



## الإطار المرجعيّ لكفايات المدير

في جميع مراحل التعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ

(روضة-أساسي- ثانويّ)



# الإطار المرجعيّ لكفايات المدير

## في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ (روضة-أساسي- ثانويّ)

المنسق العام:  
الأستاذ أكرم سابق

المؤلّفون:  
الدّكتورة غادة جوني  
الدّكتورة كيتا حتّا  
الأستاذ أنطوان يازجي  
الأستاذ عمر بكراتي  
الأستاذ أكرم سابق  
الأستاذة تسامى صالح

التّدقيق اللّغويّ:  
الأستاذ عمر أبو عرم

المساعدة الإداريّة:  
الأستاذة مادلين سليم  
الأستاذة مريم عبدالله

الترميز:  
الأستاذ أكرم سابق

الإخراج الفنّي:  
بيار الحداد



## تنويه

وُضع الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي بمشاركة عدد كبير من الخبراء التربويين، من المديرية العامة للتربية والمديريات التابعة لها والمناطق التربوية، ومن التفتيش التربوي، ومن المركز التربوي للبحوث والإنماء والمكاتب التابعة له، ومن عدد من مديري دور المعلمين والمعلمات والمسؤولين الفنيين في مراكز الموارد، ومن كلية التربية في الجامعة اللبنانية ومن الجامعات الخاصة، وعدد من مديري الثانويات والمدارس الرسمية والخاصة في لبنان، وذلك في خلال ورش عمل أُنجرت ووثقت.

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



## كلمة رئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء

في ظل التّطوّرات التّربويّة العالميّة، يشهد النّظام التّربويّ في لبنان تحولات كبيرة، حيث تُسخّر كامل الجهود إلى مواكبة الإنجازات العالميّة، ومن أهمّها وضع المناهج التّربويّة الحديثة.

ومواكبة للمناهج وحماية لها ولتحسين مسارها لا بدّ من أن يتوافق ذلك مع تطوير في الإدارة التّربويّة عمومًا، والإدارة المدرسيّة خصوصًا، وهذا يستوجب تفعيل التّطوير المهنيّ لمديري المدارس، والذي يستدعي بدوره وضع إطار مرجعيّ لكفايات المدير، مبنيّ على المقاربة بالكفايات.

فكان الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، وهو باكورة إنتاج قسم الإدارة التّربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التّربويّ للبحوث والإنماء.

هذا الإطار المرجعيّ ينسجم مع السّياسات التّربويّة في لبنان والنّظام التّربويّ ويواكب الاتّجاهات التّربويّة الحديثة والأطر المرجعيّة العالميّة، وهو مبنيّ على كلّ ما تمّ إنجازه على صعيد وزارة التّربية والتّعليم العالي في لبنان والمركز التّربويّ للبحوث والإنماء، حيث يُشكّل وثيقة قانونيّة وإداريّة وتنظيميّة لكلّ المعنيين بالشّأن التّربويّ عمومًا، وبالإدارة التّربويّة والمدرسيّة خصوصًا. كما يمكن اعتماده مادّة أساسيّة في وضع برامج الإعداد والتّدريب لمديري المدارس والإداريين فيها، كما في وضع التّوصيف الوظيفيّ ومعايير اختبارات الأهليّة لإدارة المدارس.

يُعدّ هذا الإطار المرجعيّ خطوة تحويليّة مهمّة في الإدارة المدرسيّة، وفي تعزيز كفايات مديري المدارس وإكسابهم المعارف وتنمية المهارات القياديّة والإداريّة لديهم، إضافةً إلى تنمية القدرات وتحسين الأداء وتفعيل العلاقات المهنيّة والشّراكات المجتمعيّة، للوصول إلى مدرسة فعّالة مبنية على مفهوم المجتمع التّعلّميّ، منخرطة في المجتمع ومواكبة لكلّ التّطوّرات، والسّاعية للتّحسين والهادفة لتحسين المتعلّمين وإنتاج قادة المستقبل حاملي سمات المتعلّم اللّبنانيّ.

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

رئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتكليف

الأستاذ جورج نهر





## كلمة رئيس قسم الإدارة التربويّة

عالمنا اليوم هو في حالة تغيّر دائم ومستمرّ، ويواكب هذا التّغيّر تطوّر متسارع في المعرفة والتّكنولوجيا، وتحديات عديدة ومتنوّعة، ولم يعد يخفى على أحد أنّ حجر الأساس في هذا التطوّر هو القطاع التربويّ بكلّ مكوناته وجوانبه، بحيث يُعدّ الرّكيزة الرّئيسة للاستثمار والتّنمية 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 الأبحاث والدّراسات وعلى الحدّات والتّطوير في المقاربات والاستراتيجيّات والممارسات، ومن أهمّها تمهين الإدارة التربويّة والمدرسيّة والتّطوير المهنيّ المستمرّ لكلّ مكوناتها، وذلك لتحقيق معايير الجودة الشّاملة في هذا القطاع.

في لبنان، وحيث إنّنا لسنا بمعزل عن العالم، ولكي نستطيع مواكبة السياسات التربويّة العالميّة وتطوّراتها كان لا بدّ من الالتفات إلى أهميّة الإطار المرجعيّ لكفايات المدير، والذي سيّشكل المرجع الأساس في عمليّة التّطوير المهنيّ للإدارة المدرسيّة بكلّ مكوناتها، وفي تحسين الممارسات وتنمية الممارسين لتصبح الإدارة المدرسيّة متمرّسة وكفوءة ومتخصّصة ومحترفة وقادرة على التّخطيط وإدارة الأزمات ومواجهة التّحديات.

من المعلوم أنّ مدير المدرسة يتعامل عادة مع مواقف وعوامل ومتغيّرات ذات طبيعة تأثيريّة واضحة، وبذلك سيعرّز 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 تمرّسًا في أداء دوره القياديّ في تطوير المدرسة وفي تحسين مخرجاتها.

الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، هو نتيجة تضافر جهود وتعاون فريق عمل لجنة مشروع الإدارة التربويّة في قسم الإدارة التربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التربويّ للبحوث والإنماء من خلال برنامج دعم مبادرة 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 الـ S2R2 صدر هذا الإطار المرجعيّ، وهو يُعدّ خطوة مهمّة على طريق التّنمية والتّطوير المهنيّ للإدارة التربويّة والإدارة المدرسيّة في لبنان، التي قام بها المركز التربويّ للبحوث والإنماء، ولا بدّ من أن يقطف المعنيّون في الإدارة التربويّة عمومًا والمدرسيّة خصوصًا، والمعلّمون 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 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 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
7	جدول الرموز للإطار المرجعي لكفايات المدير
13	المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)
41	المجال الثاني: العلاقات المهنية (PR)
49	المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)
57	المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (PE)
73	دليل المصطلحات والمفاهيم
	لائحة المراجع
78	لائحة المراجع العربية
81	لائحة المراجع الأجنبية



# الإطار التمهيدِي

## مقدمة

يَشهد العالم تطورًا لافتًا ومتسارعًا، يفرض على العاملين في المجالين الإداري والتربوي مواكبة هذه التطورات ومواجهة التحديات 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 تميز عالمنا اليوم حتمت على الإدارة المدرسية أن تتطور علمًا وفنًا في آنٍ واحد، لتلبية متطلبات العصر الحديث والتكيف معها بجودة عالية، وهذا ما يطبع قطاع التربية والتعليم بكل مجالاته.

لذلك، يأتي الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي، في سياق التوجه العالمي لزيادة الاهتمام بموضوع الإدارة التربوية وتطويرها، الذي تبناه المركز التربوي للبحوث والإنماء، واستكمالًا لسلسلة من الأطر المرجعية التي كان قد أصدرها المركز التربوي للبحوث والإنماء ووزارة التربية والتعليم العالي لأربع مهن تربوية، بهدف بناء ثقافة مشتركة بين جميع الأفرقاء المعنيين في القطاع التربوي واعتماد رؤية موحدة ومنهجية متناغمة في العمل.

يُشكل هذا الإطار وثيقة حيّة، ووسيلة حيوية، ومرجعًا قانونيًا وإداريًا وتنظيميًا منسجمًا مع السياسات التربوية، وهو يُعدُّ حجر الأساس في وضع برامج الإعداد والتدريب والتطوير المهني وتنظيم آلية اختبار أهلية المرشحين لإدارة المدرسة ومواكبة مديري المدارس والثانويات في جميع مراحل التعليم ما قبل الجامعي، وهو يسهم أيضًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

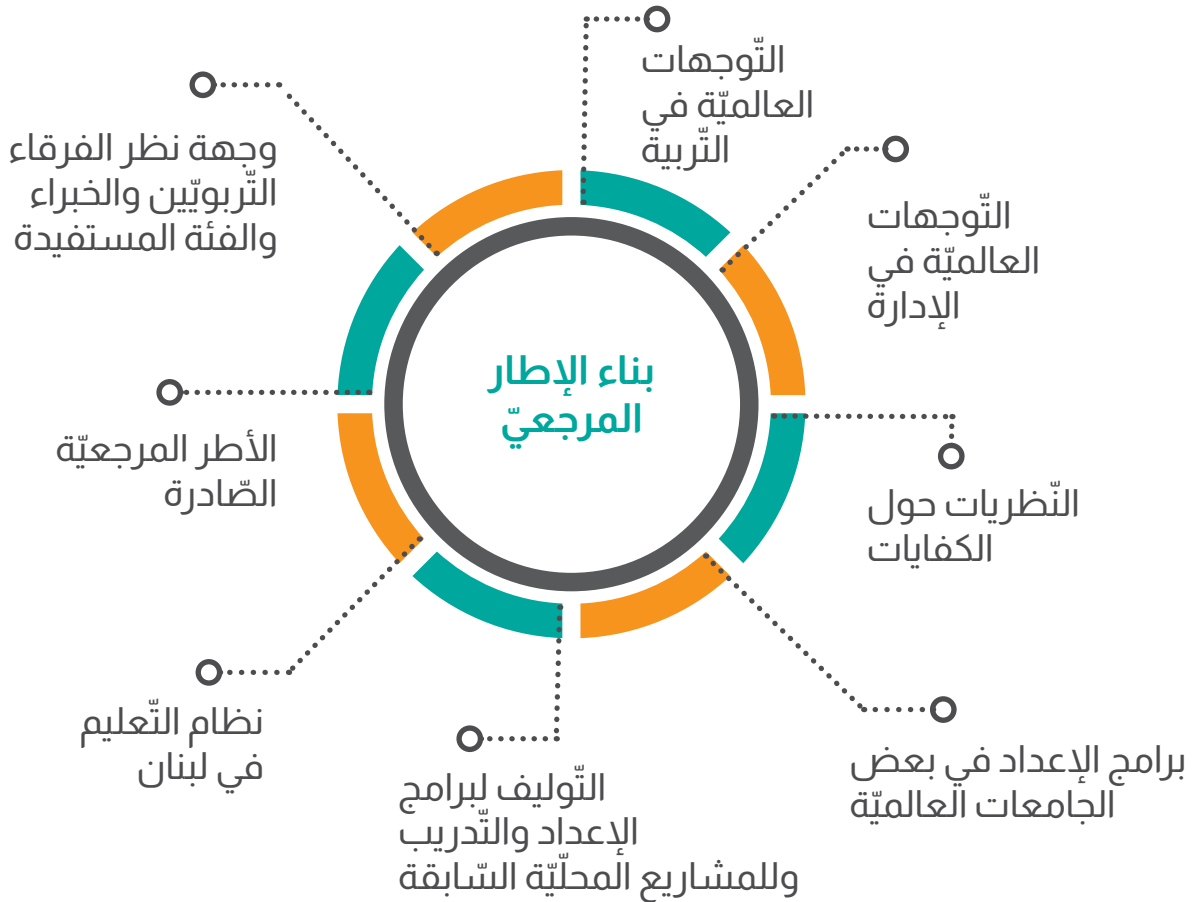


تكمّن أهميّة هذا الإطار المرجعيّ في تكوين معرفة جيّدة للكفايات والمؤشّرات الخاصّة بمديري المدارس في جميع مراحل التّعليم ما قبل الجامعي، واستخدام هذه المعرفة للتّأكد من نجاحهم وتحديد مجالات تطوّرهم الدّائميّ وبناء قدراتهم، فهو مادّة أوّليّة للرّصد والمتابعة ولكلّ ما يتعلّق بتقويم الأداء والتّقويم حيث يلزم.

ولمّا كان لا بدّ للمدير من أن يسعى دائماً إلى تطوير ذاته أوّلاً والآخرين ثانيًا في المجتمع المدرسيّ، ليواكب تطوّرات القرن الواحد والعشرين وتحدياته وما تفرضه حالات الطّوارئ 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.

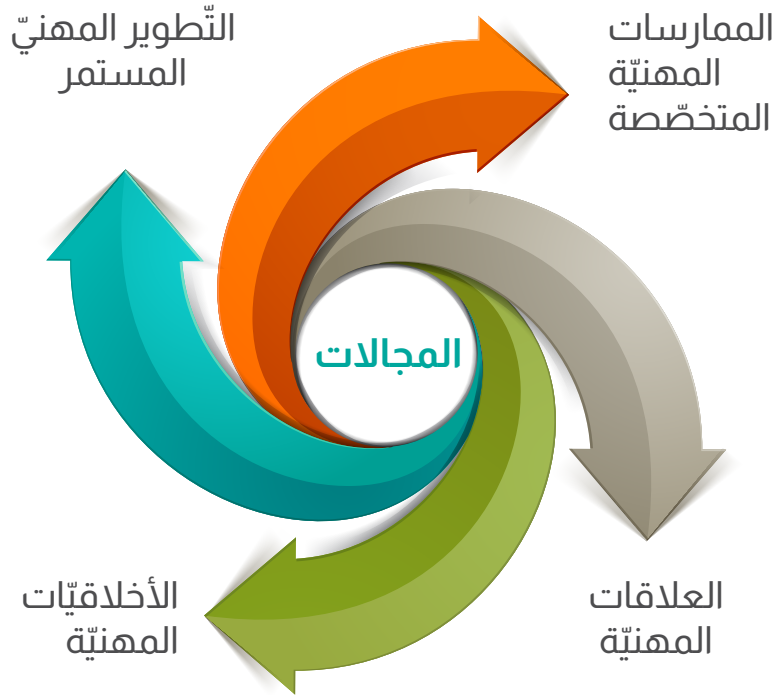
## منهجية العمل

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 اعتمدت المقاربة بالكفايات في بناء الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ.



كان من الممكن تجميع الكفايات ضمن مجموعات معارف ومهارات مركبة وقائمة على الربط الفعال لمجموعة متنوعة من الموارد الداخلية والخارجية ضمن عائلة من المواقف (Tardif, J., 2006)، وتحدد ضمن المجموعات الرئيسية الآتية: قيادة التخطيط الاستراتيجي - إدارة المؤسسة بطريقة تشاركية وفعالة - دعم التطوير التربوي - ضمان التواصل الفعال - تعزيز التفكر والتطوير المهني المستمر - تعزيز القيم الأخلاقية والمؤسسية. ولكن انسجاماً مع الأطر المرجعية لكفايات كل من الموجه النفس - اجتماعي والمعلم ومدرب المعلم والمرشد التربوي، الصادرة سابقاً عن وزارة التربية والتعليم العالي والمركز التربوي للبحوث والإفتاء (الأطر المرجعية: دعم جودة التعليم في لبنان، 2017)، وللتساق تم توزيع الكفايات على أربعة مجالات رئيسية، هي:

- الممارسات المهنية المتخصصة.
- العلاقات المهنية.
- التطوير المهني المستمر.
- الأخلاقيات المهنية.



يتضمن كل مجال مجموعة من الكفايات، توزع كل كفاية إلى عدد من المكونات، حيث يتم تجسيد الكفاية من خلال اشتقاق عناصرها المتمثلة بسلوكيات مهنية، أو مجموعة من السلوكيات المتداخلة، ترجمت إلى ممارسات عملية ميدانية، من المفترض أن تتحول إلى قناعات مهنية لاحقاً.

ومن ثم أفرحت مجموعة من المبيّنات، على سبيل المثال لا الحصر، وهي عبارة عن سلوكيات مهنية تقيس مكونات الكفاية، وأدرجت ضمن منطق تسلسليّ تابعي في عملية تحقيق الكفاية، حيث تُصاغ الكفايات ومكوناتها (Poumay, M., Tardif, J., & George, F., 2017) بما يتصف بالعمومية، ويأتي المكون بعدها ليحدد مزيداً من العوامل المرتبطة بالكفاية، من دون أن تكون أفعالاً إجرائية بالضرورة، وهي تسهم في وضع المبيّنات والمؤشرات لاحقاً.



مفهومًا إدماجيًا

تَعكس 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)

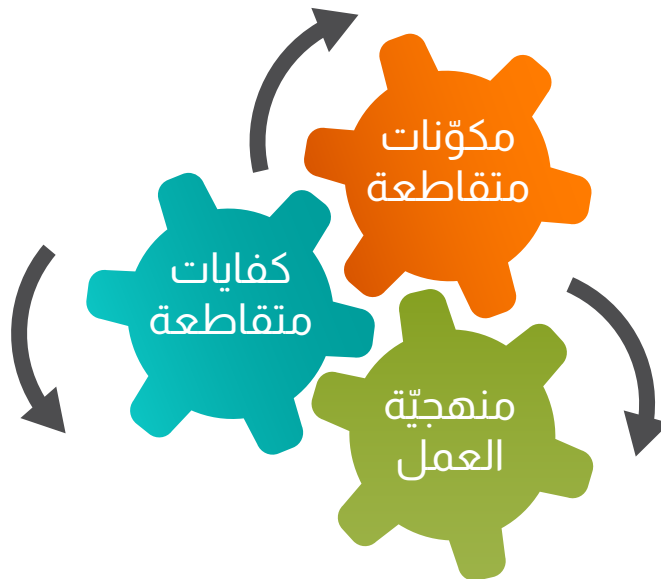
سلوكيات إجرائية

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 ننتهي 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 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 الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي.

في خلال العام 2020، ومن حرصنا على جودة المنتج، وبناءً على توجيهات رئيس المركز التربوي للبحوث والإيماء الأستاذ جورج نهر، 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 يبني عليها، وذلك بهدف الاتساق والتشابه والتربط والموضوعية وتجنب الازدواجية بينه وبين جميع مخرجات المشاريع الأخرى، والتي ستصدر وتُنشر تبعًا.

تبقى الحقيقة، أنه في العام 2021، بالنسبة إلى المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي في لبنان، فإن مفردات الأخلاق، والمساواة، والود، والمواطنة، والدمج، والتكيف، والتعلم من بعد، وإدارة الأزمات هي في صلب اهتمامات أي قائد وإع لدوره في مجال بناء الفرد والمجتمع والوطن. لذلك يتوقع من المدير القائد، في بيئة تتوالى عليها الأزمات الأمنية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والصحية، أن يبدي 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 أساسياً للتغيير والتطوير والتحسين.

تجدد الإشارة، أن هذا الإطار يفيد بوصفه أداة عملية تُستخدم في أوجه عدة

- صياغة التوصيف الوظيفي.
- وضع معايير اختبار أهلية المرشحين لإدارة المدرسة.
- 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 للمدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي، ووضع برامج إعداد المديرين والإداريين والتدريب والتطوير المهني المستمر.

المؤلفون



إطلاق فعاليات ورشة العمل الأولى المُتمحورة حول الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في 1 تشرين الأوّل 2019. كلمة ترحيب من قبل رئيسة المركز التربويّ للبحوث والإفتاء الدكتورّة ندى عويجان شارحة أهمية دور قسم الإدارة التربويّة وأهميّة العمل التشاركيّ في وضع الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التعلّم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ.



المدير العام للتربية الأستاذ فادي يرق شارحاً الدور الأساس لمدير المدرسة في إنجاح عملية التعلّم والتعلّم، ومقدِّراً جهود قسم الإدارة التربويّة في المركز التربويّ في وضع الأطر المرجعيّة لكفايات المدير وأهميّة العمل التشاركيّ على الصعيد التربويّ.



# جدول الرُّموز

## Coding Table

ACRONYM	PROFESSIONS AND DOMAINS	المهنة والمجال
SP	School Principal	مدير المدرسة
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	الرقم
SP.SPP.LDRSP	Demonstrates Leadership Skills in School Management	يُظهر مهارات القيادة في إدارة المدرسة	1
SP.SPP.PLAN	Demonstrates Strategic Planning Skills in School Management	يُظهر مهارات التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدرسة	2
SP.SPP.PLAN.LEAD	Plans and Leads Institutional Projects	يُخطّط المشاريع المؤسسية ويقودها	3
SP.SPP.TL.PRCs	Leads the Teaching and Learning Process	يقود عملية التعليم والتعلم	4
SP.SPP.FMO	Ensures the Proper Functioning of The School's Financial Management Operations	يضمن حسن سير عمليات الإدارة المالية في المدرسة	5
SP.SPP.HRM	Manages Human Resources	يدير الموارد البشرية	6
SP.SPP.BLDG.FACIL	Manages Buildings and Facilities at The School Level in Line With its Priorities	يدير المباني والتجهيزات على مستوى المدرسة بما يتوافق وأولوياتها	7
SP.SPP.INST.PRCs	Manages Institutional Processes	يدير العمليات المؤسسية	8
SP.SPP.QA	Leads the Quality Assurance System	يقود مسار نظام ضمان الجودة	9
SP.SPP.PARENT	Involves Parents in Their Children's School Life, Their Learning and Their Achievements	يُشرك الأهل في حياة أولادهم المدرسية وفي تعلمهم وإنجازاتهم	10

ACRONYM	COMPETENCIES	الكفايات	الرقم
SP.SPP.POL	Contributes to the Development of Educational Policies at Both Institutional and National Levels	يُساهم في وضع سياسات تربوية على المستويين المؤسسي والوطني	11
SP.SPP.CRISIS.EMERG	Knows Well How to Manage During Crises and Emergencies	يُجيد الإدارة في خلال الأزمات وحالات الطوارئ	12
SP.SPP.INCLUSIVE	Builds an Inclusive and Welcoming School Culture	يُنمي ثقافة المدرسة الدامجة والمُرَّجة	13
SP.SPP.CLIMATE	Ensures a Positive School Climate	يُؤمّن مناخاً مدرسياً إيجابياً	14
SP.PR.COMM.SKILL	Possesses Effective Communication Skills	يَمُتلك مهارات التّواصل الفعّال	15
SP.PR.MGMT.COMM	Manages the Communication Process Between the Partners	يُدِير عمليّة التّواصل بين الفرقاء	16
SP.PR.RELATIONSHIPS	Strengthens Internal and External Relationships and Partnerships	يُعزّز العلاقات والشّراكات الداخليّة والخارجيّة	17
SP.CPD.PRF	Improves his Professional Performance	يطوّر أدائه المهنيّ	18
SP.CPD.CULTURE	Spreads Continuous Professional Development Culture	يُنشر ثقافة التّطوير المهنيّ المستمرّ	19
SP.CPD.REFLECT	Reflects on The Problems of His Profession	يَتفكّر في إشكاليّات مهنته	20
SP.CPD.INST.REFLECT	Spreads a Culture of Institutional Reflection	يُنشر ثقافة التّفكّر المؤسّساتيّ	21
SP.PE.PRINCIPLES	Commits to Ethical Values and Principles in the Performance of his Profession	يَلتزم القيم والمبادئ الأخلاقيّة في أدائه لمهنته	22
SP.PE.VALUES	Reflects the Value System Emanating from the National Educational Policy in all Practices and Attitudes	يَعكس المنظومة القيميّة المُنتلقة من السياسة التّربويّة الوطنيّة في جميع الممارسات والمواقف	23
SP.PE.LAWS	Spreads the Culture of Law Within his Institution	يُنشر ثقافة القانون في إطار مؤسّسته	24

ملاحظة: ربط الرّمز بالكفاية سيتم تباعاً للشّكل الموضّح في الجدول السّابق (المدير. المجال. الكفاية)، على سبيل المثال: SP.SPP.LDRSP. كما أنّ كل 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 SP.SPP.LDRSP

يُظهر مهارات القيادة في إدارة المدرسة

### مكوّن الكفاية SP.SPP.LDRSP 1

يُطبّق مجموعة متنوّعة من الأنماط القياديّة بحسب الحاجة

### المبيّنات SP.SPP.LDRSP 1

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُطبّق النمط القياديّ الإقناعيّ حيث يحاور أفراد المجتمع المدرسيّ لإيصال أفكاره وإقناعهم حيث يلزم
- يُطبّق النمط القياديّ التشاركيّ حيث يتشارك مع أفراد المجتمع المدرسيّ في اتّخاذ القرارات حيث يلزم
- يُطبّق النمط القياديّ التفويضيّ حيث ينقل صلاحيات اتّخاذ القرارات إلى فريق العمل حيث يلزم
- يُطابق بين أفعاله وأقواله

### مكوّن الكفاية SP.SPP.LDRSP 2

يُدرج البعدين التّغييريّ والتّطويريّ في إدارته لمختلف الموارد المتاحة

### المبيّنات SP.SPP.LDRSP 2

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُتابع باستمرار عمليّات التّغيير والتّطوير
- يُتبني الأفكار الجديدة بهدف تحقيقها
- يُلتفت إلى حاجات الآخرين في عمليّات التّغيير والتّطوير

### مكوّن الكفاية SP.SPP.LDRSP 3

يَعكس خصائص القائد في تصديّه للتحديات المطروحة

### المبيّنات SP.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. يستبعد المؤثّرات السّلبية في عمليّات حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات
- g. يختار الخطوات العمليّة في اتّخاذ القرارات
- h. يُعزّز العلاقات الإنسانيّة في عمليّتيّ حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات
- i. يسترشد بالرّؤية في التّصديّ للتحديّات المطروحة
- j. يُؤمّن بيئة داعمة لمواجهة التّحدّيات المطروحة في خلال فترات التّغيير
- k. يدعم أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وجميع العاملين بأشكال متنوّعة لتأمين الأمن الوظيفيّ

### مكوّن الكفاية SP.SPP.LDRSP 4

يُرسي ثقافة التّخطيط والتّقييم من أجل التّحسين المستمرّ

### المبيّنات SP.SPP.LDRSP 4

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

SP.SPP.PLAN

الكفاية

يُظهر مهارات التّخطيط الاستراتيجي في إدارة المدرسة

SP.SPP.PLAN 1

مكوّن الكفاية

يَبنِي رؤية استراتيجية

SP.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 الرسالة، القيم، السياسات، التشريعات، نتائج التّحليل الاستراتيجي
- d. يستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة الرؤية والرسالة
- e. يُعمّم الرؤية والرسالة لمدرسته مستهدفاً كلّاً من المجتمع المدرسي والمحلي

SP.SPP.PLAN 2

مكوّن الكفاية

يضع خطة استراتيجية تنسجم مع الرؤية والرسالة والقيم

SP.SPP.PLAN 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَبنِي فريق عمل لوضع خطة استراتيجية قابلة للتّنفيذ
- b. يُشرك جميع أعضاء الفريق في التّخطيط الاستراتيجي
- c. يَلمح في خطته الاستراتيجية التّحديات والتّطورات المستجدة
- d. يُحدّد الحاجات في ضوء التّحديات والتّطورات في المجتمع التربوي
- e. يُترجم الرؤية الاستراتيجية إلى خطة عمل
- f. يُعمّم خطة العمل على المجتمعين المدرسي والمحلي
- g. يضع آلية تقييم دوريّ متعدّدة الأدوات والمصادر لتنفيذ الخطة

SP.SPP.PLAN 3

مكوّن الكفاية

يُعدّل السياسات والعمليات المعتمدة في ضوء الاستراتيجية

SP.SPP.PLAN 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُراجع الخطة الاستراتيجية بانتظام
- b. يقترح التعديلات الملائمة
- c. يُدرج التعديلات المقررة ضمن الخطة

SP.SPP.PLAN 4

مكوّن الكفاية

يُراجع الهيكليّات والآليّات التّظيميّة بما يتوافق والخطة الاستراتيجية للمدرسة

SP.SPP.PLAN 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُراجع الهيكليّات والآليّات التّظيميّة في ضوء الخطة الاستراتيجية
- b. يقترح التعديلات الملائمة على الهيكليّات والآليّات التّظيميّة
- c. يُدرج التعديلات المقررة ضمن الهيكليّات والآليّات التّظيميّة

SP.SPP.PLAN.LEAD

الكفاية

يُنظّم المشاريع المؤسّساتية ويقودها

SP.SPP.PLAN.LEAD 1

مكوّن الكفاية

يضع بالتعاون مع المجتمع المدرسيّ مشروعًا مؤسّساتيًا متلازمًا مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة

SP.SPP.PLAN.LEAD 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم تحليلًا للواقع وللحاجات
- b. يُحدّد مشروع المدرسة بأبعاده المختلفة
- c. يُكلّف فريق عمل معيّن بإدارة المشروع
- d. يُعلن عن مشروع المدرسة أمام المجتمع المدرسيّ

SP.SPP.PLAN.LEAD 2

مكوّن الكفاية

يُترجم المشروع المؤسّساتيّ إلى خطة عمل بالشراكة مع المجتمع المدرسيّ

SP.SPP.PLAN.LEAD 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يضع مع فريق العمل خطة عمل للمشروع واضحة للمسؤوليات
- b. يُحدّد جدوّلًا زمنيًا لتنفيذ المشروع
- c. يُفوّض المعنيين الصّلاحيّات وفقًا للمسؤوليات والقدرات
- d. يضع مع فريق العمل مؤشرات تحقّق لكل مرحلة من مراحل المشروع

### SP.SPP.PLAN.LEAD 3

### مكوّن الكفاية

يَتَّخَذُ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية

### SP.SPP.PLAN.LEAD 3

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشرف على إنشاء الهيكلية والعمليات القائمة التي تلبي حاجات المشروع
- b. يتأكد من حسن سير العمليات الإدارية اليومية
- c. يرصد عملية التقدّم نحو أهداف المشروع المؤسسي بانتظام
- d. يرصد فعالية الإدارة التنظيمية من خلال مراجعة دورية لإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات ووضع تقارير واستخدام التفويض

### SP.SPP.PLAN.LEAD 4

### مكوّن الكفاية

يُدِير عملية التقييم لكلّ مراحل المشروع

### SP.SPP.PLAN.LEAD 4

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُدقّق في خطة إدارة المشاريع والمراحل الأساسية لترجمتها عملياً
- b. يضع آلية مساءلة
- c. يُعدّل خطة المشروع دورياً وفقاً لخطوات التقييم المستمر

SP.SPP.TL.PRCS

الكفاية

يَقود عمليّة التّعليم والتّعلّم

SP.SPP.TL.PRCS 1

مكوّن الكفاية

يُؤمّن موارد بشريّة وماديّة  
تضمن حسن سير العمليّة التّعليميّة- التّعلّميّة

SP.SPP.TL.PRCS 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطابق مدى ملاءمة الموارد المتاحة للحاجات
- b. يُصدر مجموعة من التّكاليف والتّفويضات التي تؤمّن الموارد اللازمة لحسن سير العمليّة التّعليميّة- التّعلّميّة
- c. يُوزّع المعلّمين على المواد المختلفة بحسب اختصاصاتهم وخبراتهم التّربويّة
- d. يُؤمّن مستلزمات تضمن حسن سير العمليّة التّعليميّة- التّعلّميّة

SP.SPP.TL.PRCS 2

مكوّن الكفاية

يُشرف على تطبيق المنهج الوطنيّ التّعليميّ المعتمد

SP.SPP.TL.PRCS 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من اعتماد الكتاب الوطنيّ الرّسميّ دون غيره
- b. يُدقّق الخطط التّعليميّة في ضوء أهداف المنهج الوطنيّ المعتمد
- c. يدعم تبني المقاربات المعتمدة في المنهج الوطنيّ

SP.SPP.TL.PRCS 3

مكوّن الكفاية

يُؤمّن حُسن تطبيق العمليّة التّعليميّة

SP.SPP.TL.PRCS 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشرف على عمل المنسّقين (عقد اجتماعات دوريّة، الاطّلاع على دفاتر المنسّقين،....)
- b. يُشرف على عمل المعلّمين (زيارات صفيّة، مراقبة دفاتر التّحضير،....)
- c. يُشرف على عمل المتعلّمين
- d. يُتابع الزّيارات المنفّذة من قبل الفرقاء المعنّين
- e. يُقيّم نتائج التّعلّم



**SP.SPP.TL.PRC5 4****مكوّن الكفاية**

يُحلّل الممارسات التربويّة  
في ضوء ملاءمتها للأهداف التعلّميّة الموضوعيّة

**SP.SPP.TL.PRC5 4****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يجمع المعلومات عن العمليّة التعلّميّة-التعلّميّة من أداء وممارسات
- b. يُدقّق في الممارسات التعلّميّة المتنوّعة
- c. يُقدّم تغذية راجعة حول الممارسات التربويّة

**SP.SPP.TL.PRC5 5****مكوّن الكفاية**

يضع خطًا على جميع المستويات  
بهدف تحسين نتائج التّحصيل المستمرّ والنّهائيّ

**SP.SPP.TL.PRC5 5****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يقترح مشروع دعم مدرسيّ تربويّ من أجل تحسين نتائج التّحصيل
- b. يُطبّق برنامج الدّعم المدرسيّ
- c. يُسهّل عمل المفتّشين التربويين للإفادة من زياراتهم
- d. يُسهّل عمل المرشدين في ما يختصّ بتحسين نتائج التّحصيل
- e. يُوجّه الأهل نحو دورهم في تحسين تحصيل أبنائهم
- f. يأخذ بجديّة مقترحات وتوصيات الفرقاء المعنّيين بنتائج التّحصيل

**SP.SPP.TL.PRC5 6****مكوّن الكفاية**

يؤاكب التّغييرات في السّياسات التربويّة

**SP.SPP.TL.PRC5 6****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشجّع التّعلّم القائم على المقاربات الدّاعمة للسّياسات التربويّة المعتمدة
- b. يُعزّز ثقافة التّوقّعات العالية مرتكزًا على التّحسين المستمرّ

SP.SPP.TL.PRC5

الكفاية

يَقود عمليّة التّعليم والتّعلّم

SP.SPP.TL.PRC5 7

مكوّن الكفاية

يضمن الحفاظ على توازن وقت التّعلّم والتّعليم والإطار المكانيّ المناسب من خلال تنظيم استخدام الموارد

SP.SPP.TL.PRC5 7

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُوزّع الحصص التّعليميّة الأسبوعيّة بما يخدم جودة التّعلّم
- b. يُنظّم توزيع الأنشطة الصّفيّة واللاصفيّة بحيث تمتد طوال السّنة الدّراسيّة بتوازن
- c. يُوزّع الموارد الماليّة والمادّيّة على جميع المراحل والموادّ بما يخدم العمليّة التّعليميّة – التّعلّميّة

SP.SPP.TL.PRC5 8

مكوّن الكفاية

يُثبّن استخدام التّكنولوجيا في التّعليم

SP.SPP.TL.PRC5 8

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن الموارد التّكنولوجيّة اللاّزمة
- b. يُزوّد العاملين في المدرسة بنماذج من التّعليم المستند إلى التّكنولوجيا
- c. يُوجّه جميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ نحو التّطوير المهنيّ في مجال التّكنولوجيا
- d. يُنوّه بالمعلّمين المستثمرين للتّكنولوجيا في التّعليم



عميدة كلية التربية الدكتورة تيريز الهاشم تشرح أهمية الإعداد لمديري المدارس في كلية التربية وأهمية الإطار المرجعي لكفايات المدير الذي يضعه قسم الإدارة التربوية في المركز التربوي للبحوث والإفتاء.



رئيس قسم الإدارة التربوية الأستاذ أكرم سابق يوضح أهمية الإطار المرجعي لكفايات المدير

SP.SPP.FMO

الكفاية

يُضمن حُسن سير عمليّات الإدارة الماليّة في المدرسة

SP.SPP.FMO 1

مكوّن الكفاية

يُعدّ موازنة المدرسة الماليّة بالشراكة مع المعنّيين

SP.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 السابقة
- c. يُعدّ موازنة المدرسة بالتّطابق مع القوانين الماليّة
- d. يلاحظ في الموازنة العدالة في التّوزيع على مختلف الأقسام
- e. يرصد في الموازنة ما يغطّي حاجات الخطّة السنويّة (مشروع مؤسّساتي، ومشاريع تنمويّة...)
- f. يرصد في الموازنة ما يكفي لصيانة المباني والتّجهيزات

SP.SPP.FMO 2

مكوّن الكفاية

يؤمن الموارد الماليّة التي تغطّي حاجات المدرسة من المصادر المناسبة

SP.SPP.FMO 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

**SP.SPP.FMO 3****مكوّن الكفاية**

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

**SP.SPP.FMO 3****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَضبط عمل اللّجنة الماليّة المنظّمة لعملية الإنفاق والإشراف عليه
- b. يلتزم بسقف الموازنة المقرّرة
- c. يُلزم المدرسة بشروط الهبات والتّبرعات المقرّرة قانونياً
- d. يلتزم أصول استيفاء الرّسوم المدرسيّة ومساهمات الأهالي الإضافيّة
- e. يرصد مبالغ ماليّة للإنفاق الطّارئ

**SP.SPP.FMO 4****مكوّن الكفاية**

يُلائم باستمرار بين موازنة المدرسة  
وخطط عملها المختلفة ومشاريعها المتنوّعة

**SP.SPP.FMO 4****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتّبع الإنفاق بشكل منتظم للتأكد من الالتزام بالموازنة الأساسيّة
- b. يُعدّل الإنفاق عند الحاجة وفقاً للإمكانيّات لضمان تنفيذ مجمل الخطط والمشاريع

SP.SPP.HRM

الكفاية

يُدير الموارد البشريّة

SP.SPP.HRM 1

مكوّن الكفاية

يُؤمّن الموارد البشريّة المطلوبة لدعم المدرسة

SP.SPP.HRM 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتلمّس 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 المجتمع المدرسيّ
- e. يُوزّع المعلّمين الجدد
- f. يُرشد المعلّمين الجدد من خلال برنامج مواكبة مستمرّ
- g. يُطوّر جهازاً تعليمياً وإدارياً قادرًا من حيث العدد والكفاءة على تنفيذ البرامج التّعليميّة والخدمات والأنشطة المدرسيّة

SP.SPP.HRM 2

مكوّن الكفاية

يُستثمر الموارد البشريّة بفعاليّة

SP.SPP.HRM 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من ملامح الأشخاص في عمليّة توزيع المهمّات
- b. يُوزّع المسؤوليّات والأعمال بوضوح وفقاً للسياسة المعتمدة وللمنظومة القيّميّة المقرّرة
- c. يضمن التزام جميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ بالأنظمة والقوانين
- d. يُطبّق أسس التّفاوض العلميّة في التّعامل مع الآخرين
- e. يحلّ المشكلات وفقاً للخطوات العلميّة
- f. يتّخذ القرارات وفقاً للخطوات العلميّة
- g. يُتابع تنفيذ الأعمال والمهام والمهمّات للإداريّين والمعلّمين وباقي العاملين في المدرسة بالاستناد إلى توصيفهم الوظيفيّ
- h. يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء بهدف التّطوير

## يُقِيم العمل والإنجازات على المستويين الفرديّ والجماعيّ

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن إطاراً واضحاً للمعايير والشروط لتوجيه مكوّنات المجتمع المدرسيّ نحو تنظيم عملهم وتطويره
- b. يُؤمّن إطاراً يسمح للتّفكّر الجماعيّ والفرديّ بالأداء
- c. يَضَع خطةً لتطوير الأداء
- d. يُطبّق مبدأ المساءلة والمحاسبة
- e. يُطبّق استراتيجيات لتحفيز جميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ ومكافأة المميّزين

SP.SPP.BLDG.FACIL

الكفاية

يُدير المباني والتّجهيزات على مستوى المدرسة بما يتوافق وأولوياتها

SP.SPP.BLDG.FACIL 1

مكوّن الكفاية

يَستثمر المباني وأقسامها بفعاليّة

SP.SPP.BLDG.FACIL 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يَستخدم كامل المساحات والغرف المتوافرة
- b. يُلأئم طبيعة المساحة أو الغرفة مع نوع النّشاط أو العمل المخطّط له وعدد المتعلّمين
- c. يُوزّع المساحات ضمن الإمكانيّات بما يتناسب مع طرائق التّعليم

SP.SPP.BLDG.FACIL 2

مكوّن الكفاية

يُؤمّن تجهيزات وموارد مختلفة مسوّغًا الحاجة إليها

SP.SPP.BLDG.FACIL 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن غرفًا دراسيّة مناسبة مُجهّزة
- b. يُؤمّن مكتبة (أو مركز توثيق ومعلوماتيّة) متجدّدة باستمرار بمواردها الورقيّة والإلكترونيّة ووسائلها التّعليميّة- التّعلّميّة
- c. يُؤمّن المختبرات اللّازمة مع تجهيزاتها
- d. يُؤمّن التّجهيزات واللّوازم الصّوريّة لجميع الأنشطة الصّفيّة واللاصفيّة

SP.SPP.BLDG.FACIL 3

مكوّن الكفاية

يُوظّف التّجهيزات والموارد التّكنولوجيّة لزيادة الفعاليّة وتحسين تعلّم المتعلّمين

SP.SPP.BLDG.FACIL 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُؤمّن البنى التّحتيّة في حرم المدرسة لاستعمال التّكنولوجيا في التّعليم
- b. يُؤمّن للأساتذة الموارد والتّجهيزات والبرامج
- c. يَستثمر في تحسين نُظم المعلومات في المدرسة لتطويرها



SP.SPP.BLDG.FACIL 4

مكوّن الكفاية

يضع خطة صيانة وقائيّة

SP.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 عروضًا 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

SP.SPP.BLDG.FACIL 5

مكوّن الكفاية

يؤمن الصيانة الضروريّة والطّارئة لضمان حسن سير العمل اليوميّ

SP.SPP.BLDG.FACIL 5

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد الموارد الماليّة للصيانة الطّارئة
- b. يبيّن قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من المتعهّدين للاتّصال بهم عند الحاجة
- c. يبيّن قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من الممولّين للاتّصال بهم عند الحاجة
- d. يُبرم، قدر المستطاع، عقودًا تحدّد شروط الصيانة وتكاليفها

SP.SPP.INST.PRC5

الكفاية

يُدير العمليّات المؤسّساتيّة

SP.SPP.INST.PRC5 1

مكوّن الكفاية

يضمن جهوزيّة المدرسة  
بمختلف أبعادها على مدار العام الدّراسيّ

SP.SPP.INST.PRC5 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُدير آليات التّحضير على جميع المستويات لبدء العام الدّراسيّ
- b. يعمل مع الفريق لوضع الخطط المدرسيّة
- c. يُفوّض المهمّات إلى أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وجميع العاملين في المدرسة كلّ بحسب اختصاصه
- d. يُنظّم عمليّات الصّيانه بشكل لا يوتّر في العمليّة التّعليميّة - التّعلّميّة

SP.SPP.INST.PRC5 2

مكوّن الكفاية

يُدير العمليّات اليوميّة في خلال العام الدّراسيّ

SP.SPP.INST.PRC5 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُدير العمل اليوميّ للفريق الإداريّ
- b. يُعالج المشاكل اليوميّة (متعلّمين، أهل، إداريّين، معلّمين، وعاملين)
- c. يُشرف على عمل الهيئة التّعليميّة
- d. يُشرف على عمل الهيئة الإداريّة والعاملين
- e. يُؤمّن الاحتياط المناسب من المعلّمين والعاملين في حال الغياب
- f. يُخطّط للاجتماعات المختلفة
- g. يُدير مختلف الاجتماعات

SP.SPP.INST.PRC3 3

مكوّن الكفاية

يرتكز في ممارساته المهنيّة  
على المعطيات والبراهين والأدلة العلميّة

SP.SPP.INST.PRC3 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

SP.SPP.INST.PRC3 4

مكوّن الكفاية

يُقيم العمليّات التّعليميّة والإداريّة

SP.SPP.INST.PRC3 4

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُراقب بانتظام عمل أفراد الهيئة التّعليميّة
- b. يُراقب بانتظام عمل أفراد الهيئة الإداريّة وباقي العاملين في المدرسة
- c. يُشرف على عمل مسؤولي الحلقات في جميع مراحلها
- d. يُشرف على عمل المعلّمين في كل أبعاده
- e. يتّابع عمليّة تعلّم المتعلّمين وتقييم نتائجها
- f. يعتمد المعايير العلميّة لتقييم الأداء
- g. يقود الاجتماعات لتقييم العمل واتّخاذ الإجراءات المناسبة للتّحسين

SP.SPP.QA

الكفاية

يَقود مسار نظام ضمان الجودة

SP.SPP.QA 1

مكوّن الكفاية

يَعتمد مبادئ ومعايير  
أنظمة ضمان الجودة للمؤسّسات التّربويّة

SP.SPP.QA 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

SP.SPP.QA 2

مكوّن الكفاية

يَعتمد خطة تقييم ذاتي لأداء المدرسة

SP.SPP.QA 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق أداة التّقييم الذاتي للمدرسة المعتمدة رسمياً
- b. يُشرك جميع المعنّيين في عملية التّقييم الذاتي
- c. يَقوم بثبات مراحل التّقييم الذاتي
- d. يُسوّغ التّعدّلات اللازمة 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 يؤمّنها واقع المدرسة
- c. يعتمد صياغة المستندات المطلوبة لعمليّة نظام ضمان الجودة
- d. يعتمد الشفافيّة في تحديد معايير نظام ضمان الجودة وتطبيقه
- e. يُدرج في التقييم السنوي للمدرسة أوقاتاً مخصّصة للتقييم المؤسّسيّ الذاتيّ
- f. يُطبّق آليّة توثيق لمختلف مراحل مسار نظام ضمان الجودة
- g. يَضَع أهدافاً سنويّة تعكس العمل على تحقيق الرّؤية الاستراتيجيةّ والتّطوير المستمرّ

SP.SPP.PARENT

الكفاية

يُشرك الأهل في حياة أولادهم المدرسيّة وفي تعلّمهم وإنجازاتهم

SP.SPP.PARENT 1

مكوّن الكفاية

يُطلع الأهل على السّياسة التّربويّة المعتمدة في المدرسة كما يطلعهم على القوانين والأنظمة

SP.SPP.PARENT 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد بوضوح كيفية مشاركة الأهل في الحياة المدرسيّة
- b. يَسْتند إلى معطيات واضحة في مناقشة نتائج المتعلّمين مع أولياء الأمور في اجتماعات محدّدة
- c. يُعلّم الأهل بالمستجدّات على الصّعيد التّربويّ

SP.SPP.PARENT 2

مكوّن الكفاية

يُفجّل عمل لجان الأهل لتكون داعمة للمدرسة وأنشطتها.

SP.SPP.PARENT 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطلع الأهل على حقوق اللّجان وواجباتها في النّظام الدّاخليّ
- b. يُشرف بشفافيّة على انتخابات لجان الأهل
- c. يُحدّد مع لجان الأهل آليّات دعم لتأمين البنى التّحتيّة والتّجهيزات
- d. يُحدّد مع لجان الأهل آليّات دعم لتأمين علاقة أفضل مع المجتمع المحليّ
- e. يُحدّد مع لجان الأهل آليّات دعم لتأمين توجيه مهنيّ أفضل للمتعلّمين
- f. يُحدّد مع لجان الأهل آليّات دعم لتأمين علاقة أقوى مع الجامعات المحليّة (والعالميّة)

## يُشرك الأهل في الحياة المدرسيّة

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يعتمد روتنامة مواعيد سنويّة للقاءات واجتماعات الأهل في المدرسة
- b. يُنظّم أيّام أبواب مفتوحة أمام مشاركة الأهل
- c. يُشرك الأهل في تحضير وتنظيم وتنفيذ مشاريع ونشاطات مختلفة
- d. يُشرك الأهل في برنامج الدّعم المدرسيّ

SP.SPP.POL

الكفاية

يُسهّم في وضع سياسات تربويّة على المستويين المؤسّساتي والوطنيّ

SP.SPP.POL 1

مكوّن الكفاية

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

SP.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 التّحديات المحليّة التي تواجه المدرسة (على الصّاعدين المؤسّساتي والوطنيّ)
- c. يُحلّل مع فريق عمله تموضع المدرسة تبعًا لهذه التّوجّهات والتّحديات

SP.SPP.POL 2

مكوّن الكفاية

يَتشارك مع مجتمع المدارس والقيّمين عليه في معالجة هذه التّحديات التي تَقِف عائقًا أمام تحديث السّياسات التّربويّة.

SP.SPP.POL 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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



يُجيد الإدارة في خلال الأزمات وحالات الطوارئ

يضع خطة لإدارة الأزمات وحالات الطوارئ

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد حالات الطوارئ التي قد تتعرّض لها المدرسة
- b. يُحدّد التداعيات والنتائج الممكنة توقّعها
- c. يرصد الموارد المتوافرة في البيئة المحيطة لوضعها تحت تصرّف المدرسة في حالات الطوارئ
- d. يصوغ مع فريق العمل والمجتمع المحليّ سياسات وعمليات تهدف إلى إدارة حالات الطوارئ
- e. يضع خطة إخلاء للمدرسة
- f. يُنظّم دورات حول الإسعافات الأولى لأفراد المجتمع المدرسيّ

يضمن جهوريّة جميع العاملين في المدرسة لإدارة الأزمات وحالات الطوارئ

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

SP.SPP.INCLUSIVE

الكفاية

يَبْنِي ثقافة المدرسة الدّامجة والمُردّبة

SP.SPP.INCLUSIVE 1

مكوّن الكفاية

يَتَبَنَّى المبادئ الأساسيّة للمدرسة الدّامجة والمُردّبة

SP.SPP.INCLUSIVE 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يعمل بناءً لشرعة حقوق الإنسان من حيث الحقّ للجميع في الحصول على التّعليم
- b. يتبنّى مفهوم الحقّ في المشاركة للجميع
- c. يتبنّى مبدأ الحقّ في التّحصيل والإنجاز للجميع
- d. يُعمّم مفهوم الحقّ في التّعليم الجيّد واحترام الحقوق في التّعليم

SP.SPP.INCLUSIVE 2

مكوّن الكفاية

يَتَشَارِك مع الأهل في وضع خطة لتطبيق آليّة الدّمج المدرسيّ

SP.SPP.INCLUSIVE 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعزّز نظام التّعليم الدّامج
- b. يَضَع خطة مشتركة وواضحة لتطبيق آليات التّعليم الدّامج في المدرسة
- c. يُطوّر كفايات الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة على الجودة في الإدارة والتّعليم
- d. يُشرك الأهل والمجتمع المحليّ في أنشطة تدعم التّعليم الدّامج في المدرسة
- e. يُعمّم بأنّ مفهوم التّعلّم ليس استنساخًا للمعرفة فقط ولكنّه بناء لمعرفة جديدة
- f. يُفعل استراتيجيّة تعلّم الأقران بين المتعلّمين
- g. يدعم تطوير الكفايات الحياتيّة الأساسيّة لدى المتعلّمين
- h. يُشجّع المعلّمين على اتّخاذ مواقف تعليميّة وعلى تنويع الأساليب التّعليميّة لتطوير كفايات المتعلّمين
- i. ينشر ثقافة التّعليم الدّامج في المجتمع المحليّ
- j. يُؤمّن الدّعم البشريّ والمادّي لتعزيز التّعليم الدّامج في مدرسته

SP.SPP.INCLUSIVE 3

مكوّن الكفاية

يُعدّل خطة الدّمج في ضوء التّقييم

SP.SPP.INCLUSIVE 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد تنفيذ خطة تطبيق آليات التّعليم الدّامج
- b. يُقيّم الخطة المعتمدة
- c. يُعدّل في ضوء عمليّة التّقييم ما يجب تعديله لمصلحة التّعليم الدّامج
- d. يُعمّم التّعديلات على فريق العمل والهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والأهل والمجتمع المحليّ

SP.SPP.CLIMATE

الكفاية

يؤمن مناخاً مدرسياً إيجابياً

SP.SPP.CLIMATE 1

مكوّن الكفاية

يؤمن مناخاً مدرسياً يسوده الدّعم الانفعاليّ والاجتماعيّ والعلاقات السّليمة

SP.SPP.CLIMATE 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم مساحات للتعبير تسمح بتخفيف الشّعور بالكبت
- b. يفسح المجال أمام جميع أفراد المجتمع المدرسيّ لإمكانيّة الاتّصال به عند الحاجة
- c. يؤمّن برامج دعم انفعاليّ واجتماعيّ وفقاً لحاجة أفراد المجتمع المدرسيّ

SP.SPP.CLIMATE 2

مكوّن الكفاية

يؤمن بيئة تعلّم آمنة وسليمة

SP.SPP.CLIMATE 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من شروط الصّحة العامّة والسّلامة والأمان
- b. يؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ على كشف حالات العنف بمختلف أشكاله
- c. يؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ حول تمكين المتعلّمين ودعمهم لمكافحة العنف بمختلف أشكاله

SP.SPP.CLIMATE 3

مكوّن الكفاية

يؤمن أنشطة مختلفة للمتعلّمين تُلبّي حاجات النّمّو المتنوّعة

SP.SPP.CLIMATE 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يؤمّن للمتعلّمين أنشطة رياضيّة
- b. يؤمّن للمتعلّمين أنشطة ثقافيّة
- c. يؤمّن للمتعلّمين أنشطة فنيّة
- d. يُشرف على تنفيذ مختلف الأنشطة
- e. يُقيّم مع فريق العمل مدى تلبية حاجات النّمّو المتنوّعة لدى المتعلّمين
- f. يُحفّز على المبادرات الفرديّة والجماعيّة
- g. يُشجّع على الابتكار والإبداع وتبادل الخبرات

**SP.SPP.CLIMATE 4****مكوّن الكفاية**

يُدرج برامج تمكّن المتعلّمين من المهارات الحياتيّة

**SP.SPP.CLIMATE 4****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحفّز المتعلّمين على القيام بأنشطة تنمّي مهاراتهم الحياتيّة
- b. يُشرف على اعتماد الطرائق التعلّميّة التي تنمّي مهارات التّفكير العُلّيا

**SP.SPP.CLIMATE 5****مكوّن الكفاية**

يحرص على تأمين بيئة عادلة في المدرسة

**SP.SPP.CLIMATE 5****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق النّظام موضوعيّة واحترام
- b. يتأكّد من معاملة المعلّمين العادلة للمتعلّمين

**SP.SPP.CLIMATE 6****مكوّن الكفاية**

يُعزّز شعور الانتماء إلى المدرسة

**SP.SPP.CLIMATE 6****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم لقاءات اجتماعيّة وترفيهيّة
- b. يُشرك أفراد المجتمع المدرسيّ كأكّفة في الحياة المدرسيّة
- c. يُؤمّن الموارد لدعم الإداريّين والمعلّمين وجميع العاملين في تطبيق أفكارهم الابتكاريّة

**SP.SPP.CLIMATE 7****مكوّن الكفاية**

يُنمّي العلاقات الإيجابيّة بين مختلف عناصر المجتمع المدرسيّ

**SP.SPP.CLIMATE 7****المبيّنات**

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يقود عمليّات تفكّر جماعيّ
- b. يعتمد تقنيّات تُقوّي لُحمة فريق العمل
- c. يُشجّع المساعدة والدّعم بين الأقران



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الأستاذ أكرم سابق والأستاذ أنطوان يازجي يقومان بتيسير عمل إحدى المجموعات المشاركة.



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الدكتورة غادة جوني تقوم بتيسير عمل إحدى المجموعات المشاركة.



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الدكتورة كيتا حنا تقوم بتيسير عمل إحدى المجموعات المشاركة.



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الأستاذ عمر بكراتي يقوم بتيسير عمل إحدى المجموعات المشاركة.







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 المدرسة بالمجتمع للتنمية والتّطوير.

SP.PR.COMM.SKILL

الكفاية

يملك مهارات التّواصل الفعّال

SP.PR.COMM.SKILL 1

مكوّن الكفاية

يُطبّق مبادئ التّواصل الفعّال وأصوله

SP.PR.COMM.SKILL 1

المبيّنات

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 منظمّ بحسب الموقف
- j. يَجعل عمليّة التّواصل تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيّمها والاستراتيجيّات المتّبعة
- k. يَفصل بين العلاقات الشّخصيّة والمهنيّة
- l. يُجيد تطبيق أصول التّفاوض والوساطة
- m. يَعتدّ منصّة للتّواصل خاصّة بالمدرسة (Facebook-website-...)

يتمتع بذكاء انفعالي/عاطفي في ممارساته المهنية

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُحدّد انفعالاته مميّزاً 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
- f. يحترم مشاعر جميع أفراد المجتمع المدرسيّ
- g. يتلمّس مشكلات الآخرين
- h. يتعاطف مع الآخرين في خلال عمليّة التّواصل معهم
- i. يستجيب إلى احتياجات أفراد المجتمع المدرسيّ النّفسيّة والاجتماعيّة
- j. يُؤثّر في الآخرين
- k. يُعمّق الإحساس بالأهداف والغايات والمقاصد لدى مرؤوسيه
- l. يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه
- m. يُحفز ذاته مختاراً استراتيجيّات ملائمة
- n. يحلّ النزاعات بطرائق سلميّة ومبتكرة

SP.PR.MGMT.COMM

الكفاية

يُدير عمليّة التّواصل بين الفرقاء

SP.PR.MGMT.COMM 1

مكوّن الكفاية

يضع استراتيجيّات للتّواصل الفعّال ويؤمّن الموارد

SP.PR.MGMT.COMM 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يصوغ استراتيجيّات التّواصل التي تحدّد الأهداف والقنوات
- b. يوظّف 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 لسياسة التّواصل وإمكانيّات المدرسة وثقافة المجتمع
- e. يضع آليّات التّواصل
- f. يُفعل آليّات التّواصل
- g. يؤمّن الرّقابة على آليّات التّواصل ضمن الضوابط الإداريّة
- h. يضع شُرعة للتّواصل بين الفرقاء

SP.PR.MGMT.COMM 2

مكوّن الكفاية

يطبّق سياسة التّواصل المعتمدة رسميّاً  
بالشراكة مع المجتمع المدرسيّ

SP.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 المقرّرة بحسب السياسة المعتمدة رسميّاً
- c. يُعيّن لجنة للتّواصل مع المجتمع المحليّ بما يخدم هذه الشراكة
- d. يُنفذ المراسلات الرّسميّة

SP.PR.MGMT.COMM 3

مكوّن الكفاية

يُقيّم فعاليّة آليّات التّواصل المعتمدة

SP.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

## SP.PR.RELATIONSHIPS

## الكفاية

يُعزّز العلاقات والشراكات الدّاخلية والخارجية

### SP.PR.RELATIONSHIPS 1

### مكوّن الكفاية

يُشجّع على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين والمتعلمين والأهل

### SP.PR.RELATIONSHIPS 1

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين الأهل ومجتمع المدرسة
- b. يُعلّم الأهل بدورهم في تطبيق القوانين والأنظمة
- c. يُشرك الأهل بعملية التّواصل في الحياة المدرسية
- d. يُشارك مختلف أفراد المجتمع المدرسيّ في المناسبات الاجتماعيّة
- e. يُطبّق سياسة حماية الطّفل
- f. يُنشئ لجانًا طلابيّة

### SP.PR.RELATIONSHIPS 2

### مكوّن الكفاية

يُطوّر الشّراكات بين المدرسة والمجتمع المحليّ

### SP.PR.RELATIONSHIPS 2

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشرك المدرسة في ديناميكية المجتمع المحليّ
- b. يُوسّع فرص التّعلّم لدى المتعلمين من خلال إقامة العلاقات مع مؤسّسات المجتمع المحليّ
- c. يُشرك المتعلمين في أعمال تطوّعية لخدمة المجتمع المحليّ
- d. يُشرك المتعلمين في بحوث تهتمّ المجتمع المحليّ
- e. يُظهر موقفًا إيجابيًا تجاه قضايا المجتمع المحليّ
- f. يُشارك بفعاليّة في الأنشطة التي يقيمها المجتمع المحليّ
- g. يضمن إعداد مشاريع مدرسيّة تلحظ الخدمة المجتمعيّة

### SP.PR.RELATIONSHIPS 3

### مكوّن الكفاية

يُنمّي العلاقات مع الجهات والمراجع الرسميّة  
ومع المؤسّسات والمنظّمات الدّوليّة

### SP.PR.RELATIONSHIPS 3

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُشارك بفعاليّة في مختلف الأنشطة التي يُنتدب إليها ويحضرها
- b. يُوائم بين حاجات المدرسة وبرامج هذه المؤسّسات للإفادة من هذه البرامج
- c. يلتزم بمهنيّة العلاقات
- d. يُقيم علاقات مهنيّة مع المؤسّسات والمنظّمات الدّوليّة وفقاً للأصول القانونيّة
- e. يُمثّل المدرسة معرّفًا بهويّتها في خلال لقاءاته
- f. يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة المدرسة
- g. يُبرم اتّفاقيّات شراكة ومذكرات تفاهم مع المراكز الثّقافيّة الأجنبيّة ضمن القوانين المرعيّة  
الإجراء

### SP.PR.RELATIONSHIPS 4

### مكوّن الكفاية

يُنمّي علاقات شراكة مع الخريجين لتعزيز انتمائهم

### SP.PR.RELATIONSHIPS 4

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعزّز العلاقات الإيجابيّة بين المدرسة والخريجين
- b. يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًّا بين الخريجين والمدرسة
- c. يُؤمّن فرص المشاركة للخريجين في الحياة المدرسيّة من خلال دعوتهم إلى حضور الاحتفالات التي تقام في المناسبات الرسميّة وغيرها
- d. يُفعل عمل لجان الخريجين لتكون داعمة للمدرسة وأنشطتها
- e. يُؤسس نوادٍ للخريجين







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 متنوعة قائمة على تقويم مستمر للأداء والتفكير به.

SP.CPD.PRF

الكفاية

يُطوّر أداءه المهني

SP.CPD.PRF 1

مكوّن الكفاية

يَتفكّر في أدائه انطلاقاً من توصيفه المهني ومن التطوّرات المستجّدة والكفايات المهنية المرتبطة بموقعه الوظيفي

SP.CPD.PRF 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُخصّص وقتاً للتفكير في أدائه المهني
- يُعدّ ملفاً تراكمياً وفقاً للائحة محدّدة المحتويات
- يَتفكّر في أدائه المهني في ضوء محتوى الملف التراكمي
- يَسْتَخْلص الدروس المستفادة من ممارساته المهنية
- يُحدّد الحاجات التدريبية انطلاقاً من ممارساته المهنية
- يُوثّق الخلاصات التي يتوصّل إليها
- يَعْتَمِد معياراً موحّداً لتقييم الأداء
- يُطوّر باستمرار كفاءته العلمية والعملية

SP.CPD.PRF 2

مكوّن الكفاية

يَبنِي خِطّة تطوير ذاتي عالية التوقّعات  
تلحظ التّدريب والتّمهين المستمرّين

SP.CPD.PRF 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يَضَع خِطّة تطوير بناءً لحاجاته تراعي المستجدات والتطوّرات التربوية
- يَخْتَار مجموعة متنوعة من الأنشطة التدريبية لتحقيق الأهداف
- يَلْحِظ مقاييس أداء ذات جودة عالية

### مكوّن الكفاية SP.CPD.PRF 3

يضع خطته قيد التنفيذ

### المبيّنات SP.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 SP.CPD.PRF 4

يقيم خطة الأداء الذاتي  
لتحديد الأولويّات والحاجات بالتّشارك مع الفرقاء

### المبيّنات SP.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 التّطوير الذاتي في ضوء المستجدّات والتّحديات

### مكوّن الكفاية SP.CPD.PRF 5

يُظهر مهارات الباحث

### المبيّنات SP.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 علمية
- d. يُشارك في المؤتمرات والفعاليّات التّربوية
- e. يُقدّم نفسه نموذجاً في التّعلّم المستمرّ
- f. يتشارك مع الآخرين بنتائج الأبحاث التي يطلع عليها
- g. يفتح على فرص التّعلّم من الآخرين

SP.CPD.CULTURE

الكفاية

يُنشر ثقافة التطوير المهني المستمر

SP.CPD.CULTURE 1

مكوّن الكفاية

يُحضّن العاملين على التّفكّر في أدائهم

SP.CPD.CULTURE 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطلع جميع العاملين في المدرسة على لائحة الكفايات المطلوبة وعلى توصيف مهامهم
- b. يُطلع جميع العاملين في المدرسة على تقارير التّفقيش والإرشاد والتّوجيه في ما يختصّ بأدائهم
- c. يُؤمّن فرص الحصول على الدّعم اللازم للتّفكّر الفرديّ والجماعيّ
- d. يُؤمّن فرص الاطّلاع على برامج تبادل الخبرات وبناء القدرات المتنوّعة
- e. يُنظّم محطّات تسمح لهم التّفكّر في الأداء

SP.CPD.CULTURE 2

مكوّن الكفاية

يُؤمّن برامج تطوير لمختلف الفرقاء  
تلبي حاجات التطوير المهني المستمر ومتطلّباته

SP.CPD.CULTURE 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد الحاجات التّربويّة لجميع العاملين في المدرسة
- b. يُحدّد خطط تطوير مهنيّ فرديّة وجماعيّة
- c. يَستخدم برنامج التّدريب المستمرّ لاقتراح مشاركة مختلف العاملين في المدرسة بحسب حاجاتهم
- d. يُؤمّن فرصًا متنوّعة للتّنمية المهنيّة لأفراد المجتمع المدرسيّ
- e. يُوجّه العاملين إلى موارد تربويّة رقميّة محليّة وعالميّة تتناول تحليل الممارسات
- f. يحضر بعض الأنشطة المتعلّقة بالتّعليم التي تقام للمعلّمين في أثناء الخدمة
- g. يرصد أثر برنامج التطوير المهنيّ المستمرّ في تطوّر الأداء الفعليّ تبعًا لنظام التّقييم
- h. يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري برامج التطوير المهنيّ
- i. يُؤمّن التّغذية المستمرة لمكتبة المدرسة

### SP.CPD.CULTURE 3

### مكوّن الكفاية

يُوفّر مناخًا يَضَع خطط التّطوير المستمرّ قيد التّنفيد

### SP.CPD.CULTURE 3

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

### SP.CPD.CULTURE 4

### مكوّن الكفاية

يُقيّم أداء جميع العاملين في المدرسة  
بناءً على مرجع كفاياتهم وتوصيف مهامهم

### SP.CPD.CULTURE 4

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُعلن عن نظام تقييم الأداء أمام جميع أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة
- b. يُطبّق آليّة مساءلة تعزّز المسؤوليّة لدى الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة
- c. يُقيّم الأداء من خلال تطبيق نظام تقييم متعدّد المصادر ومتنوّع الأدوات
- d. يُزوّد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة بأدوات تقييم أداء ذاتيّ
- e. يُنمي لدى الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة مهارات تحليل الممارسات المهنيّة
- f. يُعطي تغذية راجعة للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة حول مستوى أدائهم
- g. يُناقش خلاصة تقييم الأداء مع الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة أنفسهم
- h. يُوزّع الحوافز للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة المنخرطين في ديناميّة التّطوير الدّائميّ
- i. يُكرّم الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة على جهودهم وأدائهم في الاجتماعات واللقاءات العامّة
- j. يُوجّه خطابات الشّكر والتّقدير للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة لقاء الأداء المتميّز

SP.CPD.CULTURE

الكفاية

يُنشر ثقافة التطوير المهني المستمر

SP.CPD.CULTURE 5

مكوّن الكفاية

يُحضّن أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة كي يعملوا كقادة تربويين في المدرسة وخارجها

SP.CPD.CULTURE 5

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُثمّن مبادرات الإداريّين والمعلّمين للتّطوير
- b. يتشارك مع الجميع بالمساهمة المهنيّة التي يقدّمها المدّربون للمهنة
- c. يُكّن الآخرين من خلال منحهم السّلات والصّلاحيّات
- d. يُعزّز روح الفريق

SP.CPD.CULTURE 6

مكوّن الكفاية

يُحضّن الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة على المشاركة في الأبحاث الإجرائيّة

SP.CPD.CULTURE 6

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

SP.CPD.REFLECT

الكفاية

يَتفكّر في إشكاليّات مهنته

SP.CPD.REFLECT 1

مكوّن الكفاية

يَتبادل مع الأقران التّفكير حول تحدّيات المهنة وتطوّراتها

SP.CPD.REFLECT 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد التطوّرات والمستجدّات التّربويّة
- b. يَتشارك مع الأقران الخلاصات المرصودة والتوجّهات المحليّة والعالميّة
- c. يُخصّص وقتاً لمناقشة قضايا التّعليم مع الأقران
- d. يَسْتضيف اختصاصيّيّن في مناسبات متعدّدة لمناقشة قضايا التّعليم

SP.CPD.REFLECT 2

مكوّن الكفاية

يُقَدّم مبادرات إلى الجهات المعنيّة حول تطوير المهنة

SP.CPD.REFLECT 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

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

SP.CPD.INST.REFLECT

الكفاية

ينشر ثقافة التفكير المؤسسي

SP.CPD.INST.REFLECT 1

مكوّن الكفاية

يراجع بشكل دوريّ نظام عمل المدرسة بأبعاده المختلفة

SP.CPD.INST.REFLECT 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يؤثّق جميع السياسات والعمليات وآليات العمل
- يُجري تقييماً وتغذية راجعة
- يُحدّد لقاءات منتظمة لمراجعة السياسات والعمليات وآليات العمل
- يُعدّل نظام العمل مراعيًا التّوصيات الصّادرة عن فريق العمل

SP.CPD.INST.REFLECT 2

مكوّن الكفاية

يعتمد الإدارة التشاركيّة في عمليّة اتّخاذ القرارات

SP.CPD.INST.REFLECT 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُنظّم آليات اتّخاذ قرارات تشاركيّة
- يُنظّم لقاءات لتبادل الخبرات بين أفراد المجتمع المدرسيّ
- يُفعلّ عمل المجالس الاستشاريّة
- يستخدم أدوات الإدارة التشاركيّة (عصف ذهنيّ \ استطلاع رأي \ استمارات...)

SP.CPD.INST.REFLECT 3

مكوّن الكفاية

يوظّف التفكير المؤسسيّ في التطوير المستمرّ

SP.CPD.INST.REFLECT 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يستخدم مختلف الموارد والخبرات في تطوير المدرسة
- يستخدم الأبحاث الإجرائيّة بما يخدم التفكير في عمل المدرسة
- يرفع التّقارير لاحظًا فيها الاحتياجات الدّاعمة للتّطوير المؤسسيّ





جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الأستاذة تسامي صالح تقوم بتيسير عمل إحدى المجموعات المشاركة.



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الأستاذة مادلين سليم تقوم بتيسير أعمال إحدى المجموعات المشاركة.





المجال الرَّابِع

# الأخلاقيّات المهنّيّة

(PE)

## المجال الرّابع: الأخلاقيّات المهنيّة (PE)

هي مجموعة من الكفايات الضّابطة لأداء الشّخص في أثناء ممارسته المهنة.

### الكفاية SP.PE.PRINCIPLES

### الكفاية

يلتزم القيم والمبادئ الأخلاقيّة في أدائه لمهنته

### SP.PE.PRINCIPLES 1

### مكوّن الكفاية

يُحافظ على خصوصيّة الآخر  
وعلى المعلومات المهنيّة والشّخصيّة المتعلّقة به

### SP.PE.PRINCIPLES 1

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يَتعامل مع المعلومات الشّخصيّة بسريّة تامّة وفقاً للقوانين المعمول بها
- يَتقبّل الآخر كما هو
- يَتّخذ إجراءات لحماية خصوصيّة الأشخاص

### SP.PE.PRINCIPLES 2

### مكوّن الكفاية

يُحافظ على سرّيّة المعلومات التي يَطّلع عليها بحكم وظيفته

### SP.PE.PRINCIPLES 2

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- يُحافظ على سرّيّة بيانات مؤسّسته
- يَتعامل مع بيانات مؤسّسته بسريّة تامّة وفقاً للقوانين المعمول بها
- يَسْتخدم المعلومات التي يَطّلع عليها في الإطار المحدّد لها
- يَسْتبعد التأثيرات الشّخصيّة أو الخارجيّة المفروضة في حفظ المعلومات
- يَحمي المعلومات الخاصّة بالمدرسة من النّشر والتّسريب

### SP.PE.PRINCIPLES 3

### مكوّن الكفاية

يُحافظ على أمانة نقل المعلومات

### SP.PE.PRINCIPLES 3

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. ينقل المعلومات بأمانة إلى المراجع المعنيّة
- b. يُدوّن موضوعيّة المعلومات التي يطلّع عليها
- c. يُوثّق المعلومات ويحفظها وفقاً لأصول الحفظ والأرشفة
- d. يستبعد التأثيرات الشخصيّة أو الخارجيّة المفروضة على رصد المعلومات المطلوبة

### SP.PE.PRINCIPLES 4

### مكوّن الكفاية

يلتزم القواعد الناظمة في اتّخاذ القرارات والنتائج الصّادرة عنها

### SP.PE.PRINCIPLES 4

### المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يتأكّد من عدالة القرارات المتّخذة وشفافيّتها وموضوعيّتها
- b. يستند 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 اتّخاذها وإقرارها
- f. يقترح على المجالس واللجان تعديل القرارات الصّادرة عنها بناء على المستجدّات والتّطوّرات

SP.PE.VALUES

الكفاية

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

SP.PE.VALUES 1

مكوّن الكفاية

يُجسّد احترام المنظومة القِيَمِيَّة في أدائه

SP.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. يُظهر بمظهر لائق في موقعه الوظيفي
- d. يُمارس الرقابة الذاتيّة في أثناء أدائه لأعماله
- e. يتقبّل الآراء المطروحة والأفكار بحياديّة وموضوعيّة

SP.PE.VALUES 2

مكوّن الكفاية

يُراجع جميع العمليّات والآليّات التَّربويَّة في ضوء المنظومة القِيَمِيَّة

SP.PE.VALUES 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يرصد القِيَم المدرّجة في الخطط التَّعليميّة ومدى ملاءمتها للمنظومة القِيَمِيَّة
- b. يُتابع مدى ملاءمة الطَّرائق التَّعليميّة وآليّات التَّقييم للمنظومة القِيَمِيَّة

SP.PE.VALUES 3

مكوّن الكفاية

يُراجع جميع العمليّات والآليّات الإداريّة في ضوء المنظومة القِيَمِيَّة

SP.PE.VALUES 3

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُوازن بين متطلّبات العمل ومتطلّبات أفراد المجتمع المدرسيّ
- b. يُوزّع المهّمات على الهيئتين الإداريّة والتَّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة وفقًا لقدراتهم وكفاءاتهم
- c. يُطبّق بدائل تضمن الحفاظ على قِيَم المدرسة

يُعزّز ثقافة المواطنة لدى جميع أفراد المجتمع المدرسيّ

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُنظّم التّدوات واللقاءات لتعزيز الانتماء الوطنيّ لدى جميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ
- b. يَستضيف روادًا وطنيينّ لنشر ثقافة الانتماء الوطنيّ في المناسبات
- c. يُدرج برامج للتعرف إلى الآخر ضمن أنشطة المدرسة الصّفيّة واللاصفيّة
- d. يُؤمّن برامج تدريبيّة حول مهارات تقبل الآخر لجميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ
- e. يُنظّم زيارات إلى المعالم التاريخيّة والحضاريّة لتنمية الانتماء الوطنيّ لأفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين والمتعلّمين
- f. يُحفّز جميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ على المشاركة في الأعمال التّطوعيّة الوطنيّة
- g. يُطبّق برنامج خدمة مجتمعيّة وبيئيّة بين المتعلّمين والمجتمع المحليّ
- h. يَبني مشاريع تعاونيّة ذات قيمة في المجتمع المحليّ لخدمة الوطن
- i. يَحترف بالمناسبات والأعياد المعتمدة رسميًا

SP.PE.LAWS

الكفاية

ينشر ثقافة القانون في إطار مؤسسته

SP.PE.LAWS 1

مكوّن الكفاية

يلتزم بالتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي وعن المراجع الرسمية للمؤسسة التربوية

SP.PE.LAWS 1

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُطبّق التشريعات والأنظمة الصادرة عن المراجع الرسمية التي يُعمل بموجبها والتي تُعنى بشؤون التعليم في لبنان
- b. يُنفّذ تعليمات التوصيف الوظيفي وفقاً للتسلسل الإداري
- c. يُنفّذ الأعمال المطلوبة بدقّة ويسلمها في الوقت المحدّد

SP.PE.LAWS 2

مكوّن الكفاية

يلتزم بتطبيق الأنظمة الداخليّة للمؤسسة

SP.PE.LAWS 2

المبيّنات

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُخصّص وقت الدوام لإنجاز الأعمال المطلوبة بحسب أهمّيتها
- b. يتعامل بعدل وموضوعيّة مع جميع مكونات المجتمع المدرسيّ



يُشجّع جميع مكوّنات المجتمع المدرسيّ على تطبيق النظام والتعاميم والمذكرات الصّادرة عن المراجع المختصّة

هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر

- a. يُسأل أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وباقي العاملين في المدرسة عن مدى الالتزام بالقوانين والأخلاقيّات المهنيّة
- b. يُنوّه بالملتزمين بما يصدر من مذكرات وتعاميم
- c. يَضَع مصلحة العمل فوق أيّ مصالح شخصيّة
- d. يَحْرَص على تنفيذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه وفقًا للتّسلسل الإداريّ
- e. يَعْتمَد على الأدلّة والبراهين في إصدار الأحكام
- f. يَعْتمَد على الأدلّة والبراهين في المساءلة
- g. يُذكّر بضرورة الالتزام بالقوانين والتّشريعات في مختلف المواقف والمناسبات



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الأستاذة غرازيلا باسيل تقوم بتيسير أعمال إحدى المجموعات المشاركة.



جانب من المشاركين في ورش العمل.  
الأستاذة ندى جرجس تقوم بتيسير أعمال إحدى المجموعات المشاركة.



جانِب من المِشارِكين في ورشة العمل المُتمحورة حول الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ.



اختتام فعاليات ورشة العمل الأولى المُتمحورة حول الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ (الكفايات ومكوّنات الكفايات) صورة للمشاركين في ورشة العمل الأولى في 1 تشرين الأوّل 2019.



اختتام فعاليات ورشة العمل الثّانية المُتمحورة حول الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ (مكوّنات الكفايات والمبنيّات) صورة للمشاركين في ورشة العمل الثّانية في 28 تشرين الثّاني 2019.



# 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 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 دوليّة، 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 تعليميّة وأنشطة تربويّة مكيفة ووسائل إيضاح مناسبة. إنّ المفهوم الشامل لعملية الدّمج، هو أن تشتمل مدارس التعلّم 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 نموّه 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 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 فعّاليّة التّعلّم ومهارة حلّ المشكلات، وقيام المدرسة بتوفير الموارد والمصادر اللازمة للتّعلّم 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](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](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](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&degreeId=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](http://www.crdp.org)



crdpLiban



CRDP\_Liban



crdpliban



961 1 683 205