج على بناء علاقات إيجابيّة في الدّار

المبيّنات DEN.PR.RELATIONSHIPS 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين المدرّبين والمتدرّبين في الدّار
- يُسهّل مشاركة المتدرّبين في أنشطة الدّار المختلفة
- يُشارك مختلف العاملين في الدّار في المناسبات الاجتماعيّة

مكوّن الكفاية DEN.PR.RELATIONSHIPS 3

يُطوّر الشّراكات بين الدّار والمجتمع المحليّ

المبيّنات DEN.PR.RELATIONSHIPS 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُشرك الدّار في ديناميكيّة المجتمع المحليّ
- يُروّج للبرامج التّدريبية ضمن المدارس والثّانويّات التي تقع في نطاق الدّار
- يُظهر موقفًا إيجابيًا تجاه قضايا المجتمع المحليّ
- يبحث أفراد المجتمع المحليّ على المشاركة في أنشطة الدّار المختلفة

مكوّن الكفاية DEN.PR.RELATIONSHIPS 4

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

المبيّنات DEN.PR.RELATIONSHIPS 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشارك بفعاليّة في مختلف الأنشطة التي يُنتدب إليها ويحضرها
- b. يُوائم بين حاجات الدّار وبرامج هذه المؤسّسات للإفادة من هذه البرامج
- c. يلتزم بمهنيّة العلاقات
- d. يُقيم علاقات مهنيّة مع المؤسّسات والمنظّمات الدّوليّة
- e. يُمثّل الدّار معرّفًا بهويّته خلال لقاءاته
- f. يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة الدّار
- g. يُبرم اتفاقيّات شراكة و مذكّرات تفاهم مع المراكز الثقافيّة الأجنبيّة ضمن القوانين المرعيّة الإجراء

مكوّن الكفاية DEN.PR.RELATIONSHIPS 5

يُنمّي علاقاته مع المدرّبين والمتدرّبين لتعزيز مجتمع التّعلّم

المبيّنات DEN.PR.RELATIONSHIPS 5

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعزّز العلاقات الإيجابيّة بين الدّار والمدرّبين والمتدرّبين
- b. يُنظّم آليات توفّر تواصلًا بين الدّار والمدرّبين والمتدرّبين
- c. يُوفّر فرص المشاركة للمدرّبين والمتدرّبين في حياة الدّار من خلال دعوتهم إلى حضور الاحتفالات التي تقام في المناسبات الرّسميّة وغيرها



جانب من المشاركين في ورشة العمل.
الأستاذ عمر بكرابي ميسراً أعمال إحدى المجموعات.



جانب من المشاركين في ورشة العمل.



الدكتورة كيتا حنا ميسرة أعمال إحدى المجموعات.



الأستاذة تسامي صالح ميسرة أعمال إحدى المجموعات.



المجال الثالث

التطوير المهني
المستمر

(CPD)

المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)

هي عملية نموّ مستمرّة وشاملة، تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنيّة والأداء، من خلال أنشطة متنوّعة قائمة على تقويم مستمر للأداء والتّفكّر به.

DEN.CPD.PRF

الكفاية

يُطوّر أداءه المهنيّ

DEN.CPD.PRF 1

مكوّن الكفاية

يَتفكّر في أدائه انطلاقًا من توصيفه الوظيفيّ ومن التّطوّرات المستجّدة والكفايات المهنيّة المرتبطة بموقعه الوظيفيّ

DEN.CPD.PRF 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُخصّص وقتًا للتّفكير في أدائه المهنيّ
- b. يُعدّ ملفًا تراكميًا وفقًا للائحة محدّدة المحتويات
- c. يَتفكّر في أدائه المهنيّ في ضوء محتوى الملفّ التراكميّ
- d. يَسْتَخْلَص الدّروس المستفادة من ممارساته المهنيّة
- e. يُحدّد الحاجات التّدريبية انطلاقًا من ممارساته المهنيّة
- f. يُوثّق الخلاصات التي يتوصّل إليها
- g. يَعتَمِد معيارًا موحّدًا لتقييم الأداء

DEN.CPD.PRF 2

مكوّن الكفاية

يَبيّن خطة تطوير ذاتيّ عالية التّوقّعات تلحظ التّدريب والتّمهين المستمرّين

DEN.CPD.PRF 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

مكوّن الكفاية DEN.CPD.PRF 3

يضع خطته قيد التنفيذ

المبيّنات DEN.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 DEN.CPD.PRF 4

يُقوم خطة الأداء الذاتيّ لتحديد الأولويّات والحاجات بالتّشارك مع الفرقاء

المبيّنات DEN.CPD.PRF 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُقيّم التّقدّم المحرز مقارنة مع الأهداف المحدّدة في الخطة
- b. يُعدّل خطة التّطوير الذاتيّ في ضوء المستجدّات والتّحديات

مكوّن الكفاية DEN.CPD.PRF 5

يُظهر مهارات الباحث

المبيّنات DEN.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. يفتتح على فرص التّعلّم من الآخرين

الكفاية DEN.CPD.CULTURE

يُنشر ثقافة التطوير المهني المستمر

مكوّن الكفاية DEN.CPD.CULTURE 1

يُحضّر جميع العاملين في الدّار على التّفكّر في أدائهم

المبيّنات DEN.CPD.CULTURE 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُطلع جميع العاملين في الدّار على لائحة الكفايات المطلوبة وعلى توصيف عملهم
- يُطلع المعنّيين على تقارير التّفتيش في ما يختصّ بأدائهم
- يؤمن فرص الحصول على الدّعم اللازم للتّفكّر الفرديّ والجماعيّ
- يؤمن فرص الاطّلاع على برامج تبادل الخبرات وبناء القدرات المتنوّعة
- يُنظّم محطات تسمح لهم التّفكّر في الأداء

مكوّن الكفاية DEN.CPD.CULTURE 2

يَسعى إلى تأمين برامج تطوير لمختلف العاملين في الدّار
تلبّي حاجات ومتطلّبات التطوير المهنيّ المستمرّ

المبيّنات DEN.CPD.CULTURE 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يَرصد الحاجات التّدريبية لجميع العاملين في الدّار
- يُحدّد خطط تطوير مهنيّ فرديّة وجماعيّة
- يستخدم برنامج التّدريب المستمرّ لاقتراح مشاركة مختلف العاملين في الدّار بحسب حاجاتهم
- يؤمن فرصًا متنوّعة للتنمية المهنيّة للعاملين
- يوجّه الإداريّن والموظّفين وسائر العاملين إلى موارد تربويّة رقميّة محليّة وعالميّة تتناول تحليل الممارسات
- يُحضّر بعض الأنشطة المتعلّقة بالتّدريب التي تقام للعاملين في أثناء الخدمة
- يَرصد أثر برنامج التطوير المهنيّ المستمرّ في تطوّر الأداء الفعليّ تبعًا لنظام التّفقيوم
- يُقدّم اقتراحات مختلفة تثري برامج التطوير المهنيّ
- يؤمن التّغذية المستمرة لمكتبة الدّار

مكوّن الكفاية DEN.CPD.CULTURE 3

يُوفّر مناخاً يَضَع خطط التّطوير المستمرّ قيد التّنفيذ

المبيّنات DEN.CPD.CULTURE 3

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطلع جميع العاملين في الدّار على كافّة فرص التّطوير التي بين يديه
- b. يُساند جميع العاملين في تطبيق ما تدرّبوا عليه
- c. يُسهّم عند الحاجة في تأمين مستلزمات مشاركة مختلف العاملين في أنشطة تطوير الأداء
- d. يُؤمّن بديلاً عن غياب العاملين خلال مشاركتهم في برامج التّطوير
- e. يُكرّم العاملين المتميّزين بمنحهم فرص التّطوير المهنيّ

مكوّن الكفاية DEN.CPD.CULTURE 4

يُقوم أداء جميع العاملين في الدّار
بناءً على مرجع كفاياتهم وتوصيف مهامهم

المبيّنات DEN.CPD.CULTURE 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعلن عن نظام تقييم الأداء أمام جميع العاملين في الدّار
- b. يُطبّق آلية مساءلة تعزّز المسؤولية لدى جميع العاملين في الدّار
- c. يُقيّم الأداء من خلال تطبيق نظام تقييم متعدّد المصادر ومتنوّع الأدوات
- d. يُزوّد جميع العاملين في الدّار بأدوات تقييم أداء ذاتيّ
- e. يُنمّي لدى جميع العاملين في الدّار مهارات تحليل الممارسات المهنيّة
- f. يُعطي تغذية راجعة لجميع العاملين في الدّار حول مستوى أدائهم
- g. يُناقش خلاصة تقييم الأداء مع العاملين أنفسهم
- h. يُوزّع الحوافز للعاملين المنخرطين في ديناميّة التّطوير الدّاتيّ
- i. يُكرّم العاملين على جهودهم في الاجتماعات واللقاءات العامّة
- j. يُوجّه خطابات الشّكر والتّقدير إلى العاملين لقاء الأداء المتميّز

الكفاية DEN.CPD.CULTURE

يُنشر ثقافة التّطوير المهنيّ المستمرّ

مكوّن الكفاية DEN.CPD.CULTURE 5

يُحضّن العاملين في الدّار كي يعملوا كقادة في مختلف أقسام الدّار وخارجها

المبيّنات DEN.CPD.CULTURE 5

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُثمّن مبادرات جميع العاملين للتّطوير
- b. يتشارك مع الجميع بالمساهمة المهنيّة التي يقدّمها العاملون للمهنة
- c. يُمكن الآخرين من خلال منحهم السّلمات والصّلاحيّات
- d. يُعزّز روح الفريق داخل الدّار

مكوّن الكفاية DEN.CPD.CULTURE 6

يُحثّ جميع الإداريّين والمدربّين على المشاركة في الأبحاث الإجرائيّة

المبيّنات DEN.CPD.CULTURE 6

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن فرص المشاركة في أبحاث إجرائيّة
- b. يُقدّم اقتراحات مختلفة تثري مواضيع الأبحاث الإجرائيّة
- c. يُؤمّن المصادر البشريّة والماديّة لإجراء الأبحاث الإجرائيّة وتنفيذها
- d. يتشارك مع الإداريّين والموظّفين والمدربّين حيث يلزم نتائج الأبحاث الإجرائيّة
- e. يُقدّم تغذية راجعة حول مشاريع الأبحاث الإجرائيّة المقترحة

الكفاية DEN.CPD.REFLECT

يَتفكّر في إشكاليّات مهنته

مكوّن الكفاية DEN.CPD.REFLECT 1

يَتبادل مع الأقران التّفكير حول تحدّيات المهنة وتطوّراتها

المبيّنات DEN.CPD.REFLECT 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد التّطوّرات والمستجدّات التّربويّة
- b. يتشارك مع الأقران الخلاصات المرصودة والتوجّهات المحليّة والعالميّة
- c. يُخصّص وقتاً لمناقشة قضايا التّدريب والتّعليم مع الأقران
- d. يستضيف اختصاصيّيّن في مناسبات متعدّدة لمناقشة قضايا التّدريب والتّعليم

مكوّن الكفاية DEN.CPD.REFLECT 2

يُقَدّم مبادرات إلى الجهات المعنيّة حول تطوير المهنة

المبيّنات DEN.CPD.REFLECT 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يقترح لصانعي القرار تعديلات حول برامج إعداد المديرين في ضوء التّجربة العمليّة
- b. يقترح لصانعي القرار تحسينات حول المهنة في ضوء نتائج الأبحاث
- c. يقترح لصانعي القرار تعديلات حول مختلف السّياسات والأنظمة المرتبطة بالمهنة

DEN.CPD.INST.REFLECT

الكفاية

يُنشر ثقافة التفكير المؤسسي

DEN.CPD.INST.REFLECT 1

مكوّن الكفاية

يُراجع بشكل دوريّ نظام عمل الدّار بأبعاده المختلفة

DEN.CPD.INST.REFLECT 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُوثّق جميع السياسات والعمليات وآليات العمل
- b. يُجري تقييمًا وتغذية راجعة
- c. يُحدّد لقاءات منتظمة لمراجعة السياسات والعمليات وآليات العمل
- d. يُعدّل نظام العمل مراعيًا التّوصيات الصّادرة عن فريق العمل

DEN.CPD.INST.REFLECT 2

مكوّن الكفاية

يَعتمد الإدارة التّشاركيّة لدعم مؤسسة عمليّة اتخاذ القرارات

DEN.CPD.INST.REFLECT 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم آليات اتّخاذ قرارات تشاركيّة
- b. يُعطي فرصًا لتبادل الخبرات بين الإداريين والموظّفين والمدريين
- c. يَستخدم أدوات الإدارة التّشاركيّة (عصف ذهني\استطلاع رأي \ استمارات \ ...)

DEN.CPD.INST.REFLECT 3

مكوّن الكفاية

يُوظّف التفكير المؤسسي في التطوير المستمرّ

DEN.CPD.INST.REFLECT 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَستخدم مختلف الموارد والخبرات في تطوير الدّار
- b. يَستخدم الأبحاث العلميّة الإجرائيّة بما يخدم التّفكّر في عمل الدّار
- c. يرفع التّقارير لاحظًا فيها الاحتياجات الدّاعمة للتّطوير المؤسسيّ



الدكتورة غادة جوني والأستاذ أنطوان يازجي خلال التحضير للجلسة الختامية لورشة العمل.



صورة تذكارية في ختام ورشة العمل الثالثة والمتمحورة حول الإطار المرجعي لكفايات مدير دار المعلمين والمعلمات.



المجال الرَّابِع

الأخلاقيّات
المهنّيّة

(PE)

المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (PE)

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

DEN.PE.PRINCIPLES

الكفاية

يلتزم القيم والمبادئ الأخلاقية في أدائه لمهنته

DEN.PE.PRINCIPLES 1

مكوّن الكفاية

يُحافظ على خصوصية الآخر
وعلى المعلومات المهنية والشخصية المتعلقة به

DEN.PE.PRINCIPLES 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

DEN.PE.PRINCIPLES 2

مكوّن الكفاية

يُحافظ على سرّية المعلومات التي يطلع عليها بحكم وظيفته

DEN.PE.PRINCIPLES 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُحافظ على سرّية بيانات الدار
- يتعامل مع البيانات بسرية تامة وفقاً للقوانين المعمول بها
- يستخدم المعلومات التي يطلع عليها في الإطار المحدّد لها
- يستبعد التأثيرات الشخصية أو الخارجية المفروضة في حفظ المعلومات
- يحمي المعلومات الخاصة بالدار من النشر والتسريب

مكوّن الكفاية DEN.PE.PRINCIPLES 3

يُحافظ على أمانة نقل المعلومات

المبيّنات DEN.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 DEN.PE.PRINCIPLES 4

يَلتزم القواعد النّاطمة في اتّخاذ القرارات والنتائج الصّادرة عنها

المبيّنات DEN.PE.PRINCIPLES 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من عدالة القرارات المتّخذة وشفافيّتها وموضوعيّتها
- b. يَسْتند إلى القوانين المناسبة في ممارساته المهنيّة
- c. يُنفذ القرارات الصّادرة عن المجالس واللجان
- d. يُقدّم مسوّغات اتّخاذ القرارات لدعم تنفيذها
- e. يُراجع القرارات الصّادرة وفقاً لآليّة اتخاذها وإقرارها
- f. يقترح على المجالس واللجان تعديل القرارات الصّادرة عنها بناء على المستجدّات والتّطوّرات

DEN.PE.VALUES

الكفاية

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

DEN.PE.VALUES 1

مكوّن الكفاية

يُجسّد احترام المنظومة القِيَمِيَّة في أدائه

DEN.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 الذاتية في أثناء أدائه لأعماله
- e. يتقبّل الآراء المطروحة والأفكار بحيادية وموضوعية

DEN.PE.VALUES 2

مكوّن الكفاية

يُراجع جميع العمليّات والآليّات الإداريّة في ضوء المنظومة القِيَمِيَّة

DEN.PE.VALUES 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُوازن بين متطلّبات العمل ومتطلّبات العاملين في الدّار
- b. يُوزّع المهّمات على العاملين في الدّار وفقًا لقدراتهم وكفاءاتهم
- c. يُطبّق بدائل تضمن الحفاظ على قيم الدّار

يُنشر ثقافة القانون في إطار مؤسسته

DEN.PE.LAWS 1

مكوّن الكفاية

يَلتزم بالتّعليمات الصّادرة عن وزارة التّربية والتّعليم العالي وعن المركز التّربويّ للبحوث والإِنماء

DEN.PE.LAWS 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق التّشريعات والأنظمة الصّادرة عن المراجع الرّسميّة التي يُعمل بموجبها والتي تُعنى بشؤون التّعليم في لبنان
- b. يُنفذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه وفقاً للتّسلسل الإداريّ
- c. يُنفذ الأعمال المطلوبة بدقّة ويسلّمها في الوقت المحدّد

DEN.PE.LAWS 2

مكوّن الكفاية

يَلتزم بتطبيق الأنظمة الدّاخلية للمؤسسة

DEN.PE.LAWS 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُخصّص وقت الدّوام لإنجاز الأعمال المطلوبة بحسب أهميّتها
- b. يتعامل بعدل وموضوعيّة مع جميع العاملين في الدّار

DEN.PE.LAWS 3

مكوّن الكفاية

يُلزم جميع العاملين بتطبيق النّظام والتّعاميم والمذكّرات الصّادرة عن المراجع المختصّة

DEN.PE.LAWS 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُسأل العاملين في الدّار عند عدم الالتزام بالقوانين والأخلاقيّات المهنيّة
- b. يُنوّه بالعاملين الملتزمين بما يصدر من مذكّرات وتعاميم
- c. يَضَع مصلحة العمل فوق أيّ مصالح شخصيّة
- d. يَحْرَص على تنفيذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه وفقاً للتّسلسل الإداريّ
- e. يَعتَمِد على الأدلّة والبراهين في إصدار الأحكام
- f. يَعتَمِد على الأدلّة والبراهين في المساءلة
- g. يُذكّر بضرورة الالتزام بالقوانين والتّشريعات في مختلف المواقف والمناسبات

دليل المصطلحات والمفاهيم

1. **الممارسات المهنية المتخصصة:** هي عبارة عن التصرفات والسلوكيات التي يبديها 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 توقّعات إيجابية لدى المعلمين وأولياء الأمور وكذلك المتعلمين تجاه أدائهم. فالتوقّعات العالية والتي تكون في ذات الوقت متحدّية وواقعية، تساعد في حفز المتعلمين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في الدراسة. ويشمل هذا العامل؛ التوقّع العالي من المتعلمين ومن المعلمين، إيصال التوقّع للمتعلمين 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، ومنظّمات دولية، وسفارات خارجيّة، ومدارس أخرى.
10. **التعلّم النشط:** هو فلسفة تربويّة تعتمد على إيجابية المتعلّم في الموقف التعليمي، وتشمل جميع الممارسات التربويّة والإجراءات التدريسيّة التي تهدف إلى تفعيل دور المتعلّم، إذ يتمّ التعلّم من خلال العمل والبحث والتجريب، واعتماد المتعلّم على ذاته في الحصول على المعلومات واكتساب المهارات وتكوين القيم والاتجاهات.
11. **ثقافة المدرسة الدّامجة:** تهدف المدرسة الدّامجة إلى إتاحة الفرص أمام المتعلمين جميعهم، على تنوّع ذكاءاتهم وحاجاتهم الخاصّة للانخراط في النظام التعليمي انطلاقًا من مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، ووفقًا لمناهج ومقاربات تعليمية وأنشطة تربويّة مكيفة ووسائل إيضاح مناسبة. إنّ المفهوم الشامل لعملية الدّمج، هو أن تشتمل مدارس التعليم العامّ المتعلمين جميعهم بعيدًا من اعتبارات الذكاء، والموهبة، والإعاقة، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والخلفية الثقافيّة للمتعلّم.
12. **ثقافة المدرسة المرحّبة:** المدرسة المرحّبة تؤمّن لكلّ متعلّم بيئة ترعى سلامته الجسديّة واستقراره العاطفي وظروف نموه النفسيّ.
13. **المنخا المدرسيّ الإيجابي:** مؤشّرات كثيرة تتمثّل بتحقيق النّموّ والتطوّر الأكاديمي والمجتمعي، وتوافر جوّ من الاحترام والثقة المتبادلة داخل المدرسة، والثقة العالية بالنفس لدى المتعلمين والعاملين مع مراعاة حقوق الآخرين، كذلك الرضا

لدى المتعلّمين والمعلّمين والعاملين عن المناخ المدرسيّ، والتّماسك لدى أعضاء المدرسة، وتوافر الشّعور بالانتماء لدى جميع مكوّنات المدرسة، إلى جانب التّجديد من خلال الانفتاح على التّحسين والتّغيير، وتوافر الرّعاية من خلال إحساس المتعلّمين وجميع العاملين داخل المدرسة بغيره الآخرين على مصالحهم، إضافة إلى وجود منهاج وسياسات وإجراءات فعّالة داخل المدرسة بما يسهم بالنهاية في تحقيق فعّاليّة التعلّم ومهارة حلّ المشكلات، وقيام المدرسة بتوفير الموارد والمصادر اللازمة للتعلّم الفعّال.

14. التّواصل الفعّال: التّواصل هو عمليّة 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 الرّقميّة على سبيل المثال: الكتب والمجلّات 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 أجراها 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 و442 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 والإيماء- 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 الإيماء التربوي الثاني EDP II.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2016). برنامج التطوير المدرسي في المؤسسات التربوية لمراحل التعليم العام (2 شباط 2016) مشروع الإيماء 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 الإيماء التربوي الثاني.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2016). (MEHE). التقييم الذاتي للمديرين (المعايير). مشروع الإيماء التربوي الثاني (EDPII)- لبنان
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2015-2016). برنامج التطوير المهني للإداريين في المدارس الرسمية: دليل المدرب - مشروع الإيماء 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 الإيماء 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 الإيماء 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