

الإطار المرجعي: لكفايات الناظر



الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

الهيئة الأكاديميّة المشتركة
قسم الإدارة التّربويّة

برنامج دعم توفير التّعليم لجميع الأطفال في لبنان (S2R2)
لجنة مشروع الإدارة التّربويّة
لجنة مشروع الأطر المرجعيّة

الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

المنسّق العام:

الأستاذ أكرم سابق

معاون المنسّق العام:

الدّكتورة كيتا حنا

المؤلّفون:

الأستاذ عمر بركاكي

الدّكتور وديع سقّيم

الدّكتورة غادة جوني
الدّكتورة كيتا حنا

الأستاذ أكرم سابق
الأستاذ أنطوان يازجي

أمينة سر اللّجنة:

الأستاذة كيتا كفوري

المراجعة والتّرميز والتّدقيق والتّصميم:

الأستاذ أكرم سابق

التصميم والإخراج الفنّي:

الأستاذ سينان حلاق والأستاذة سميرة حزوري

التّدقيق اللّغوي: (قسم اللّغة العربيّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة)

الأستاذ هادي حبيب

مراجعة عامّة تربويّة ولغويّة:

البروفسور أنطوان طعمة

كلمة رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء

الإطار المرجعي لكفايات الناظر: ماذا يعني وما الهدف منه؟

الناظر في المؤسسة التربوية عين حاضرة تسهر وترعى، وغالبا ما يكون الناظر الجندي المجهول، يبادر الى الخدمة حيث تدعو الحاجة. إلا أن دوره ومهامه لا تبدو واضحة ومحدّدة ومقدّرة حق قدرها. فالصورة النمطية تختصر دوره بالمراقبة والحرص على الانضباط العام. يتوافق الجميع على أن وجوده في المؤسسة التربوية ضرورة، إذ لا مدرسة من غير ناظر أو أكثر. ولكن على الرغم من ذلك تبقى أسئلة عدّة مطروحة: من هو الناظر في الحقيقة؟ كيف يجري اختياره؟ ما هي شروط تكليفه وهل من مؤهلات مطلوبة لذلك؟ ما هي مهامه ودوره؟ وهل ثمة كفايات عليه امتلاكها للقيام بهذا الدور كما هي الحال بالنسبة الى المنسق؟ ويصبح الجواب عن هذه الأسئلة أكثر إلحاحا أمام التداخلات، حتى التضارب أحيانا، بين المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالناظر وتقاع بعض مهامه مع مهام مسؤولين آخرين كالمدير والمنسق والمرشد والمشرف التربوي.

انطلاقا من هذه الأسئلة وفي ظلّ التغييرات المستمرة، محليا وعالميا، التي تجعل من المدرسة منطلق التحسين والتطوير والتغيير في الأنظمة التربوية، عملت لجنة مشروع الأطر المرجعية المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التربوية في إطار برنامج دعم توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان S2R2.

جاء العمل المميز لهذه اللجنة استكمالاً لوضع سلسلة من الأطر المرجعية الضامنة لجودة الأداء التربوي واتساقه، فيها تحديد لكفايات العاملين على قيادة العملية التربوية كالمدير والمنسق والناظر وأمين المكتبة، إيماناً من المركز التربوي بأن المؤسسة التربوية منظومة متكاملة لكلّ عضو من أعضائها دوره ومكانته وفرادته، والمدرسة فيها نواة بناء المعرفة ومصدر تكوين قادة المستقبل.

كيف بُني هذا الإطار المرجعي وماذا يتضمّن؟

يتألّف هذا الإطار المرجعي من ثلاثة أجزاء: الأوّل دراسة تحليلية تستند الى قراءة الأدبيات لوضع الإطار المفاهيمي (الفصل الأوّل)، وإرساء التحليل الموجه للإطار (الفصل الثاني). وخلصت الدراسة التحليلية الى ضرورة بناء إطار مرجعي لكفايات الناظر، وتحديث الأنظمة والقوانين المتعلقة بالناظر لجهة اختياره ومؤهلاته، وتطوير برامج إعداده وتطويره المستمر، ووضع أدوات تقويم مبنية على الإطار المرجعي.

أما الجزء الثاني فأنتى مكرّسا للإطار المرجعي لكفايات الناظر، موضحا أهميته، ومفصّلا عناصره ومجالاته الأربعة: الممارسات المهنية المختصّة، والعلاقات المهنية، والتطوير المهني، وأخلاقيات المهنة. وعلى هذه المجالات الأربعة توزّعت الكفايات في جدول يبرز مكوّناتها، والمبنيات لكلّ مكّون منها. وبلغ عدد هذه الكفايات اثنتي عشرة: يظهر مهارات القيادة، ومهارات الإدارة المدرسية، ويدير حياة المتعلّمين في المدرسة وينجح عمليّة التعليم والتعلّم، ويفعّل العلاقة مع أهالي المتعلّمين، ويمتلك مهارات التواصل الفعّال، ويعزّز العلاقات الداخلية والخارجية، ويطوّر أداءه المهني، ويدعم ثقافة التطوير المهني المستمرّ الذاتي والمؤسّساتي، وينشر ثقافة القانون في المدرسة.

وتضمّن الجزء الثالث دليل المصطلحات والمفاهيم وجدول الرموز للإطار المرجعي المقترح. وختمت لائحة المراجع العربية والأجنبية الإطار المنهجيّ المنجز.

ختاماً، يقدم هذا الدليل معرفة جديدة وواضحة بملامح الناظر المسؤول عن أداء ما تكلفه به الإدارة من أعمال رعاية وتوجيه نشاطات، واهتمام بالتلاميذ لجهة انضباطهم ومراقبتهم في الملعب، ومتابعة بطاقات علاماتهم وملفاتهم الشخصية، فضلاً عن هذا الدور العملي المعروف والهام، يتجلى الناظر عنصراً من أهم عناصر الإدارة المدرسية، صاحب كفايات كما تقضي بذلك التوجهات العالمية الحديثة، وكما ورد سابقاً، تجعله يساند المدير في مهامه، ويسهر على تأمين المناخ المدرسي الملائم لنمو المتعلمين ورفاههم، ويشارك في التطوير التربوي وقيادة المشروع التربوي للمؤسسة، تحقيقاً لمسار الجودة وثقافة المدرسة الدامجة والمرحبة، في العمل اليومي العادي، كما في حالات الطوارئ وخلال الأزمات.

نشدد على أيدي أعضاء اللجنة ومنسقيها، وسائر لجان الأطر المرجعية، ونثني على إنجازهم المثمر، وعملهم البحثي الذي يصنع معرفة جديدة عملية، تبنى وتطور.

رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتكليف
الدكتورة هيام إسحق

كلمة رئيس قسم الإدارة التربوية

عالمنا اليوم هو في حالة تغيّر دائم ومستمرّ، وبواكب هذا التغيّر تطوّر متسارع في المعرفة والتكنولوجيا، وتحديات عديدة ومتنوّعة، ولم يعد يخفى على أحد أنّ حجر الأساس في هذا التطوّر هو القطاع التربويّ بكلّ مكوّناته وجوانبه، بحيث يُعدُّ الرّكيزة الرّئيسة للاستثمار والتنمية ومصدر الجودة في بناء قادة المستقبل. أمّا عماد هذا القطاع والعنصر الأساس في تطوّره فهو الإدارة التربوية النّاجحة والإدارة المدرسيّة الفعّالة، لذا اعتمدت معظم الدّول في سياساتها التربويّة على دعم الأبحاث والدراسات وعلى الحدّاث والتّطوير في المقاربات والإستراتيجيّات والممارسات، ومن أهمّها تمهين الإدارة التربويّة والمدرسيّة والتّطوير المهنيّ المستمرّ لكلّ مكوّناتها، 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 أهمّيّة وضع الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر من بعد وضع الإطار المرجعيّ لكفايات المدير، حيث يشكّل هذان الإطاران المرجعيّين الأساسيين في عمليّة التّطوير المهنيّ للإدارة المدرسيّة بأهمّ مكوّناتها، وفي تحسين الممارسات وتنمية الممارسين لتصبح الإدارة المدرسيّة متمرّسة وكفوءة ومتخصّصة ومحترفة وقادرة على التّخطيط وإدارة الأزمات ومواجهة التّحدّيات.

من المعلوم أنّ الناظر 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 وتحسين التّحصيل التّعلّمي للمتعلّمين ونموّهم الشّخصيّ والاجتماعيّ السّليم، وذلك من خلال التّعاون مع إدارة المدرسة وعناصر المجتمع المدرسيّ كافة.

الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر، هو نتيجة تصافر جهود وتعاون فريق عمل لجنة مشروع الأطر المرجعيّة المنبثقة عن لجنة مشروع الإدارة التربويّة في قسم الإدارة التربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التربويّ للبحوث والإنماء 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.

وبفضل كلّ هذا السّعي والمجهود وحبّ العمل الفريقيّ والحرص على جودة الإنتاج والتّعاون والتّشارك بين أعضاء الفريق ودعم رؤساء المركز التربويّ المتولين على سدة الرّئاسة في خلال الأعوام 2020 و2021 و2022، 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 بالإدارة المدرسيّة عمومًا والنظار 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، وبقية 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 لصالح التّربية والمتعلّمين في لبنان، فهذا التّناج هو مادّة حيّة قابلة للتّطبيق والتّعديل والتّطوير.>>

رئيس قسم الإدارة التربويّة بالتّكليف
أكرم محمد سابق

فهرس المحتويات

8	دراسة تحليلية	الجزء الأول:
9	الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات	الفصل الأول:
9	مقدمة	
9	خلفية الدراسة	
10	الإطار المفاهيمي	
15	شبكة التوليف	
21	التحليل الموجه للإطار المرجعي لكفايات الناظر	الفصل الثاني:
21	الهدف من الدراسة	
22	توجه هدف الدراسة	
22	التركيز الموضوعاتي	
22	الإشكالية	
22	المنظور المفاهيمي	
23	التحليل المبني على المراجعة الأدبية	
31	الاستنتاجات والتوصيات	
33	الإطار المرجعي لكفايات الناظر	الجزء الثاني:
34	أهمية الإطار المرجعي لكفايات الناظر	
35	عناصر الإطار المرجعي	
39	الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)	المجال الأول:
48	العلاقات المهنية (PR)	المجال الثاني:
52	التطوير المهني المستمر (CPD)	المجال الثالث:
55	الأخلاقيات المهنية (PE)	المجال الرابع:
58	المصطلحات والمفاهيم والرموز	الجزء الثالث:
58	دليل المصطلحات والمفاهيم	الفصل الأول:
62	جدول الرموز للإطار المرجعي لكفايات الناظر	الفصل الثاني:
67	لائحة المراجع العربية	
70	لائحة المراجع الأجنبية	

الجزء الأوّل: دراسة تحليّية

الفصل الأوّل:
الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات

الفصل الثّاني:
التحليل الموجه للإطار المرجعيّ

الفصل الأوّل
الإطار المفاهيمي
وتوليف القراءات



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات

مقدمة

في ظلّ التّطوّرات المتسارعة التي يشهدها العالم، وما يترافق مع ذلك من تغيّرات نوعيّة، وبشكل خاص على صعيدي المعرفة والتّكنولوجيا، وحيث إنّ المدرسة تشكّل نواة بناء المعرفة ومصدر إنتاج قادة المستقبل، توجّهت معظم السياسات العالميّة إلى تسخير الدّراسات والأبحاث والمؤتمرات للعمل على التّطوير المدرسيّ. هذا التّطوير ليس محصورًا بعنصر ما، بل يمتدّ لتغطية كلّ العناصر والمكوّنات وعلى مختلف الأوجه والأصعدة، من إعادة الهيكلة إلى توصيف المهام والأدوار، إلى الأطر المرجعيّة والاعتماد الأكاديميّ والشّراكات المجتمعيّة، إلى التّطوير المهنيّ المستمر، وإلى تحديث أطر التّقويم وآلياتها.

هذا كلّه يفرض في المقابل على العاملين في قطاع التّربية والتّعليم مواكبة هذه التّطوّرات ومواجهة التّحدّيات والتّحديث في نظم العمل والتّطوير المهنيّ المستمر. فالمؤسسة التّربويّة منظومة متكاملة، مكوّنة من مجموعة من العناصر المترابطة والمتناغمة والمتفاعلة، ما يُحتّم على هذه العناصر مجتمعة أن تتطوّر وأن تتفاعل فيما بينها، وذلك لتحسين المؤسسة التّربويّة ومنع التّسرّب وتحسين المخرجات، وتلبية متطلّبات العصر الحديث والتّكيّف معها بجودةٍ عالية.

وحيث إنّنا في لبنان، لسنا بمعزل عن العالم، وحيث إنّ السّياسة التّربويّة تتطلّب التّطوير والتّغيير الموائمين لما يحدث عالميًّا في قطاع التّربية، وذلك في ضوء التّوجّهات التّربويّة المعاصرة، أنهى قسم الإدارة التّربويّة في المركز التّربويّ للبحوث والإنماء في خلال العامين 2019-2020 وضع سلسلة من الأطر المرجعيّة للكفايات التّالية:

- الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ.
- الإطار المرجعيّ لكفايات مدير دار المعلّمين والمعلّمات.
- الإطار المرجعيّ لكفايات المسؤول الفنيّ في مركز الموارد في دار المعلّمين والمعلّمات.

وفي السّياق نفسه استكمل العمل في القسم خلال العام 2020، وأنجزت سلسلة من الأطر المرجعيّة هي التّالية:

- الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر الذي نحن بصدد عرضه.
- الإطار المرجعيّ لكفايات أمين المكتبة.
- الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق.

وفي خلال العام 2021 تمّت مراجعة كلّ الأطر المرجعيّة السّابقة الذّكر والتّدقيق والتّعديل والإضافة حيث يلزم بناءً على المراجعات، كما خضعت جميعها للتّدقيق اللّغوي، كذلك أنجز الإخراج الفنيّ للأطر المرجعيّة الثّلاثة الأولى خلال العام المذكور.

خلفيّة الدّراسة

تأتي هذه الدّراسة في إطار عمل لجنة مشروع الأطر المرجعيّة، المنبثقة عن لجنة مشروع الإدارة التّربويّة من ضمن برنامج (S2R2)، وذلك من خلال قسم الإدارة التّربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التّربويّ

للبحوث والإنماء، وهي تهدف إلى استكمال سلسلة الأطر المرجعية المذكورة في المقدمة.

تقوم هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات، النظرية والإجرائية، من دراسات وأبحاث ومؤلفات ومشاريع وبرامج محلية وعربية وعالمية، كما مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات، للبحث عن مداخل وركائز أساسية يتم البناء عليها في وضع الإطار المرجعي لكفايات الناظر، من دور ومهام وممارسات، ثم توليف هذه القراءات وتحليلها للوصول إلى توصيات تهدف إلى وضع إطار مرجعي لكفايات الناظر.

وهذا الإطار المرجعي، الذي عملت اللجنة على وضعه يأتي استكمالاً لسلسلة من الأطر المرجعية للكفايات، التي أصدرها المركز التربوي للبحوث والإنماء في ظل التغييرات المستمرة التي تطرأ على الواقع المحلي والعالمي، حيث يتجه العالم نحو أنظمة تربوية تكون المدرسة وحدة التحسين والتطوير والتغيير فيها.

من هنا، وفي ظل التحوّل الحاصل على المستويين التربوي والتكنولوجي أصبح تحديد الكفايات الحالية والمتوقعة للناظر أمراً أساسياً، بغية مواكبة التطورات والاتجاهات التربوية الحديثة التي ستطرح مدرسة الغد.

الإطار المفاهيمي

كخطوة أولى، قامت اللجنة بوضع خطة العمل والتي تضمنت المخرجات والمهام والمراحل، ثم عملت على تحديد الإطار المفاهيمي Conceptual Framework للمراجعة الأدبية لكل ما يتعلق بالناظر، من دور ومهام وممارسات وكفايات، وما يوكل إليه ويفوض به، كما وتطويره المهني وعلاقته مع مدير المدرسة والمعلمين والمتعلمين والإداريين والأهل والمحيط المحلي...

وكان من المهم جداً، قبل الشروع بالمراجعة الأدبية، تحديد الإطار المفاهيمي الذي يوجّه القراءات ويحدّد المراد منها ويسهم في تحقيق الغاية من هذه القراءات ويساعد في توليفها وتحليلها. لذلك وبناءً عليه، استُخرج الإطار المفاهيمي من مقالة هالنجر (Hallinger, A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management, 2013). حيث عقدت اللجنة جلسات تفكر فردية وجماعية حول الإطار المفاهيمي المعتمد، حتى توصلت إلى تحديد أهداف المراجعة الأدبية واستراتيجياتها وطرائقها وخياراتها بحسب مداخل الإطار المفاهيمي المعتمد والمبين في الجدول الآتي- المستند رقم (1).

المستند رقم (1): تحديد الإطار المفاهيمي

	1. المواضيع الأساسية للدراسة، أهداف الدراسة، الأسئلة الموجهة للدراسة
<p>تُعنى هذه الدراسة بشكل أساسي بالاطلاع المعمق على الدراسات والأدبيات التربوية، النظرية والإجرائية، والقوانين والاستراتيجيات والسياسات التي تتمحور حول دور ومهام وممارسات الناظر لتطوير قدراته وتقويم أدائه وتحديث وتفصيل دوره بما ينسجم مع الرؤية التربوية المستقبلية.</p> <p>تنبثق هذه الدراسة من الحاجة ومن التّضارب بين المسؤوليات والصّلاحيات وغياب تحديد مهام واضحة بين الناظر والمدير والمنسق... خصوصاً أنّ الأنظمة والقوانين لا تتناول هذه المهام بشكل واضح ومفصّل، لا سيّما عند الممارسة.</p> <p>وحيث إنّ الناظر من العناصر الرئيسيّة في المجتمع المدرسيّ، وهو يلعب دوراً مهمّاً في إنجاح العمليّة التعليميّة - التّعلّميّة، كان لا بدّ من وضع إطار مرجعيّ لكفاياته.</p>	<p>1.1. طبيعة المشكلة التي تتطلّب فهمًا و/أو تعريفًا و/أو قرارًا أكثر وضوحًا (نظرية أو بحث تجريبي أو سياسة أو ممارسة أو مزيج من ذلك)</p>
<p>التركيز الموضوعاتي لهذه الدراسة ذو ثلاثة أبعاد:</p> <p>توليفي: التركيز توليفي من ناحية مراجعة الأدبيات، ومقارنة وإدماج المفاهيم والمراجعات والمقاربات المحليّة مع نواتج الأدبيات التربويّة على الصّعيد العالميّ، مع الأخذ بعين الاعتبار المشاريع المحليّة ذات الصّلة والأنظمة الداخليّة في لبنان والعالم.</p> <p>منهجي: التركيز منهجيّ حيث إنّ الدراسة تستطلع الوسائل والأنماط والمنهجيات والاستراتيجيات المعتمدة حالّيّاً على الصّعيد العالميّ، وسيُعتمد عليها في وضع الأسس والركائز المنهجية لبناء الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر.</p> <p>مفاهيمي: مراجعة الأدبيات المحليّة والعالمية لاستخراج مفاهيم الإدارة التربويّة والمدرسيّة، مهام الناظر ودوره على الصّعيد الإداريّ والتربويّ والأكاديميّ.</p> <p>إذاً التركيز توليفي ومنهجي ومفاهيمي لأنّنا نسعى الى التّوفيق بين مراجعة الأدبيات التربويّة لناحية دور ومهام الإداريين في المدارس، والتّطوير المهنيّ وتقويم الأداء للأشخاص المعيّنين، والإدارة المدرسيّة والسياسات والاستراتيجيات في لبنان، والتأكّد من أنّ كلّ هذا يتماشى مع المشاريع الأخرى التي تمّ التدريب عليها.</p>	<p>2.1. التّركيز الموضوعاتي (توليفي، منهجي، مفاهيمي) واحد أو أكثر.</p> <p>توليفي: يسعى البحث إلى مقارنة وإدماج المفاهيم أو المقاربات في المراجع قيد الدرس.</p> <p>منهجي: ينظر البحث إلى المنهجيات التي اعتمدت في المراجع قيد الدرس.</p> <p>مفاهيمي: يسعى البحث إلى استخراج المفاهيم ذات الصّلة بالموضوع</p>
<p>توجّه الهدف:</p> <p>في ما يتعلّق بالأطر المرجعيّة، التّوجّه استكشافيّ في المبدأ، وذلك نظرًا لقلّة المراجع والدراسات النظرية والتّجريبية حول موضوع دور ومهام وممارسات الناظر، خصوصاً على الصّعيد المحليّ والتّطوير المهنيّ ذي الصّلة.</p>	<p>3.1. توجّه الهدف</p>

مجموعة من الأسئلة التي توجّه المراجعة الأدبية:

- ماذا تقول الأدبيات التربوية عن دور الناظر؟
- إلى أي مدى يمكن القول إن المشاريع التي نُفذت في لبنان تُشبه أو تُضيق على المفاهيم التي تُبناها سابقاً؟
- إلى أي مدى يمكن القول إن هذه المشاريع تتناغم مع مفهوم الإدارة المدرسية ودور الناظر؟
- كيف يجري التطوير المهني في العالم؟ كيف ندرّب؟ على أي مهام؟ على أي ملامح؟ ما هي المهام بحسب الأنظمة والقوانين المرعية الإجراء؟
- ما المهام المتوقعة في المستقبل استناداً إلى المتطلبات الجديدة المستنبطة من واقع الحال والأبحاث والدراسات والمشاريع المحلية (والعالمية في حال وجودها)؟
- ما مهامهم بحسب الخطط التربوية المستقبلية؟
- ما الكفايات المطلوبة منهم لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين؟
- هل السياسات والاستراتيجيات تتماشى مع المفاهيم التي تُبنت من خلال مراجعة الأدبيات؟

لماذا نطرح هذه الأسئلة؟

- لتلمس أي عدم تجانس بين المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وبالتالي طرح توصيات بتغيير سياسات معينة.
- لتتمكّن من تشبيك كلّ الدورات التدريبية التي تُعنى بالأطر المرجعية لكفايات عناصر الإدارة التربوية.
- لاستنتاج من مهام كل وظيفة في الإدارة التربوية المواضيع التربوية التي يجب أن ندخلها في هيكلية المنهج التدريبي ومقررات التدريب كما وعناصر لبناء سياسات وأدوات تقويم متكاملة.
- لاستشرف الكفايات المطلوبة في ضوء السياسات التربوية المستقبلية والأدوار الجديدة المتوقعة لأصحاب هذه المواقع الوظيفية.
- لتستوضح مدى أهمية الأطر المرجعية لكفايات الأشخاص المعنيين في الإدارة التربوية.
- لنطرح كيف يمكن لهذه الأطر أن تساهم بتفعيل وتطوير وتحسين المدرسة وتنمية المجتمع المدرسي وانعكاس ذلك على أداء الجسم الإداري والتعليمي وبالتالي أداء المتعلمين.
- لنطلع على ما تقوله الأدبيات التربوية عن دور الأشخاص المعنيين بهذه الدراسة والذين هم على علاقة مباشرة مع المتعلمين لا سيما الناظر.
- لاستكشاف إلى أي مدى الدراسات والمشاريع والبرامج التي نُفذت في لبنان أو في الدول العربية تخدم المشاريع المنوي اعتمادها وتساهم في استكمالها، وإلى أي مدى تتناغم مع مفهوم الإدارة المدرسية ودور المعنيين في الإدارة المدرسية كافة.
- لنطرح كيفية اكتساب الكفايات المتعلقة بالمعنيين في الإدارة التربوية كافة، وكيفية تطويرهم مهنيًا، وماهية الأسس والمهارات التي يتم عليها هذا التطوير.

4.1. الغرض من المراجعة بعبارات أكثر وضوحًا

<p>في حال وجودها وذلك بعد تقويمها: خلاصات، خبرات، توصيات، دروس مستفادة، مشاريع، برامج إعداد وتدريب محلّية وعالمية.</p>	<p>5.1. فحص المراجعات السابقة</p>
<p>الدور، المهام، الملمح، الكفايات المهنية، التطوير المهني، التقويم.</p>	<p>2. ما هو المنظور المفاهيمي الذي يوجّه المراجعة؟ (أو العدسة المفاهيمية التي توجّه المراجعة؟)</p>
	<p>3. ما هي مصادر وأنواع المراجع والبيانات المستخدمة للمراجعة؟</p>
<p>سوف تركز هذه الدراسة على مراجع تدرج تحت المحاور الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الأدبيات التربوية (ما هي المراجع؟ هل ستكون من مدارس فرنسية؟ إنكليزية؟ نظرية؟ تجريبية؟ ...) 2. السياسات والاستراتيجيات والقوانين والمراسيم والنظام الداخلي للمدارس. 3. البرامج والمشاريع التي نُفذت في لبنان والتي تُعنى بالتطوير المهني/التدريب لعناصر الإدارة التربوية في المدرسة /الثانوية/ دار المعلمين والمعلمات. 4. مراجع في الإدارة العامة (إدارة مالية، إدارة موارد بشرية، ...). 5. نتائج تجارب وخبرات مؤسسات محلّية وعالمية في تنظيم مهام وتقويم أداء عناصر الإدارة التربوية والمدرسية. 	<p>1.3. البحث عن المصادر: تحديد الدراسات المناسبة تماشيًا مع أساليب بحث متكاملة وممنهجة وذات مسوّغات واضحة</p>
<p>من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة بإعادة تموضع كلّ من الأشخاص المعنيين في الإدارة، لاسيّما الناظر.</p> <p>وحيث إنّ هذه الدراسة تهدف إلى توحيد المفاهيم وتثبيتها حول الدور والمهام وحول ملمح الإدارة المدرسية والناظر، وإلى مقارنة المفاهيم المثبتة مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية ومع المشاريع الوطنية الأخرى ذات الصلة بهدف التوصية بما يلزم لضمان الاتساق والاعتماد على المفاهيم المثبتة لتحديد الكفايات ومكوّنات الكفايات والمبيّنات، وبذلك تهدف إلى وضع إطار مرجعي للناظر، سوف تركز هذه الدراسة على مراجع تدرج ضمن المحاور الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> أ. الأدبيات التربوية (من مدارس فرنسية وإنكليزية وعربية ومحلية ودراسات أثير التدريب أو التطوير المهني المحليّة). ب. السياسات والاستراتيجيات والقوانين والمراسيم والنظام الداخلي للمدارس. ت. المشاريع الأخرى التي نُفذت في لبنان والتي تُعنى بالتطوير المهني لإداريي المدارس وتحسين المدرسة وتطويرها. 	<p>2.3. تحديد مجال الدراسة ونوعها استرشادًا بأسئلة البحث</p>

<p>أطروحات، دراسات طويلة الأمد، أبحاث، مشاريع، سياسات، استراتيجيات، دراسات أثر، كتب، وثائق قانونية من قوانين وأنظمة وتعاميم وقرارات...</p>	<p>3.3. نوع المصادر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • بالنسبة للمراسيم والقوانين والأنظمة: من تاريخ صدورها • بالنسبة للمراجع الأدبية: منذ سنة 2000 	<p>4.3. الإطار الزمني</p>
<p>شاملة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • جمع كل ما أتيح من سياسات وقوانين ومراسيم حول الإدارة المدرسية. • جمع كل ما أتيح من مستندات في إطار المشاريع الأخرى ذات الصلة. • جمع كل ما أتيح من دراسات وبرامج وأبحاث عالمية وعربية ومحلية. 	<p>5.3. تحديد آية البحث</p>
<p>جميع المصادر والموارد الموثوقة وذلك لأهمية الموضوع ذي الصلة وحدائته.</p>	<p>6.3. تحديد أنواع المصادر التي سيتم تضمينها في المراجعة ووصفها</p>
<p>توصيف الآلية التي سوف تتبع لاستخراج البيانات:</p> <p>تُستخرج البيانات وفقاً لشبكة تولى القراءة التي قامت اللجنة بوضعها، وتحويلها إلى Google Form، وهي تتماشى مع المنظور المفاهيمي والأسئلة التي توجه البحث والمراجعة الأدبية. حيث تتمحور الشبكة حول كل ما هو مرتبط بملح الناظر ومهامه ودوره، والتطوير المهني للإداريين في المدارس. وحيث إن هذا الإطار المرجعي سيؤلف بالاتساق مع الأطر المرجعية الموضوعية سابقاً، سوف تُملأ شبكة التوليف بناءً على المجالات الأربعة المعتمدة في الأطر المرجعية السابقة.</p>	<p>7.3. آلية استخراج البيانات</p>
<p>4. تقييم البيانات وتحليلها وتركيبها في المراجعة</p>	<p>1.4. تقييم البيانات يشير التقييم أولاً إلى تقييم جودة المعلومات الواردة في الدراسات.</p>
<p>استخرجت البيانات من مصادر محلية وعربية وعالمية موثوقة، وهي من الأهمية بمكان، إذ ساعدت اللجنة في وضع التصور الأولي للإطار المرجعي (المجالات- الكفايات- مكونات الكفاية) والتي سوف تكون مفصلة في الجزء الثالث لاحقاً.</p>	<p>2.4. تحليل البيانات</p>
<p>نظراً لقلّة المراجع المتعلقة بالناظر مبدئياً، وغياب البيانات الإحصائية المرتبطة بالناظر محلياً، سُنستخدم أدوات البحث التوعوي إجمالاً.</p>	<p></p>

<p>بعد مراجعة الأدبيات، سيتمّ توليف القراءات على جداول Excel تستخرج من الـ Google Form لشبكة القراءات، ويُعتمد عليها في التحليل والتوصيات، ولاحقًا في وضع الإطار المرجعي لكفايات الناظر.</p>	<p>3.4. توليف البيانات</p>
<p>النتائج: ستساعد مراجعة الأدبيات في:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الكشف عن ملمح الناظر ومهامه ودوره، وأهميّة دوره التربويّ والإداري، ودوره في حياة المتعلّمين المدرسيّة وفي تطوير المدرسة. • وضع كفايات الناظر بناءً على السياق اللبنيّ، والمساعدة في وضع عدد من مكّونات الكفايات والمبنيّات المناسبة للسياق. <p>القيود: الحلقة الناقصة بين التّصوص القانونيّة (القديمة العهد بمعظمها)، والممارسات، وواقع الحال، والحاجة إلى تحديث بعض القوانين لإظهار أهميّة دور الناظر في تطوير المدرسة وتحسين مخرجاتها. كما الاقتناع من قبل الإدارة التربوية والإدارة المدرسيّة بأهميّة دور الناظر على الصّعيدين التربويّ والإداريّ.</p>	<p>5. ما هي النتائج والقيود والتّدايعات الرئيسيّة للمراجعة؟</p>

شبكة التّوليف

بعد تحديد الإطار المفاهيمي للمراجعة الأدبيّة. وضع الباحثون شبكة توليف موحّدة للقراءات المرتبطة بالمواقع الوظيفيّة الثلاثة لكلّ من المنسّق والناظر وأمين المكتبة، المبنيّة على الإطار المفاهيمي، وحوّلوها إلى Google Forms لاعتمادها خلال المراجعة الأدبيّة. ثمّ أرسلت شبكات التّوليف إلى المنسّق العامّ للجنة الذي قام بتجميعها وتولييفها للحصول على مستند توليفيّ للمراجعات الأدبية على جدول Excel.

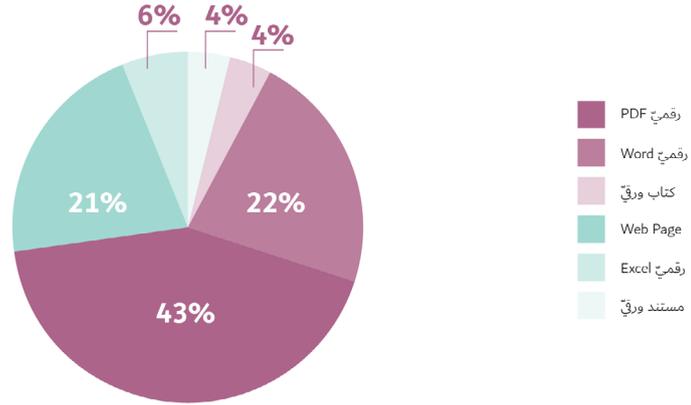
ومن المهمّ أيضًا إيضاح أنّ التّحليل المبنيّ على القراءات فُسم ارتبائًا بكل موقع وظيفيّ خدمةً لخصوصيّة كلّ منها. كما أنّ تجميع المستندات المقرّوة في شبكة توليفيّة واحدة خدم عمل اللّجنة في الاستفادة من الوقت وعدم تكرار القراءات، وفي تحديد الأدوار والمهامّ بشكل متكامل ومترايط من دون أيّ تضارب أو ازدواجيّة للمواقع الثلاثة.

أ. المصادر والمراجع

بلغ عدد المستندات التي تمّ تجميعها وتولييفها (73) مستندًا من مراجع ومصادر متنوّعة معظمها رقميّة، أرسلت عبر Google form مقسّمة بحسب ارتباطها بالمواقع الوظيفيّة الثلاثة (الناظر والمنسّق وأمين المكتبة).

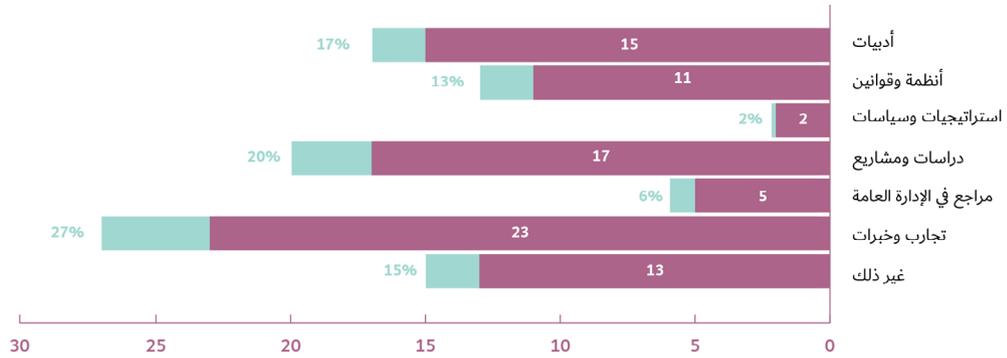
وتجدر الإشارة إلى أنّ معظم المراجع بطبيعتها رقميّة، وذلك بسبب جائحة كورونا والالتزام بالتّباعدا الاجتماعيّ، وتكرار الإقفال، وتغيّر الأحوال الاقتصاديّة وغيرها من الطّروف التي حالت دون التّعامل بالنّسخ الورقيّة بين أعضاء اللّجنة وهذا ما يظهره المستند رقم (2).

المستند رقم (2): خصائص المستند رقمي أو غير رقمي



أمّا من ناحية نوع المصادر وتصنيفها، فهي موزّعة على الشكل المبين في المستند رقم (3).

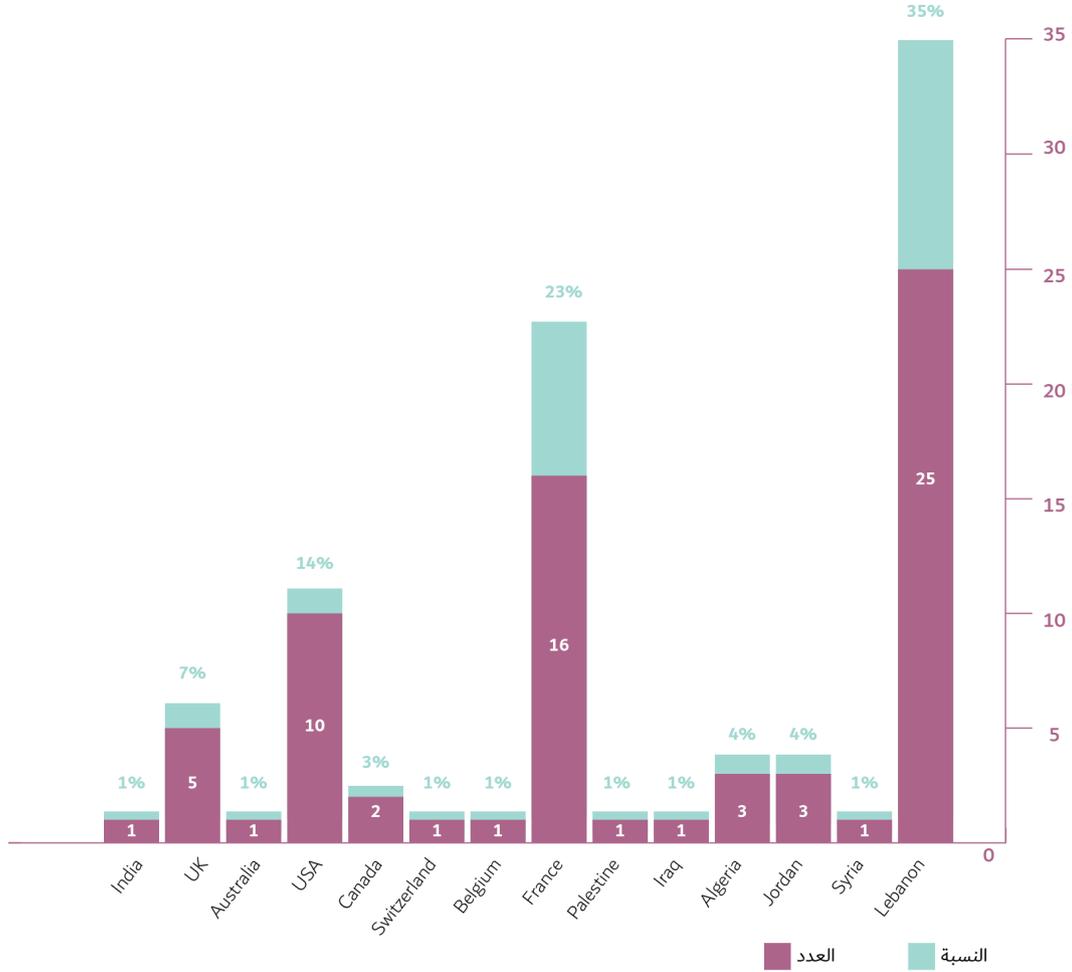
مستند رقم (3) : تصنيف المصادر والمراجع



حُدّدت عدّة خصائص للمصادر والمراجع (73 مصدرًا) وهي موجودة في شبكة توليف القراءات (المستند التوليقي) جدول Excel المتوفّر في محفوظات قسم الإدارة التربويّة. من هذه الخصائص لغة المرجع، حيث بلغت نسبة المراجع المكتوبة باللّغة العربيّة (46%)، والباقي باللّغتين الإنكليزيّة (25%) والفرنسيّة (29%).

أمّا لناحية بلدان المصدر للمراجع، والتي حرصنا على أن تكون متعدّدة ومتنوّعة محليًا وعربيًا وعالميًا، فالرّسم البيانيّ في المستند رقم (4) يوضح معظم هذه البلدان.

المستند رقم (4) : بلد المصدر



ب. الاستفادة من القراءات:

بناءً على شبكة توليف القراءات والإطار المفاهيمي المستخرجة منه، تمّت الاستفادة من المراجع التي اعتمدت للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإطار المفاهيمي، والتي اعتمدت كمدخل في وضع الأطر المرجعية للكفايات. في ما يأتي بعض البيانات التي توضح طبيعة الإجابات.

- ارتباط المستندات المستخرجة من المراجع أو المصادر بالمجالات الأربعة المعتمدة سابقاً في الأطر المرجعية للكفايات:

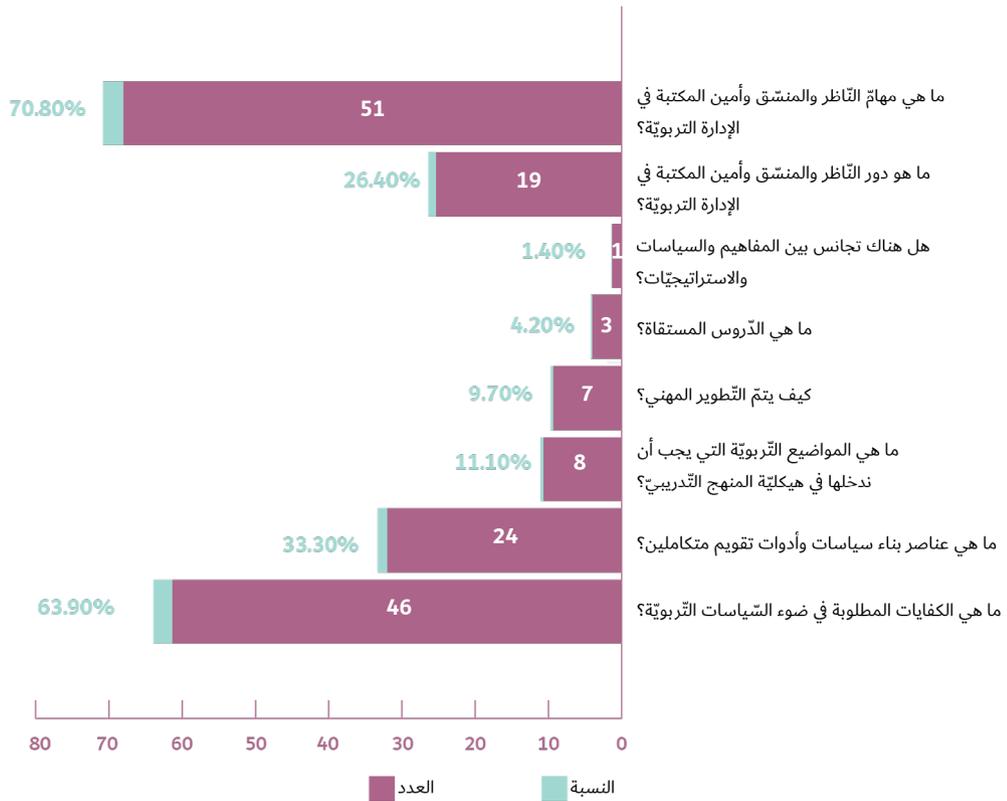
يُظهر المستند رقم (5) ارتباط ما تمّ توليفه من المراجع بالمجالات الأربعة المعتمدة في الأطر المرجعية السابقة.

المستند رقم (5) : ارتباط المصادر والمراجع بالمجالات الأربعة



- كفاءة توظيف المقاطع المقتطفة من المراجع في الإجابة عن أسئلة الإطار المفاهيمي: يظهر الرسم في المستند رقم (6) كفاءة الاستفادة من المقتطفات المأخوذة من المراجع.

المستند رقم (6): توظيف ما تم اقتطافه من المراجع في هذه الدراسة



• ما تحتويه المقتطفات المأخوذة من المراجع:

يُظهر المستند رقم (7) نموذج من مقتطفات المراجع التي تمت قراءتها وتولييفها.

المستند رقم (7): مقتطفات متعلّقة بالنّاظر

مادة 18:

النّاظر العام والنّظار

1. يساعد مدير الثانوية في أعماله ناظر عام يُختار من الأساتذة الداخليين في الملأ بناءً على اقتراح مدير الثانوية وموافقة مدير التعليم الثانوي ويقوم بالأعمال التي توكل إليه وفقاً لتوجيهات المدير.
2. يُختار النّظار من بين أساتذة التعليم الثانوي الداخليين في الملأ بناءً على اقتراح مدير الثانوية وموافقة مدير التعليم الثانوي.
3. يحدّد عدد النّظار بمعدّل ناظر واحد لكلّ مئة وخمسين تلميذاً ويمكن لمدير التعليم الثانوي تعديل هذه النسبة بناءً على اقتراح مدير الثانوية واستناداً إلى عدد الطّوابق وعدد الصّفوف في كل منها.
4. يقوم النّظار بجميع الأعمال الموكلة إليهم من قبل الإدارة على نحو يختصّون به بين توجيه ورعاية نشاطات واهتمام بشؤون التلاميذ وكلّ ما يتعلّق بانضباطهم ومراقبتهم في الملعب ومراقبة دوامهم وتنظيم بطاقات علاماتهم وملفّاتهم الشخصيّة.
5. يغطّي توزيع دوام النّاظر العام والنّظار النّظارة والمراقبة في الثانوية على نحو مستمرّ في أثناء الدّوام المدرسي واستراحة الطّهر وقبل بدء الدّروس صباحاً بنصف ساعة.
6. يحق لمدير التعليم الثانوي إعادة النّاظر العام أو النّاظر إلى التعليم بناءً على طلب صاحب العلاقة أو بناءً على اقتراح مدير الثانوية بداعي المصلحة العامّة.

الجزء الأوّل: دراسة تحليّية

الفصل الأوّل:
الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات

الفصل الثاني:
التحليل الموجّه للإطار المرجعيّ

الفصل الثاني:
التحليل الموجّه
للإطار المرجعيّ



الفصل الثاني: التحليل المُوجّه للإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

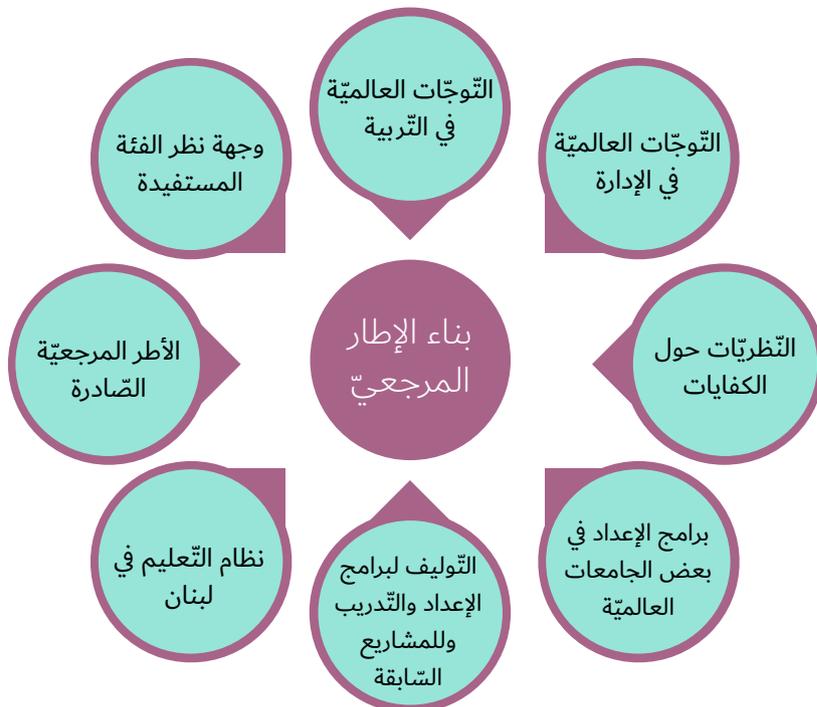
الهدف من الدراسة

تُعنى هذه الدراسة بشكل أساسيّ بمراجعة الأدبيّات، النَّظريّة والإجرائيّة، حول دور الناظر ومهامه وكفاياته، والهدف منها تحليل ما تمّ توليفه للوصول إلى وضع إطار مرجعيّ لكفايات الناظر، وذلك لتطوير قدراته القياديّة وتعزيز كفاياته لتحسين أدائه، وتفعيل دوره بما ينسجم مع الرّؤية التّربويّة المستقبلية وفي ظلّ التّوجّهات التّربويّة المعاصرة ومتطلّبات العصر الرّقميّ الحديث.

من المتوقّع أن تُسهم هذه الدراسة في إعادة تموضع الناظر في ظلّ التّحوّل الحاصل على المستويين التّربويّ والتّكنولوجيّ ما يساهم في تموضع الكفايات الحاليّة والمستقبليّة المتوقّعة منه لمواجهة تحديّات القرن الواحد والعشرين.

وكما شرحنا في الفصل السّابق، حاولنا تبويب المعطيات التي جُمّعت وفاقاً للإطار المفاهيمي للمراجعة الأدبيّة، المبنيّ على مقالة هالنجر HALLINGER، والذي اعتمدته لجنة مشروع الأطر المرجعيّة المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التّربويّة، والذي سهّل العمل ووجّه المراجعة الأدبيّة في تحديد الكفايات المتوقّعة للناظر. لذلك تركزت هذه الدراسة على المراجع التي تندرج تحت التّصنيف الآتي:

- أ. الأدبيّات التّربويّة.
- ب. السّياسات والاستراتيجيّات والقوانين والمراسيم والنّظام الدّخليّ.
- ت. المشاريع والبرامج الأخرى التي نُفّذت في لبنان والتي تُعنى بالتّطوير المهنيّ/التّدريب لعناصر الإدارة التّربويّة في المدرسة/الثانويّة/ دار المعلّمين والمعلّمات.
- ث. مراجع في الإدارة العامّة (إدارة ماليّة، إدارة موارد بشريّة ...).
- ج. نتائج تجارب وخبرات مؤسّسات محلّيّة وعالميّة في تنظيم مهامّ عناصر الإدارة التّربويّة وتقويم أدائهم.



توجّه هدف الدراسة

في ما يتعلّق بالأطر المرجعية، التّوجّه استكشافيّ في المبدأ، وذلك نظرًا لقلّة المراجع والدراسات التّطريّة والتّجريبية حول دور الناظر ومهامه وممارساته، خصوصًا على الصّعيد المحليّ والتّطور المهنيّ ذي الصّلة.

التركيز الموضوعاتي

إنّ التركيز الموضوعاتي لهذه الدراسة هو توليفيّ ومنهجيّ ومفاهيمي. التركيز الموضوعاتي توليفيّ من ناحية مراجعة الأدبيّات، ومقارنة وإدماج المفاهيم والمراجعات والمقاربات المحليّة مع نواتج الأدبيّات التربويّة على الصّعيد العالميّ، مع الأخذ بعين الاعتبار المشاريع المحليّة ذات الصّلة والأنظمة الداخليّة في لبنان والعالم. وهو منهجيّ حيث إنّ الدراسة تستطلع الوسائل والأنماط والمنهجيّات والاستراتيجيّات المعتمدة حاليًّا على الصّعيد العالميّ والتي سيُعتمد عليها في وضع الأسس والرّكائز المنهجيّة لبناء الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر. وهو مفاهيمي من حيث مراجعة الأدبيّات المحليّة والعالمية لاستخراج مفاهيم الإدارة التربويّة والمدرسيّة، مهام الناظر ودوره على الصّعيد الإداريّ والتّربويّ والأكاديميّ.

الإشكاليّة

تنبثق هذه الدراسة من التّضارب في بعض الأحيان والتّقاطع غالبًا بين المسؤوليّات والصّلاحيّات المتعلّقة بمهامّ الناظر والمدير والمنسق والمرشد التربويّ أو المشرف التربويّ. بالإضافة إلى عدم وجود تحديد واضح ومفصّل لدور كلّ منهم خصوصًا على مستوى الممارسات المهنيّة.

لذلك، كان لا بُدّ من السّؤال عن دور كلّ من الأشخاص المعنيّين في الإدارة التربويّة، بمعنى آخر: ما هي الكفايات المطلوب تعزيزها عند هؤلاء الأشخاص؟ وكيف يصار إلى الإعداد والتّطوير المهنيّ المستمرّ، وإلى تقويم الأداء من خلال معرفة درجة تحقّق هذه الكفايات؟

من هنا ظهرت الحاجة إلى إعادة توزيع المهامّ المنوطة بكلّ منهم بحسب الصّلاحيّات المعطاة لهم، لا سيّما الناظر بما يتماشى مع تطوّرات هذا العصر الرّقميّ السّريع ومتطلّباته، من خلال وضع إطار مرجعيّ لكفايات الناظر يتضمّن الكفايات الأساسيّة المرجوّة منه والتي تحاكي متطلّبات القرن الواحد والعشرين.

المنظور المفاهيمي

زاد الاهتمام ببرامج الإعداد والتّطوير المهنيّ المستمرّ للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة وللتّربويّين في المدارس في معظم الدّول المتقدّمة. ولتحقيق هذه الغاية بدأ استخدام الأطر المرجعيّة للكفايات على نطاق واسع، لأنّ الكفايات تساعد في رسم الخطوط العريضة لبرامج الإعداد لكلّ الأشخاص المعنيّين قبل الخدمة ولبرامج التّدريب والتّطوير المهنيّ المستمرّ خلال الخدمة.

وللتّمكّن من وضع الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر ركّزت الدراسة على الآتي: الدّور، المهام، الملمح، الكفايات المهنيّة، التّطوير المهنيّ، التّقويم.

التحليل المبني على المراجعة الأدبية

اعتمدت الآلية الآتية في التحليل:

أولاً: تقسيم المراجع والمصادر إلى قسمين:

- أ. في القوانين والأنظمة المرعية الإجراء حول الناظر
- ب. في الأدبيات التي تمت مراجعتها حول الناظر

ثانياً:

عرض المقتطف من المصدر، وخلال العرض من الممكن أن نضع استنتاجات بسيطة حول الدور والمهام والكفايات للاستفادة منها لاحقاً في وضع الإطار المرجعي، خصوصاً في القسم المتعلق بتحليل القوانين والأنظمة (مثلاً: نجد أنّ ذلك...)، وفي نهاية كلّ قسم سيكون هنالك تحليل تفصيلي، وفي الختام استنتاجات وتوصيات.

ملاحظات:

- تسمية الناظر هي من ضمن النظام الداخلي للمدارس في لبنان، لكن قد نجده تحت مسميات وظيفية أخرى في بعض الدول، وهذا ما سنراه في الأدبيات التي تمت مراجعتها وتحليلها.
- هذه العينات من المقتطفات من المراجع والمصادر وضعت على سبيل المثال لا الحصر، للدلالة على أدق التفاصيل لما اقتطف للاستفادة منه، مع الإشارة إلى أنه خلال عملية وضع الإطار المرجعي لكفايات الناظر وتحديد الكفايات ومكوناتها والمبيّنات، لم يُعتمد على المراجع والمصادر فحسب، بل أيضاً على خبرات أعضاء اللجنة وتجاربهم وكفاياتهم، وعلى الحاجات التي تعكسها المدرسة اللبنانية وواقع الحال، وطبعاً في ضوء معايير ضمان الجودة.

أ. في القوانين والأنظمة المرعية الإجراء حول الناظر

- النظام الداخلي للمدارس الثانوية الرسمية في القرار رقم 590 تاريخ 19/06/1974

المادة 15: تأمين الأعمال الإدارية بالوكالة:

1. في الحالات التي يشغل فيها مركز الإدارة (كالوفاة أو الإجازة أو التوقيف عن العمل أو التوقيف العدلي أو الإغفاء من الإدارة، الخ...) يؤمّن الناظر العام أعمال الإدارة ربثما يعود المدير الأصيل أو يكلف من يحل محله.
2. في حال غياب الناظر العام أو شغور مركزه يؤمّن الأعمال الإدارية الناظر الذي يكلفه المدير خطياً بذلك.

المادة 18: الناظر العام والتّظار:

1. يساعد مدير الثانوية في أعماله ناظر عام يُختار من الأساتذة الداخليين في الملاك بناء على اقتراح مدير الثانوية وموافقة مدير التعليم الثانوي ويقوم بالأعمال التي توكل إليه وفقاً لتوجيهات المدير.
2. يُختار النّظار من بين أساتذة التعليم الثانوي الداخليين في الملاك بناء على اقتراح مدير الثانوية وموافقة مدير التعليم الثانوي.

3. يُحدد عدد النظائر بمعدّل ناظر واحد لكلّ مئة وخمسين تلميذًا ويمكن لمدير التعليم الثانوي تعديل هذه النسبة بناءً على اقتراح مدير الثانوية واستنادًا إلى عدد الطوابق وعدد الصفوف في كلّ منها.
4. يقوم النظائر بجميع الأعمال الموكلة إليهم من قبل الإدارة على نحو يختصّون به بين توجيه ورعاية نشاطات واهتمام بشؤون التلاميذ وكلّ ما يتعلّق بانضباطهم ومراقبتهم في الملعب ومراقبة دوامهم وتنظيم بطاقات علاماتهم وملفاتهم الشخصية.
5. يغطّي توزيع دوام الناظر العام والنظائر التّظاهرة والمراقبة في التّانويّة على نحو مستمر في أثناء الدّوام المدرسيّ واستراحة الظّهر وقبل بدء الدّروس صباحًا بنصف ساعة.
6. يحق لمدير التعليم التّانويّ إعادة الناظر العام أو الناظر إلى التعليم بناءً على طلب صاحب العلاقة أو بناءً على اقتراح مدير التّانويّة بداعي المصلحة العامّة.

نجد من خلال هذه المادّة:

أنّ الفقرات تحمل في طيّاتها مهام التّظار، والتي توكل إليهم من قبل الإدارة أي بحسب اختيار المدير، وتخصر عملهم بالمتعلّمين فقط، وهي عموميّة غير مفصّلة وتتشابه في بعضها مع مهام المشرف التّربويّ والمنسق والمرشد، إن صحّ التعبير.

المادة 30: مجلس الأساتذة:

1. يتألّف مجلس الأساتذة من مدير الثانوية رئيسًا ومن سائر موظّفي التعليم أعضاء، ومهمّته البحث في الشّؤون التّربويّة والثقافيّة المتعلّقة بالثانوية.
2. يجتمع المجلس مرّة في مطلع السنّة وكلّما دعاه مدير التّانويّة خطّيًا أو بناءً على طلب خطّي يقدّمه ثلث أفراد الهيئة التّعليميّة في التّانويّة يذكرون فيه موضوع الاجتماع وعلى مدير التّانويّة أن يضع جدول أعمال الجلسة ويبلغه إلى كلّ من الأساتذة قبل موعد الاجتماع بأربع وعشرين ساعة على الأقل ولا يجوز أن يحضر هذه الجلسات أحد من خارج التّانويّة.
3. يتولّى الناظر العام أو أحد التّظار تدوين وقائع الجلسات.

نجد من خلال هذه المادّة:

وفي الفقرة رقم 3 المذكورة أنّ عمل الناظر العام أو أحد التّظار عمل إداريّ بحت وغير تخصّصيّ لموقع ناظر عام أو ناظر، حيث إنّّه يتولّى تدوين وقائع الجلسات في المجلس.

المادة 32: مجلس النّظام والتّوجيه:

1. رائد مجلس النّظام والتّوجيه هو الإصلاح والوقاية وإيقاظ الصّميم والشّعور بالمسؤوليّة فهو يدرس الحالات السلوكيّة والتّربويّة العامّة، ويتّخذ الإجراءات التّأديبيّة ضمن حدود العقوبات المقرّرة في المادّة 39 من هذا النّظام.
2. يتكوّن مجلس النّظام والتّوجيه من مدير التّانويّة رئيسًا والناظر العام مقرّرًا والناظر المسؤول وقت حدوث المخالفة وخمسة أعضاء ينتخبهم مجلس الأساتذة في بدء السنّة الدّراسيّة من بين الأساتذة في الملاك دون التّظار. وإذا تعدّد وجود العدد المطلوب من الأساتذة في الملاك يجوز أن ينتخب باقي الأعضاء من بين الأساتذة المتعاقدين.

نجد أنّ هذه المادّة:

تؤكّد دور الناظر بالإجابة وعلى الكفايات المتقاطعة مع كفايات المدير، وعلى دوره الإداري البحت كمقرّر، لكن من دون ذكر الكفاءات التي يجب أن يتمتّع بها بشكل تفصيلي وواضح.

المادة 49: صندوق المدرسة:

1. ينشأ في كلّ ثانويّة صندوق ماليّ يُدعى «صندوق المدرسة» يُنفق منه في الحالات التي تستدعيها مصلحة الثانويّة ومصلحة التلاميذ.
2. يغدّى هذا الصندوق من مساهمة التلاميذ الماليّة ومن الواردات الأخرى المختلفة.
3. تشرف على هذا الصندوق لجنة مؤلّفة من مدير الثانويّة والناظر العام فيها وأحد أفراد موظّفي التّعليم يختاره مجلس الأساتذة. تمسك اللّجنة دفتر حسابات تدوّن فيه المبالغ المستوفاة ووجوه إنفاقها.

نجد من خلال هذه المادّة:

أنّها تؤكّد الكفايات الإشرافيّة للناظر العام في الثانويّة.

• القرار المعدّل رقم 1130/م/2001 تاريخ 2001/09/10 النظام الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتّعليم الأساسي الرّسميّة

المادة 16: يحلّ محلّ المسؤول عن المدرسة (التّسمية الرّسميّة حسب القرار المعدّل) في حال غيابه أحد النّظار، وتوضع بتصرّفه جميع المستندات والأختام والسّجّلات و... وينوب عنه في جميع صلاحيّاته ومسؤوليّاته.

المادة 28: يكلف المسؤول عن المدرسة خطيًّا أحد المعلّمين أو بعضهم، ممّن تتوافر فيهم الكفاية التّربويّة والمسلكيّة القيام بأعمال النّظارة وفاقًا لأحكام خاصّة وقد عدّلت هذه المادّة بالمادّة 2 حيث نجد إضافة بند يتعلّق بأن يكون الناظر في المدرسة من ذوي الخبرة من النّاحية التّربويّة والإداريّة (المادة 2 بند رقم 3 تعديل القرار رقم 1130/م/2001 تاريخ 2001/09/10 النظام الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتّعليم الأساسي الرّسميّة).

• القرار رقم 196 تاريخ 2004/03/12: تعديل القرار رقم 1130/م/2001 تاريخ 2001/09/10 النظام الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتّعليم الأساسي الرّسميّة:

المادة 1: ألغيت المادّتان 27 و28 من القرار رقم 1130/م/2001 تاريخ 2001/9/10 واستعيض عنهما بالنّص التّالي:

يكلف أحد أفراد الهيئة التّعليميّة بأعمال النّظارة بقرار من وزير التّربية والتّعليم العالي بعد استطلاع رأي مدير التّعليم المختص وبناءً على اقتراح المدير العام للتّربية.

نجد في هذه المادّة:

أنّ اختيار الناظر أصبح من صلاحيّات الوزير والمدير العام ولم يعد من صلاحيّات مدير المدرسة في اختيار فريق عمله وهذا يناقض التّوجّهات العالميّة إلى اللامركزيّة في الإدارة والقيادة المدرسيّة والتي لا يمكن أن تنجح في مبتغاها إن كان من الصّعب على مدير المدرسة (القائد) اختيار فريق عمله.

المادة 2: يُشترط في من يتولّى أعمال النّظارة والأعمال الإدارية المختلفة توقّر ما يلي:

1. أن يكون غير محكوم عليه:

أ. بعقوبة من الدّرجة الثّانية من نظام الموظّفين.
ب. أو بالعقوبتين الأخيرتين (من عقوبات الدّرجة الأولى) في حدّهما الأقصى أو مرّتين بأيّ منهما في حدّها الأقصى.

ت. يسقط مفعول العقوبات المانعة من حقّ التّكليف بعد مرور خمس سنوات على تاريخ انتهاء تنفيذ العقوبة الأخيرة منها.

2. أن يكون ذا سيرة حسنة في المدرسة وفي المجتمع.

3. أن يكون من ذوي الخبرة تربويًا وإداريًا.

4. أن يكون قد أمضى أكثر من خمس سنوات تدريس في الملاك.

5. أن يتقدم وبالتسلسل الإداري بطلب خطي يتضمن رغبته في تولي مهام النّظارة أو الأعمال الإدارية المختلفة تحت طائلة رفض الطلبات المخالفة.

المادة 3: يعفى من أعمال النّظارة والأعمال الإدارية الأخرى كل من:

- ثبت إخفاقه في تأدية المهام الموكولة إليه، بموجب أدلّة ثابتة (جوابات خطيّة، كتب لفت نظر إلخ...).
- فقد أحد الشّروط الواردة ذكرها في المادّة الثّانية من هذا القرار.
- تقدّم بطلب شخصيّ معلّل للإعفاء.

بعد القراءات واستخلاص بعض المقتطفات من مواد القرارات والأنظمة والمراسيم المرتبطة بالنّاظر ومهامه ودوره، والتي تمّت قراءتها وتوليّفها، نرى أنّ النّاظر العام / النّاظر يمكنه أن يتولّى أعمال الإدارة بالوكالة وأن يحلّ محلّ المدير في غيابه وهذا الأمر يوجب في اختيار النّاظر العام / النّاظر أن يتمتّع بمؤهلات وكفايات تقارب تلك التي ينبغي أن يمتلكها المدير، كي تمكّنه من القيام بهذا الدور حيث إنّ مدّة التّكليف ليست محدّدة بحدّ أقصى وفي الوقت نفسه يكون في رأس الهرم الإداري، ما يخوّله اتّخاذ قرارات وإظهار قدرات تمكّنه من تأمين حسن سير العمل، لأنّه من أسس نجاح المؤسسة استمراريّة العمل بغض النّظر عن غياب أشخاص في أوقات معيّنة.

كما نجد أنّ مهام النّاظر العام ليست محدّدة بشكل واضح حيث إنّ «مساعدة المدير» تفتح المجال أمام المهام المختلفة التي تحدّد له، ما يجعل النّاظر العام متأهّبًا دائمًا لما يمكن أن يُطلب منه أو يكلف به فتتسع دائرة مهامه أو تضيق حسب الحاجة أو المزاجيّة.

يتمّ اختيار النّظار من بين أساتذة التّعليم الثّانوي الدّاخلين في الملاك بناءً على اقتراح مدير الثّانوية وموافقة مدير التّعليم الثّانوي، فنجد هنا غياب شروط محدّدة أو معايير دقيقة وعمليّة لاختيار النّظار سوى اقتراح مدير الثّانوية وموافقة الرّؤساء التّسلسليّين ما يعني أنّ النّاظر ممكن أن يكون غير كفء، إن صحّ التّعبير.

نستطيع أن نلاحظ أيضًا أنّ وجود النّاظر العام كمقرّر للمجلس يؤكّد ما قلناه سابقًا عن ضرورة تمتّعه بكفايات تؤهّله لذلك. هنا يمكننا القول إنّ كلّ ما نلاحظه في الأنظمة والقوانين يؤكّد أهميّة وضع إطار مرجعيّ يحدّد الكفايات التي يجب أن يتمتّع بها النّاظر ليتمكّن من الإنابة عن المدير ولعب دور قياديّ مساعد في إدارة المؤسسة التّعليميّة، حيث إنّ مادّة أوليّة يمكن البناء عليها في تحديد توصيف المهام، آليات وشروط الاختيار،

ووضع برامج الإعداد والتدريب المستمر والتقييم.

ب. في الأدبيات التي تمت مراجعتها وتوليفها حول الناظر

• مقتطفات من المراجع والموارد المتعلقة بمهام الناظر ودوره وكفاياته مع التحليل المرتبط بها

بحسب البلدان والأنظمة والسياسات المختلفة، حُدِّدَت عدَّة تسميات وظيفية مرتبطة بما يعرف عمومًا بالناظر في لبنان. من CPE Conseiller principal d'éducation إلى assistant d'éducation مرورًا بال pion و surveillant و conseiller مجموعة من الوظائف تتوزَّع في ما بينها أدوار ومسؤوليات مختلفة لتأمين مهامَّ عديدة. (Fiche Métier: Conseiller principal d'éducation (CPE))

على الرَّغم من أنَّ الموقعين الوظيفيين (ناظر وأمين مكتبة) مختلفان بشكل أساسي، إلا أنَّ من المهمَّ أن نلاحظ أنَّه غالبًا ما يشغلها مدرِّسون سابقون (Le ministère de l'éducation nationale, 2013).

حاولنا تبويب المعطيات التي جمَّعت وفاقًا للمجالات المحدَّدة في الأطر المرجعية السابقة، التي وضعت لمواقع وظيفية أخرى، لتسهيل العمل لاحقًا في تحديد الكفايات المتوقعة لناظر المدرسة:

المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة

النظارة والحفاظ على النظام: (Surveillant scolaire)

- احترام القوانين
- إدارة الغياب
- الإنذارات والتنويه لسلوكيات الطلاب
- إدارة تحركات الطلاب داخل حرم المدرسة

المساهمة في السلامة والرِّفاه المدرسي:

- تأمين المعدَّات اللازمة للنشاطات المدرسية
- السَّهر على صيانة المعدَّات ومساحات العمل والملاعب (Academic Coordinator, 2006)
- الانتباه الدائم لحاجات الطلاب وسلامتهم
- تأمين الإسعافات الأولية عند الصُّورة

• الدِّعم / الاستشارة (accompagnement / counseling):

(Devenir assistant d'education) (Online Master's in School Counseling)

- مسؤول عن الإشراف على الطلاب ومواكبتهم
- وضع برنامج إشراف قد يصل الى وقع تأثيري على مستوى المؤسسة (ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies)
- تطبيق النظريات التربوية في الإشراف والتعلُّم والتطوير

السُّق الإداري:

- المشاركة في إدارة الموارد البشريّة
- مساندة المدير في متابعة الطلاب ومراقبة نتائجهم (Surveillant scolaire)
- تحضير التّناجح المدرسيّة وتسليمها

السُّق التّربوي: (Devenir assistant d'education)

- المساندة لتأمين الإرشاد والدّعم للطلاب (Comment devenir assistant d'education?)
- مساندة أفراد الهيئة التّعليميّة، قدر المستطاع، في تأمين عمليّة التّعليم والتّعلّم (ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies)
- تحليل نتائج الطلاب سنويّاً وإرساء أهداف تطويريّة مبنية على المعطيات (ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies)

تنظيم الحياة المدرسيّة: (Master MEEF Mention Encadrement Educatif)

- التّخطيط للحياة المدرسيّة اليوميّة
- الاستراتيجيّات الطّرق - التّحدّيات لانخراط الأهل والمجتمع المحليّ في التّشاطات المدرسيّة
- إدارة أندية الطلاب وأنشطتها
- الإشراف ومتابعة الأنشطة اللاصفيّة (Surveillant scolaire)

المجال الثّاني: العلاقات المهنيّة

الوساطة الاجتماعيّة: (Devenir assistant d'education)

- تأمين الوساطة، حيث يلزم بين الطلاب والمجتمع المدرسيّ (Fiche Métier: Conseiller principal d'éducation (CPE))
- المساهمة في بناء وتطوير الشّراكات الخارجيّة (Fiche Metier: Surveillant scolaire/ Assistant) (ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies)
- بناء علاقات مع الأهل والمجتمع المحليّ

المجال الثّالث: الأخلاقيّات المهنيّة

- المشاركة بكلّ نزاهة واحتراف بكلّ دور يؤمّنه أفراد الهيئة التّعليميّة والمحافظة على أعلى مستوى في الأخلاقيّات والممارسات المهنيّة المحترفة والمعاملة العادلة تجاه جميع الطلاب. (Ethical Standards for School Counselor Education Faculty)
- كما يمكننا القول إنّ المراجع والأدبيّات العالميّة توافقت على الممارسات المهنيّة الآتية للناظر: (L'autorite et les surveillants, 2003)
- (Student Supervision Guidelines, 2014) (Playground supervision, 2019)

مشاركة الناظر في وضع السياسة التربوية للمؤسسة التربوية
يشترك في وضع السياسات التربوية ويتابع تنفيذها ونجاحها في تحقيق الأهداف، كما يساهم في تنفيذ ورصد
الحاجات التربوية لمشروع المدرسة، ويضمن أن يساهم المشروع التعليمي في نجاح ورفاهية الطلاب.
كما يشارك في تشخيص المستوى التعليمي للمؤسسة ويبدى رأيه في الإجراءات التي تقترحها. بالإضافة
إلى ذلك يحث مدير المدرسة والهيئة التعليمية على تنظيم شراكات مع الدول، والسلطات المحلية،
والمجتمعات المدرسية المحلية، والجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية كجزء من مشروع المدرسة.

أخيرًا، يشارك CPE في المؤسسات التي هم أعضاء فيها بحكم مناصبهم (لا سيما مجالس الإدارة ومجالس
الفصل والمجالس التربوية والمجالس التأديبية). بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم، في بعض الحالات، المساعدة
بصفة استشارية للهيئات التي ليسوا أعضاء فيها.

دور الناظر في المساهمة في المواطنة
يلعب الناظر دورًا مهمًا في تبني قيم التسامح والتضامن والعيش المشترك، فهي تعزز عملية التشاور
ومشاركة الطلاب في الهيئات التمثيلية. ينظمون تدريب المندوبين حتى يكونوا قادرين على أداء وظائفهم
داخل هيئات المؤسسة المختلفة وكذلك في مجموعات العمل التي قد يُطلب منهم المشاركة فيها، مع
المساعدة من الموظفين أو الشركاء الآخرين. يحرصون على التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسة ويساهمون
في تطوير الأنشطة الاجتماعية التربوية من خلال المساهمة في تطوير المشاريع التعليمية والاجتماعية
والثقافية. يمكنهم المشاركة في الحياة الصفية لدعم الطلاب في تعلم المواطنة، لا سيما من خلال إعلامهم
بحقوقهم ومسؤولياتهم والقدرة على ممارستها داخل المدرسة وخارجها.

دور الناظر في توفير المتابعة التربوية والتعليمية الفردية والجماعية للمتعلمين
يرتبط عمل CPE بالهيئة التعليمية. هم أعضاء في مجلس الفصل، ومرتبطين بفريق التدريس لإجراء التقييم
المنتظم للتلميذ والمساعدة في إنشاء انتقال فعال بين مستويات التدريس ومراحله. بالإضافة إلى ذلك
يساهمون جنبًا إلى جنب مع المعلمين بدعم المشرفين التربويين والموجهين والمساعدين التفسيريين
ويساهمون معهم في دعم الطلاب ومشورتهم ومراقبتهم في تطوير مشروع التوجيه الشخصي، ومتابعة
دراساتهم بالإضافة إلى اندماجهم الاجتماعي والمهني.
يعمل الناظر في تعاون وثيق مع المعلمين وغيرهم من الموظفين، وخصوصًا العاملين الاجتماعيين
والصحيين، من خلال تبادل المعلومات حول سلوك التلميذ، ونشاطه، ونتائجه، وظروفه، ومن خلال البحث
المشترك عن مصدر الصعوبات المحتملة لتمكينه من التغلب عليها.

كما يتعاون الناظر مع فريق التدريس لإجراء التقييم المنتظم للتلميذ والمساعدة في تأمين انتقاله بشكل
فعال بين مستويات التعليم ومراحله (المرور بين المدرسة والكلية، وبين الكلية والمدرسة الثانوية وبين
المدرسة الثانوية وما بعد البكالوريا). كما يساهمون معهم في دعم الطلاب ومشورتهم ومراقبتهم في تطوير
مشروع التوجيه الشخصي، ومتابعة دراساتهم بالإضافة إلى اندماجهم الاجتماعي والمهني وعلى وجه
الخصوص المخاطر النفسية والاجتماعية (خصوصًا السلوك المحفوف بالمخاطر، علامات الإدمان، اضطرابات
القلق، المواقف العصبية)، والتغيب، والتسرب من المدرسة.

ويساهمون مع الفريق التربوي في الحصول على أفضل معرفة ممكنة للمراهق وعائلته وبيئته الاجتماعية.
ويقدمون مساهمة محددة في الرعاية الشاملة للطلاب.

يلعب CPE دورًا أساسيًا في تبادل المعلومات حول الطلاب، لا سيما من خلال استخدام الأدوات والموارد الرقمية المتاحة له. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُعهد إليه بمهام محددة مثل مسؤولية التسرب من المدرسة. وتمثل مهمته على وجه الخصوص في المساهمة في الدورات التدريبية، والمنهج الدراسي، أو المشاركة في التدريس لتعزيز فرص النجاح. أخيرًا، يؤلن اهتمامًا خاصًا للطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.

دور الناظر في المساهمة في جودة المناخ المدرسي
يشارك الناظر في منع جميع أشكال التمييز والفظاظة والعنف والتحرش ومكافحتها. كما يشارك ورئيس المؤسسة في تقويم التدابير التعليمية والعلاجية، وفي تقويم العقوبات التأديبية. ويلعب دورًا في منع النزاعات وإدارتها من خلال تفضيل الحوار والوساطة من منظور تعليمي لأنها تعزز التهج الإصلاحي للعقوبات وتساهم في جودة المناخ المدرسي، ما يضمن الظروف المثلى للتعلّم والحياة الجماعية للمؤسسة. بالإضافة إلى الإضاءة على دوره في ترسيخ علاقات الثقة مع العائلات أو الممثلين القانونيين للطلاب وفي تنظيم المساحة المدرسية وإدارة الوقت داخل المدرسة.

أخيرًا تفويض الناظر الصلاحيات الموكلة لمدير المدرسة ليتمكّن من القيام بمهام مدير المدرسة في حال غيابه، وتخفيف العبء عن مدير المدرسة مع إعطاء الأولوية في ذلك للمدارس الثانوية. وضع أسس واضحة ومحددة لاختيار مساعد مدير المدرسة عند التعيين تعتمد في جميع المراحل (ثانوي - متوسط - ابتدائي - رياضات) ويفضّل أن تُعتمد الأسس المتبعة نفسها في اختيار مدير المدرسة. تحديد مهام واضحة لعمل الناظر/ مساعد مدير المدرسة، يُطلع عليها جميع العاملين في المدرسة، مشتملة على جميع المهمات بما فيها الأعمال التربوية والإدارية. يلتحق الناظر / مساعد المدير في البرنامج التدريبي الذي يلتحق به مدير المدرسة، وذلك لتأهيل مساعد المدير ليكون مديرًا للمدرسة بالمستقبل، وأن يُختار مديرو المدارس مستقبلاً من بين الناظر المؤهلين.

ختامًا، لم تعط القراءات معلومات عن التدريب والتطوير المستمر للناظر، وقليلًا جدًّا عن الاخلاقيات المهنية، إلّا أننا لا نجد في هذا نقصًا لنتيجة العمل، لأنّ الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي، الذي أصدره المركز التربوي للبحوث والإنماء، تضمّن عددًا من الكفايات المطابقة لهذين المجالين، مدركين أنّ التحديد سوف يتمّ على مستوى المكونات والمبينات لا الكفايات. لذلك يمكن اعتبار الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي كأحد المراجع المفيدة، إذ إنه يرتكز على أنّ الإدارة التربوية وظيفة شاملة لا تقتصر على مدير المدرسة، وبالتالي فإنّ الكفايات المبينة مُنطلق لتحديد الأطر المرجعية لكفايات باقي المواقع الوظيفية في الإدارة التربوية.

الاستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

- أ. في ما يتعلّق بالمهامّ التي تمّ عرضها، نجد في مكان ما شبه تضارب وتداخلًا بين مهام كلّ من الناظر والمدير والمرشد التربويّ، هذا من الطبيعيّ بمكان ما، لكن في غياب توصيف مهام واضح ومفصّل ووضع أطر تنظيميّة لكلّ منهم يصبح الأمر عرضة لخلل في الممارسات والتي تُصبح أعرافًا مع الوقت، لذلك نجد أنّ مهام الناظر تختلف في حدودها بين مدرسة وأخرى. هذا يحتمّ الحاجة إلى تطوير وتحديث في الأطر التنظيميّة والسياسات والهيكلية وتوصيف المهام بحيث تُصبح أكثر تحديدًا وتوضيحًا وتفصيلًا.
- ب. في النظام الداخليّ، يكلف أحد أفراد الهيئة التعليميّة بأعمال النظارة بقرار من وزير التربية والتعليم العاليّ بعد استطلاع رأي مدير التعليم المختص وبناءً على اقتراح المدير العام للتربية، وليس من قبل مدير المدرسة، وهذا يتعارض مع التوجّهات التربويّة الحديثة، إذ على مدير المدرسة اختيار فريق عمله لتشكيل الفريق القياديّ للمدرسة. وهذا يتطلب تحديدًا في بعض القوانين والقرارات.
- ت. كذلك في النظام الداخليّ، لم يتم ذكر أي مؤشّرات واضحة لاختيار الناظر، ولا طرح مؤشرات تحديد كفاياته. وهذا يتطلب وضع آليات لاختيار الناظر.
- ث. بناءً للأدبيّات التي تمّت مراجعتها فإنّ للناظر دورًا تربويًا وإداريًا واستراتيجيًا وهذا ما يجب أن تلحظه الكفايات التي يجب تحديدها في الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر.
- ج. في القوانين والأنظمة، بالمقارنة مع الممارسات، غياب لآليات التحفيز للعاملين على مستوى الوظيفة العامّة وهذا ما يحد من السعيّ إلى التطوير المهنيّ المستمر لعدد كبير منهم.
- ح. بناءً على الأدبيّات والقوانين والأنظمة، للناظر دور مهم في عمليّة التطوير المهنيّ، له وللمعلّمين، وهذا يتطلب منه تطوير ذاته ومتابعة دورات التطوير المهنيّ المستمر التي تُعزّز كفاياته ليستطيع بذلك مساعدة المعلّمين في تطويرهم المهنيّ.
- خ. في ما يتعلّق ببرامج الإعداد والتدريب المستمر، وفي النظام الداخليّ، لم يُشترط على الناظر أن يخضع لدورات تدريبيّة خاصّة لتعزيز كفاياته في الإدارة والقيادة، وهذا يتطلب تحديث بعض القرارات المتعلقة بذلك، على أن يتم إعداد الناظر ومتابعته لدورات التطوير المهنيّ المستمر، كما يتطلب تحديث برامج الإعداد والتدريب المستمر المرتبطة به.
- د. لقد سبقتنا دول عديدة في وضع إطار مرجعيّ لكفايات الناظر (بالرغم من اختلاف التسميات لهذا الموقع)، ومن بعد التحليل والدراسة التي قامت بها اللجنة وجدنا أنّه أصبح لزامًا وضع إطار مرجعيّ لكفايات الناظر، ما يصب في صالح المدرسة والمجتمع معًا.
- ذ. نعتبر أنّ القراءات ألقت الضوء إلى حد كبير على دور الناظر ومهامه، وسمحت بالتالي إلى حد كبير بالإجابة عن الأسئلة التي طُرحت في الإطار المفاهيمي الأساسي، والتي تتمحور أساسًا حول دور الناظر ومهامه وكفاياته.
- ر. كل ما تمّ توليفه سيخدم أهداف الدراسة في وضع الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر.



التوصيات

بعد مراجعة الأدبيات، والاطّلاع على ما تضمّنته من دراسات وأبحاث وتجارب ودروس مستقاة، ونظرًا لأهميّة دور الناظر على الصّاعدين التّربويّ والإداريّ للمدرسة وتحسينها وتحسين مخرجاتها، وأهميّة تنظيم الإدارة التّربويّة والمدرسيّة في لبنان، وحيث إنّ لا يوجد إطار مرجعيّ في لبنان يحدّد الكفايات التي يجب أن يتمتّع بها الناظر، تبرز الحاجة إلى:

- أ. بناء إطار مرجعيّ لكفايات الناظر يتضمّن المجالات والكفايات ومكوّنات الكفايات والمبيّنات.
- ب. تحديث الأنظمة والقوانين المتعلّقة بالناظر، والتوصيف الوظيفيّ، ومعايير وآليّات الاختيار.
- ت. تطوير برامج الإعداد والتّطوير المهنيّ المستمرّ للتّناظر.
- ث. وضع أدوات تقويم مبنية على الإطار المرجعيّ للكفايات، وتطوير نظام التّقويم.





الجزء الثاني: الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

أهميّة الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر
عناصر الإطار المرجعيّ

أهمية الإطار المرجعي لكفايات الناظر

استنادًا إلى ما تمّ التّوصل إليه من استنتاجات وتوصيات في الدّراسة التّحليلية المبنيّة على التّوليف القائم على مراجعة الأدبيّات، انطلق العمل في لجنة مشروع الأطر المرجعيّة المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التّربويّة في قسم الإدارة التّربويّة في المركز التّربوي للبحوث والإنماء، خلال العام 2020، على وضع الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر.



يأتي الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر استكمالاً لسلسلة من الأطر المرجعيّة كان قد أصدرها المركز التّربويّ للبحوث والإنماء، وذلك بهدف بناء ثقافة مشتركة بين الأفرقاء المعنّيين كافة في القطاع التّربويّ واعتماد رؤية موحّدة ومنهجية متناغمة في العمل.

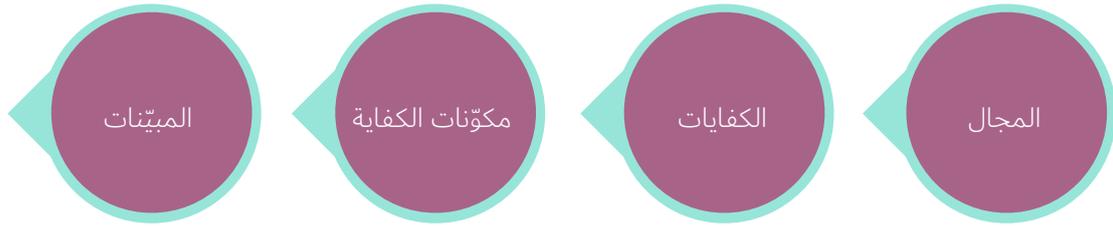
يُشكّل هذا الإطار كسابقاته من الأطر المرجعيّة، وثيقة حيّة ووسيلة حيويّة ومرجعًا قانونيًا وإداريًا وتنظيميًا منسجمًا مع السياسات التّربويّة. وهو يعتبر حجر الأساس لوضع توصيف المهام وبرامج الإعداد والتّدريب والتّطوير المهنيّ المستمر وتنظيم آليّة اختيار النّظار ونظام تقويم الأداء. كما يُساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

تَكْمَنُ أهميّة هذا الإطار المرجعيّ في تكوينه معرفة جيّدة للكفايات الخاصّة بالنّظر، وفي استخدام هذه المعرفة للتّأكّد من نجاحهم وتحديد مجالات تطوّرهم الدّائيّ وبناء قدراتهم، فهو مادةٌ أوّليّة للرّصد والمتابعة ولكلّ ما يتعلّق بتقويم الأداء والتّقويم حيث يلزم.

ولمّا كان لا بدّ لكل عناصر الإدارة المدرسيّة، والنّاظر على وجه الخصوص، من أن يسعى دائماً إلى تطوير ذاته أوّلاً، ليواكب تطوّرات القرن الواحد والعشرين وتحديّاته وما تفرضه حالات الطّوارئ والأزمات من مستجّدات، 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 النّاظر على تطويرها لتحقيق أهدافه المهنيّة. وقد حدّدت الكفايات بناءً على متطلّبات المهنة وفي ضوء الحاجات التّربويّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة في السّياق اللّبناني.

ويبقى أن نشير إلى أنّ الأطر المرجعيّة التي تمّ وضعها والتي يجري وضعها، لا تهدف إلى ترجمة الوضع الوظيفيّ الحاليّ، بل إلى بلورة ما هو متوقّع من الشّخص المعنيّ أن يكون قادراً على القيام به في ضوء التّطوّرات التّربويّة والتّكنولوجيّة المتسارعة، وفي ضوء الأزمات والتّحدّيات المتنوّعة التي نواجهها، وهذا يعني تطوير هذا الدّور لمواجهة تحديّات القرن الواحد والعشرين.

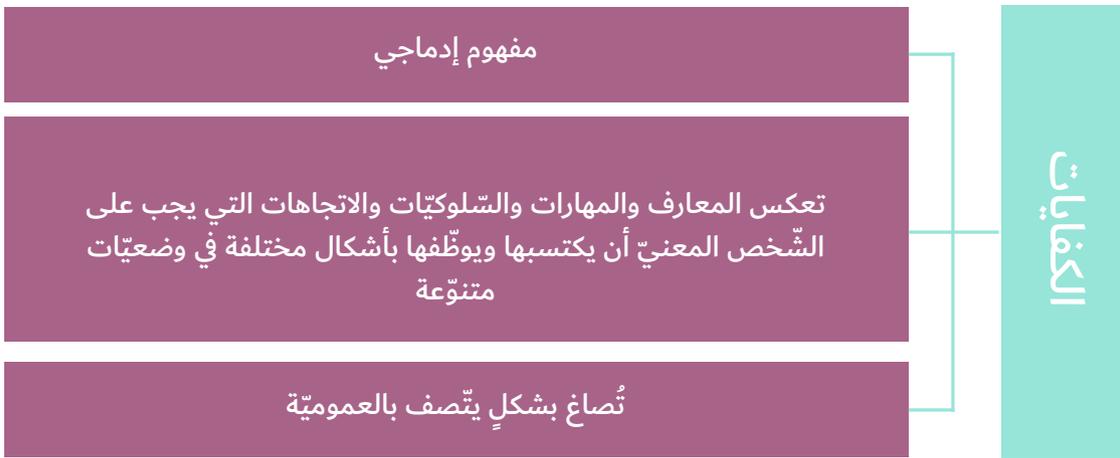
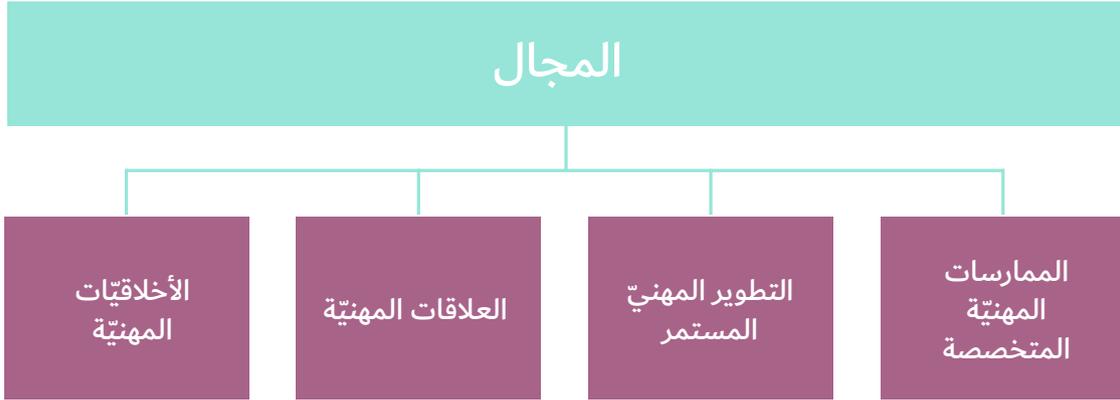
عناصر الإطار المرجعيّ



كان من الممكن تجميع الكفايات ضمن مجموعات معارف ومهارات مركّبة وقائمة على الرّبط الفعّال لمجموعة متنوّعة من الموارد الدّاخلية والخارجيّة ضمن عائلة من المواقف (Tardif, J., 2006)، وتحدّد ضمن المجموعات الرّئيسيّة الآتية: قيادة التّخطيط الاستراتيجيّ- إدارة المؤسّسة بطريقة تشاركيّة وفعّالة - دعم التّطوير التّربويّ - ضمان التّواصل الفعّال - تعزيز التّفكّر والتّطوير المهنيّ المستمر- تعزيز القيم الأخلاقيّة والمؤسّساتيّة.

ولكن انسجاماً مع الأطر المرجعيّة للكفايات الصّادرة سابقاً عن وزارة التّربية والتّعليم العالي والمركز التّربويّ للبحوث والإنماء (الأطر المرجعيّة: دعم جودة التّعليم في لبنان، 2017)، وللتّساق، وُزعت الكفايات على أربعة مجالات رئيسيّة، هي:

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



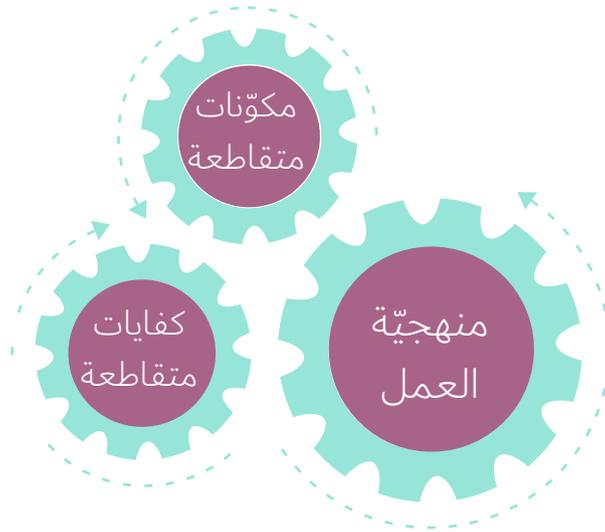
يتضمّن كلّ مجال مجموعة من الكفايات، توزّع كلّ كفاية إلى عدد من المكونات، حيث تُجسّد الكفاية من خلال اشتقاق عناصرها المتمثلة بشكل سلوكيات مهنية، أو مجموعة من السلوكيات المتداخلة، ترجمت إلى ممارسات عملية ميدانية، من المفترض أن تتحوّل لاحقاً إلى قنوات مهنية.



ثم اقترحت مجموعة مبيّنات، على سبيل المثال لا الحصر، وهي عبارة عن سلوكيّات مهنيّة تقيس مكوّنات الكفاية، وأدرجت ضمن منطق تسلسليّ تتابعيّ في عمليّة تحقيق الكفاية، حيث تُصاغ الكفايات (Poumay, M., Tardif, J., & Georges, F., 2017) بشكل يتّصف بالعموميّة، ويأتي المكوّن بعدها ليحدّد المزيد من العوامل المرتبطة بالكفاية، من دون أن تكون أفعالاً إجرائيّة بالضرورة، وهي تسهم لاحقاً في وضع المبيّنات والمؤشّرات.



غير أنّه، وتماشياً مع الأطر المرجعيّة الصّادرة سابقاً، ستتضمّن مكوّنات الكفاية بعض الأفعال الإجرائيّة التي تدلّ على العمل المتعلّق بإظهار الكفاية، على أن تضاف إليها معايير ضبط وتحديد للمستوى المتوقّع.



لذا ليس من المستغرب، عند محاولة توضيح الكفايات المطلوبة لإكمال هذه المهمّة، أن تنتهي بقائمة طويلة من الكفايات. وما قد يبدو أحياناً تكراراً أو إعادة هو فقط نتيجة للتداخل بين مختلف ميادين العمل، ما يجعل من المستحيل تعيين مبيّن، على سبيل المثال، خاص بكفاية واحدة أو مجال مخصّص ومحدّد. ومن الطبيعي أن تُستثمر الكفايات المذكورة في هذا الإطار المرجعيّ في تحسين جودة الأداء الفرديّ والجماعيّ في التّربية.

لذلك يُتوقَّع من الناظر القياديّ، في بيئة تتوالى عليها الأزمات الأمنيّة والاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة والصّحيّة، أن يُبدي ثباتًا ومرونة في الأداء، وتعاونًا مع رئيسه المباشر ومكونات المجتمع المدرسيّ كافّة، وأن يلتزم الأنظمة والقوانين مع الإبقاء على الابتكار، وأن يبقى على تواصل دائم مع بيئته، وأن تكون إدارة الأزمات في صلب اهتماماته، وأن يكون هو نفسه عاملاً أساسيًا للتغيير والتطوير والتّحسين من خلال وعيه لدوره كقائد تربوي في مجال بناء الفرد والمجتمع والوطن عن طريق غرس قيم الأخلاق، والمساواة، والودّ، والمواطنة، والدمج، والتّكيّف.

تجدد الإشارة إلى أنّ هذا الإطار يفيد كأداة عمليّة تُستخدم في أوجه عدّة:

- صياغة التّوصيف الوظيفيّ.
- وضع معايير اختيار النّظار.
- وضع برامج الإعداد الأساسيّ.
- تصميم خطط التّطوير المهنيّ المستمرّ.
- إقرار آليات التّقويم المستمرّ للأداء وأدواتها.

تتمنّى لهذا الإطار المرجعيّ، أن يكون أداة غنيّة وواضحة، يسهل على أساسها صياغة الموقع الوظيفيّ للناظر في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، ووضع برامج إعداد للإداريين في المدارس وعلى الأخصّ للتّظار وبرامج التّدريب والتّطوير المهنيّ المستمرّ.



الجزء الثالث: الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

المجال الأوّل
الممارسات المهنيّة المتخصّصة (SPP)

المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)

هي عبارة عن التصرفات والسلوكيات التي يبدئها صاحب كل مهنة بنتيجة خبرته، وتعكس الكفايات المطلوب اعتمادها في أداء هذه المهنة.

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.SPP.LDRSP 1</p> <p>a. يُطبّق النمط القياديّ الإقناعيّ حيثُ يلزم.</p> <p>b. يُطبّق النمط القياديّ التفويضيّ حيثُ تدعو الحاجة.</p>	<p>SUPVR.SPP.LDRSP .1</p> <p>يُطبّق مجموعة متنوّعة من الأنماط القياديّة بحسب الحاجة</p>	<p>SUPVR.SPP.LDRSP</p> <p>يُظهر مهارات القيادة</p>
<p>SUPVR.SPP.LDRSP .2</p> <p>a. يُساهم في إرساء ثقافة التخطيط والتّقويم من أجل التحسين المُستمرّ.</p> <p>b. يُشارك في وضع السياسة التربويّة للمدرسة.</p> <p>c. يدرّس الحاجات المطلوبة.</p> <p>d. يؤمّن جمع المعلومات الملائمة للتّحليل.</p> <p>e. يقترح خطًّا من أجل تطوير المدرسة.</p> <p>f. يُساهم في وضع خطة عمل المشروع المؤسّساتي بالشراكة مع المجتمع المدرسيّ.</p> <p>g. يُدقّق في خطط المشاريع.</p>	<p>SUPVR.SPP.LDRSP .2</p> <p>يُظهر مهارات التخطيط الاستراتيجيّ</p>	
<p>SUPVR.SPP.LDRSP 3</p> <p>a. يُتقن استخدام أدوات التّحليل المُناسبة.</p> <p>b. يتّخذ الإجراءات اللازمّة لِضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.</p> <p>c. يرصد فعاليّة الإدارة التّنظيميّة من خلال مُراجعة دوريّة لإدارة الوقت ووضع التّقارير واستخدام الإطار المكاني المناسب.</p> <p>d. يرصد عمليّة التّقدّم نحو أهداف المشروع المؤسّساتي المُكلّف به.</p> <p>e. يضع تقارير حول سير خطة المشروع دوريًّا ووفقًا لخَطوات التّقويم المُستمرّ.</p> <p>f. يُساهم في تقويم مسار الخطة المُنفّذة.</p> <p>g. يقترح آليّة مُساءلة ومُراقبة.</p>	<p>SUPVR.SPP.LDRSP .3</p> <p>يُظهر مهارات إدارة المشاريع بِمراحلها كافّة</p>	

<p>SUPVR.SPP.LDRSP 4</p> <p>a. يُطَبَّق عمليّات صَمان الجُودة المُعتمدة.</p> <p>b. يُفَعَّل المبادئ الأساسية للمدرسة الدامجة والمُرحّبة.</p> <p>c. يتعامل مع المُتعلّمين وفق مَراحل نُموّهم.</p> <p>d. يولي المتعلّمين ذوي الاحتياجات الخاصة اهتمامًا خاصًا.</p> <p>e. يُدَقِّق في أيّ علامة قد تَعكس مواقف ذات صُعبَة إجتماعيّة كبيرة أو نتيجة سُوء المُعاملة.</p> <p>f. يَنسُر ثقافة المدرسة الدامجة والمُرحّبة بين المُتعلّمين.</p>	<p>SUPVR.SPP.LDRSP 4</p> <p>يَتَبَنَّى التّوجّهات التّربويّة المُعاصرة</p>	
<p>SUPVR.SPP.LDRSP 5</p> <p>a. يُسَهِّم في تَوفير مُناخ مَدرسيّ يَسوِّدُه الدّعم الانفعالي والاجتماعي والعلاقات السّليمة.</p> <p>b. يُنمِّي العَلاقات الإيجابية بين مُختلف عَناصر المُجتمع المَدرسيّ.</p> <p>c. يَفسِّح المَجال أمام جَميع أفراد المُجتمع المَدرسيّ لإمكانيّة الاتّصال به عِند الحَاجة.</p> <p>d. يُمكن المُتعلّمين من الاندِماج في الحَياة الاجتماعيّة والمهنيّة.</p> <p>e. يَضَمّن سَلامة المُتعلّمين نفسِيًا وجَسديًا من جِلال مُكافحة جَميع أشكال التّمييز والعُنف.</p> <p>f. يتعاون مع المُعلّمين والمرشدين والموجّهين في تشخيص مشكلات المُتعلّمين ووضع الحلول المناسبة.</p> <p>g. يُوقّر أنِشطة مُختلفة للمُتعلّمين تُلبّي حاجات النُمو المُتنوّعة.</p> <p>h. يُقدِّم الدّعم والمَشورة للمُتعلّمين في التّواحي المُختلفة (تربويًا، صحّيًا...).</p> <p>i. يَعمَل مع العاملين الاجتماعيّين والصّحيين، والمرشدين التّفسيّين والشُّركاء الخارجيّين من أجل جِماية المُتعلّمين.</p> <p>z. يتعاون مع المُعلّمين والمرشدين والموجّهين في تشخيص مُشكلات المُتعلّمين ووضع الحلول المُناسبة.</p> <p>k. يُؤمّن بيئَة آمنة وسَليمة وعادلة في المدرسة.</p> <p>l. يُساهم في صَمان رَفاه المُتعلّمين.</p>	<p>SUPVR.SPP.LDRSP 5</p> <p>يُؤمّن مُناخًا مَدرسيًا إيجابيًا</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>1. SUPVR.SPP.MGMT</p> <p>a. يُظهر مهارات العمل الفريقيّ.</p> <p>b. يُساهم في إعداد الخطة السنويّة للمدرسة.</p> <p>c. يُحطّط لليوم المدرسيّ.</p> <p>d. يُدير العمليّات اليوميّة خلال العام الدراسيّ.</p> <p>e. يتركز في ممارساته المهنيّة إلى المُعطيات والبراهين والأدلة العلميّة.</p> <p>f. يُطبّق آليات تقويم العمليّات الإداريّة المعني بها.</p> <p>g. يُساهم في جهوزيّة المدرسة بمُختلف أبعادها على مدار العام الدراسيّ.</p> <p>h. يُدقّق في دوام المُعلّمين اليوميّ.</p> <p>i. يتِمكّن من العمل في ظروف ضاغطة لتنفيذ الأعمال المطلوبة خلال الأزمات والطوارئ.</p>	<p>1. SUPVR.SPP.MGMT</p> <p>يُطبّق العمليّات المطلوبة منه في مجال الإدارة</p>	<p>SUPVR.SPP.MGMT</p> <p>يُظهر مهارات الإدارة المدرسيّة</p>
<p>2. SUPVR.SPP.MGMT</p> <p>a. يتشارك مع المعنّيين في تحديد الحاجات.</p> <p>b. يَضَع لائحة بالمُستلزمات المدرسيّة وتكاليفها.</p> <p>c. يُتّظّم أرشيفًا بالحاجات ومصادرهما ومكانها لتيسير الحُصول عليها ضمن الإمكانيّات المتاحة.</p> <p>d. يُشرف على عمليّات إنفاق مُحدّدة.</p> <p>e. يُحدّد التّفقات اللازمة لأيّ نوع من الأنشطة.</p>	<p>2. SUPVR.SPP.MGMT</p> <p>يُطبّق عمليّات الإدارة الماليّة في المدرسة</p>	

<p>SUPVR.SPP.MGMT .3</p> <p>a. يُشرف على دمج الموارد البشرية الجديدة في المجتمع المدرسي.</p> <p>b. يُوزع المهام على العاملين في المدرسة.</p> <p>c. يَضْبُط دَوام العاملين في المدرسة.</p> <p>d. يُتابع عمل العاملين داخل القسم المسؤول عنه.</p> <p>e. يتأكد من التزام المعلمين ببرامجهم التعليمية اليومية.</p> <p>f. يُعيد عند الحاجة تنظيم البرنامج اليومي.</p> <p>g. يُتابع حضور المعلمين وغيابهم خلال الامتحانات.</p> <p>h. يُوثق غياب المعلمين لإبلاغ المدير.</p> <p>i. يُؤمن خطة طوارئ لملء الفراغ الناتج من غياب المعلمين.</p>	<p>SUPVR.SPP.MGMT .3</p> <p>يُدير الموارد البشرية لتسيير العمليات اليومية وفاق توجيهات الإدارة</p>	
<p>SUPVR.SPP.MGMT .4</p> <p>a. يستثمر المكان والوقت بفعالية في الحياة المدرسية للمتعلمين.</p> <p>b. يُلَاقِم طبيعة المساحة أو الغرفة مع نوع النشاط أو العمل المُخطَّط له وعدد المتعلمين.</p> <p>c. يُوزع المباني وأقسامها بفعالية.</p> <p>d. يُشارك في وضع خطة صيانة وقائية.</p> <p>e. يُقوِّم نتائج عقود الصيانة الوقائية لمختلف المباني والموارد.</p> <p>f. يُتابع أعمال الصيانة الضرورية والطارئة لِضمان سير العمل اليومي.</p> <p>g. يَضْبُط استخدام مُستلزمات الصُفوف من قُرطاسية ولوازم معلومية وغيرها.</p> <p>h. يتفقد يوميًا مرافق المدرسة (مختبرات، قاعات المعلوماتية...).</p> <p>i. يرفع الحاجات إلى الجهات المعنية ضمن المهل القانونية.</p> <p>z. يَبني قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من المتعهدين للاتصال بهم عند الحاجة.</p>	<p>SUPVR.SPP.MGMT .4</p> <p>يُدير المباني والتجهيزات وفاق توجيهات الإدارة</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.SPP.SCHOOL 1</p> <p>a. يُدير تحركات المُتعلّمين داخل حَرَم المَدْرسة.</p> <p>b. يَضْبُط سُلوك المُتعلّمين داخل حَرَم المَدْرسة مُرتَكِزًا إلى النِّظام الدَّاخِلي.</p> <p>c. يَجْمَع المَعْلومات لِتحليلها مع الإدارة والمُعنيّين من أجل تحسّين أداء المُتعلّمين داخل الصَّف وخَارجه.</p> <p>d. يُقَدِّم المَشورة، حيث يلزم، للمدير والجسم التَّعليمي في تَقويم مشكلات المتعلّمين وكيفيّة التَّعامل معها.</p> <p>e. يُساعد المُعلِّمين في ضبط المُتعلّمين داخل صُفوفهم.</p> <p>f. يُوثِّق غِياب المُتعلِّمين.</p> <p>g. يُتابع غِياب المُتعلِّمين مَعَ المَعنيّين.</p>	<p>SUPVR.SPP.SCHOOL .1</p> <p>يُواكِب حَرَكَة المُتعلِّمين</p>	<p>SUPVR.SPP.SCHOOL</p> <p>يُدير حَيَاة المُتعلِّمين في المَدْرسة</p>
<p>SUPVR.SPP.SCHOOL 2</p> <p>a. يَرصُد حاجات المُتعلِّمين.</p> <p>b. يُوجِّه سُلوكيّات المُتعلِّمين داخل المَدْرسة.</p> <p>c. يُساهم في بناء حَظّة لِتعدّيل السُّلوك الحَظَر.</p> <p>d. يُقَدِّم المَشورة، حيث يلزم، لمدير المدرسة والجسم التَّعليمي في تَقويم التَّدابير الإرشاديّة والعِلاجيّة.</p>	<p>SUPVR.SPP.SCHOOL .2</p> <p>يُنظِّم عَمليّة توجيّه المُتعلِّمين وإرشادهم</p>	

<p>SUPVR.SPP.SCHOOL 3</p> <p>a. يُشرف على الأندية المدرسية.</p> <p>b. يُشرف على الأنشطة اللاصفية.</p> <p>c. يَرعى نشاطات واهتمامات المتعلمين.</p> <p>d. يُساهم في تطوير الأنشطة الاجتماعية-التربوية.</p> <p>e. يُنظم رحلات مدرسية خارج المدرسة.</p> <p>f. يُواكب تنفيذ النشاطات داخل المدرسة.</p> <p>g. يُتابع مراحل تقويم جميع الأنشطة والمهام المنوطة به.</p> <p>h. يَصع لائحة برامج تُمكن المتعلمين من المهارات الحياتية.</p> <p>i. يحفظ التوازن بين أوقات النشاطات وأوقات التعلم والتعليم والإطار المكاني المناسب.</p>	<p>SUPVR.SPP.SCHOOL .3</p> <p>يُدير نشاطات المتعلمين اللاصفية</p>	
<p>SUPVR.SPP.SCHOOL 4</p> <p>a. يُطبّق المعايير العالمية للسلامة.</p> <p>b. يرصد المؤشرات المُهدّدة لسلامة المتعلمين.</p> <p>c. يُنظم برامج تُعزز سلامة المتعلمين.</p> <p>d. يُنظم خطط الإخلاء في حالات الطوارئ.</p> <p>e. يُؤمّن الإسعافات الأولية عند الضرورة.</p> <p>f. يقترح تدريبات تتعلّق بالسلامة العامة.</p>	<p>SUPVR.SPP.SCHOOL .4</p> <p>يتبنّى تطبيق معايير سلامة المتعلمين</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 1</p> <p>a. يُواكب التّغيّرات في السّياسات التّربويّة.</p> <p>b. يجمّع المعلومات لتحليلها من أجل تحسين أداء المُتعلّمين.</p> <p>c. يُواجه المُتطلّبات الجديده بِمرونة.</p> <p>d. يُعزّز لدى المُتعلّمين ثقافّة التّوقّعات العالية مُرتكزًا على التّحسين المُستمّر.</p> <p>e. يُواكب برامج تنمية المُتعلّمين الموهوبين وِدّوي الاحتياجات الخاصّة.</p> <p>f. يُتابع تنفيذ خطط الدّعم المدّرسى المُتعلّق بالمُتعلّمين.</p>	<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 1</p> <p>يُواكب برامج تحّسين أداء المُتعلّمين</p>	<p>SUPVR.SPP.TL.PRCS</p> <p>يُساهم في إنجاز عمليّة التعليم والتّعلّم</p>
<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 2</p> <p>a. يَضَع مَوارِد بشريّة وماديّة يُمْتناوِل المَعْنين بما يَضْمَن حُسن سير العمليّة التّعليميّة- التّعليميّة.</p> <p>b. يتأكّد من جُهوزيّة القاعات والمساحات القابلة للاستعمال في أي وقت.</p> <p>c. يُشرف على الاستخدام الأمثل للوقت من خلال مُتابَعَة تَوقيت الحَصص التّعليميّة.</p>	<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 2</p> <p>يُشرف على الأنشيطّة التّعليميّة- التّعليميّة</p>	
<p>SUPVR.SPP.TL.PRCS 3</p> <p>a. يَضْمَن جُهوزيّة الوسائل التّكنولوجيّة للمُعلّمين والمُتعلّمين.</p> <p>b. يَحْرَص على حُسن استعمال الوسائل التّكنولوجيّة المُتاحة.</p> <p>c. يُنوّه بالعاملين المُستثمّرين للتّكنولوجيا في التّعليم.</p>	<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 3</p> <p>يَدْعَم استخدام التّكنولوجيا في التّعليم</p>	

<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 4</p> <p>a. يُشارك في المُشاهدات الصّفيّة في حال التّكليف.</p> <p>b. يُشارك في تحلِيل نتائج الامتحانات والعلامات السّهرية والفصليّة في صوّء الممارسات التّعليميّة.</p>	<p>SUPVR.SPPTL.PRCS 4</p> <p>يُشارك الفّريق التّعليمي في تقويم الممارسات التّعليميّة</p>	
<p>المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر</p>	<p>مكوّنات الكفاية</p>	<p>الكفاية</p>
<p>SUPVR.SPP.PARENT. 1</p> <p>a. يَسْتخدِم أسلُوب التّوجيه والإرشاد الأسري مَعَ الأهل.</p> <p>b. يُطلِع الأهل على السّياسة التّربويّة المُعتمَدة في المَدْرسة والقوانين والأنظمة.</p> <p>c. يُطلِع الأهل على حُقوق اللّجان وواجباتها في النّظام الدّاخليّ.</p> <p>d. يُفَعّل عَمَل لجان الأهل لِتكون داعمة للمَدْرسة وأنشِطتها.</p> <p>e. يزوّد الأهل بالمعلومات التي تخصّ أولادهم.</p> <p>f. يَنْظِم اجتماعات للأهل مع المُعلّمين والمُرشدين ومَسؤولي الأنشطة والأندية المَدْرسيّة عند الحاجة.</p>	<p>SUPVR.SPP.PARENT .1</p> <p>يُساهم في إشراك الأهل في عَمليّة التّحصيل التّعلّمي لأبنائهم وفاقًا لتوجيهات الإدارة</p>	<p>SUPVR.SPP.PARENT</p> <p>يُفَعّل العَلاقة مَعَ أهالي المُتعلّمين</p>
<p>SUPVR.SPP.PARENT .2</p> <p>a. يَنْقُل للأهل سُلوك أولادهم.</p> <p>b. يُبلِغ الأهل مقرّرات المجالس المَدْرسيّة.</p> <p>c. يُشارك في تَطوير وتَنشيط الإجراءات التي تَفْتَرِحُها المَجالس والهيئات (مَجليس النّظام والتّوجيه...).</p> <p>d. يُراعي التّنوع الأسري والمُجتمعي للمُتعلّمين.</p> <p>e. يَدَقِّق في مُؤشّرات دالّة على صُعوبات اجتماعية أو سوء مُعاملة لدى المُتعلّمين.</p>	<p>SUPVR.SPP.PARENT 2</p> <p>يُطلِع الأهل على الأوضاع السّلوكيّة لأبنائهم</p>	
<p>SUPVR.SPP.PARENT .3</p> <p>a. يَتَشَارَك الأفكار مَعَ الأهل حَول نُموّ أولادهم المُتوازن.</p> <p>b. يُوَجِّه الأهل عند الحَاجة إلى المُختصّين مِن أَجل نُموّ أَفْضَل لأولادهم.</p>	<p>SUPVR.SPP.PARENT 3</p> <p>يَدَعِم الأهل في تَطوّر نُموّ أبنائهم</p>	

الجزء الثالث: الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

المجال الثاني: العلاقات المهنية (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 للتّنمية والتّطوير.

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL 1</p> <p>a. يَسْتَحْدِم لُغَةً وَاضِحَةً فِي التَّوَاصُلِ الشَّفَهِيِّ وَالكِتَابِيِّ.</p> <p>b. يُتَقِنُ اللُّغَةَ الْمُعْتَمَدَةَ بِشَكْلِ سَلِيمٍ وَمُنَاسِبٍ فِي مُخْتَلَفِ الْمَوَاقِفِ.</p> <p>c. يُضْغِي إِصْغَاءً نَاشِطًا.</p> <p>d. يُحْسِنُ اسْتِخْدَامَ قَنَاةِ التَّوَاصُلِ وَالتَّقْنِيَّاتِ الْمُلَائِمَةِ لِلْمَوَاقِفِ.</p> <p>e. يَحْتَرِمُ أَصُولَ وَأَخْلَاقِيَّاتِ اسْتِخْدَامِ قَنَاةِ التَّوَاصُلِ الْمُخْتَارَةِ.</p> <p>f. يَسْتَحْدِمُ لُغَةً جَسَدَ تَنَاسُبِ مَعَ الرِّسَالَةِ والموقف.</p> <p>g. يُعْبِرُ عَنِ الْأَفْكَارِ وَالْمَعْلُومَاتِ بِدَقَّةٍ وَوُضُوحٍ.</p> <p>h. يَعْضُرُ أَفْكَارَهُ بِشَكْلِ مُنَظَّمٍ يَحْسَبُ الموقف.</p> <p>i. يَجْعَلُ عَمَلِيَّةَ التَّوَاصُلِ تَتَلَامَ مَعَ رُؤْيَا المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمتها والاستراتيجيات المُتبعة.</p> <p>z. يُحْسِنُ أَصُولَ التَّفَاوُضِ وَالْوَسَاطَةِ.</p>	<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL. 1</p> <p>يُطَبِّقُ مَبَادِيءَ وَأَصُولَ التَّوَاصُلِ الْفَعَّالِ</p>	<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL</p> <p>يُتَقِنُ التَّوَاصُلَ الْفَعَّالَ</p>

<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL 2</p> <p>a. يَفصِل بَيْن العَلاقات السَّخْصِيَّة والمِهْنِيَّة.</p> <p>b. يَتَحكَّم بانفعالاته في خِلال اتِّخاذ القَرارات والمَواقِف الصَّعبة.</p> <p>c. يُوجِّه انفعالاته نَحو تَحقيق أَهدافه</p> <p>d. يَبْتكر الحُلُول ويَحلِّ التَّزاعات بِطرائق سِلميَّة.</p>	<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL .2</p> <p>يَتَمَتَّع بِدَكاء انفعاليّ/عاطفيّ في مُمارساته المِهْنِيَّة</p>	
<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL 3</p> <p>a. يُسهم في المُحافظة على جِوار بَناء مع المُتعلِّمين وأُسَرِهِم.</p> <p>b. يَسْتَخِذم التَّعابير المِهْنِيَّة في تِواصُلِه مَعَ الآخَرين.</p> <p>c. يُطبِّق سِياسة التِّواصُل المُعتمَدة رَسْمِيًّا بِالسَّراكَة مَعَ المُجتمَع المَدْرَسيّ.</p> <p>d. يَسْتَطِيع رَدَّات فِعَل الآخَرين حَول عَمَلِيَّة التِّواصُل.</p> <p>e. يُحلِّل آليَّات وَعَمَلِيَّات التِّواصُل بِعِناصِرِها كَافَّة.</p> <p>f. يُقوِّم فَعاليَّة آليَّات التِّواصُل المُعتمَدة.</p>	<p>SUPVR.PR.COMM.SKILL .3</p> <p>يُطبِّق عَمَلِيَّة التِّواصُل بَيْن الفُرقاء</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.PR.RELATIONSHIPS 1</p> <p>a. يَسْتَحْدِم لُغَةً وَاضِحَةً فِي التَّوَاصُلِ الشَّفَهِيِّ وَالكِتَابِيِّ.</p> <p>b. يُتَقِنُ اللُّغَةَ الْمُعْتَمَدَةَ بِشَكْلِ سَلِيمٍ وَمُنَاسِبٍ فِي مُخْتَلَفِ الْمَوَاقِفِ.</p> <p>c. يُصْغِي إِصْغَاءً نَاشِطًا.</p> <p>d. يُحَسِّنُ اسْتِخْدَامَ قَنَاءِ التَّوَاصُلِ وَالتَّقْنِيَّاتِ المُلائمة للمواقف.</p> <p>e. يَحْتَرِمُ أَصُولَ وَأَخْلَاقِيَّاتِ اسْتِخْدَامِ قَنَاءِ التَّوَاصُلِ الْمُخْتَارَةِ.</p> <p>f. يَسْتَحْدِمُ لُغَةً جَسَدًا تَنَاسَبَ مَعَ الرِّسَالَةِ والموقف.</p> <p>g. يُعْبِرُ عَنِ الْأَفْكَارِ وَالْمَعْلُومَاتِ بِدَقَّةٍ وَوُضُوحٍ.</p> <p>h. يَعْضُرُ أَفْكَارَهُ بِشَكْلِ مُنظَّمٍ بِحَسَبِ الموقف.</p> <p>i. يَجْعَلُ عَمَلِيَّةَ التَّوَاصُلِ تَتَلَعَمَ مَعَ رُؤْيَا المدرسة ورسالتها وأهدافها وقِيَمِهَا والاستراتيجيات المُتَّبَعَةِ.</p> <p>z. يُحَسِّنُ أَصُولَ التَّفَاوُضِ وَالْوَسَاطَةِ.</p>	<p>SUPVR.PR.RELATIONSHIPS 1</p> <p>يَبْنِي عَلاَقَاتَ مَعَ الْمُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ</p>	<p>SUPVR.PR.RELATIONSHIPS</p> <p>يُعزّز العَلاَقَاتِ الدَّاخِلِيَّةَ وَالخَارِجِيَّةَ</p>
<p>SUPVR.PR.RELATIONSHIPS 2</p> <p>a. يُنظِّمُ آليَّاتَ تُوَمِّنُ تَوَاصُلًا مُسْتَمَرًّا بَيْنَ الخَرِيجينِ وَالمَدْرَسَةِ.</p> <p>b. يُعزّز العَلاَقَاتِ الإِجَابِيَّةَ بَيْنَ المَدْرَسَةِ وَالخَرِيجينِ.</p>	<p>SUPVR.PR.RELATIONSHIPS 2</p> <p>يَتَوَاصَلُ مَعَ الخَرِيجينِ لَتَعزِيزِ انْتِمَائِهِم</p>	

الجزء الثالث: الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

المجال الثالث: التّطوير المهنيّ المستمرّ (CPD)



المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)

هي عملية نمو مستمرة وشاملة، تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية والأداء من خلال أنشطة متنوعة قائمة على تقييم مستمر للأداء والتفكير به.

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
SUPVR.CPD.PRF 1 a. يُحَصِّص وَقْتًا لِلتَّفَكُّر في أدائه المهني. b. يَسْتَخْلِص الدُّروس المُستفادَة مِنْ مُمارساتِهِ المهنيّة	SUPVR.CPD.PRF 1 يَتَفَكَّر في أدائه المهنيّ	SUPVR.CPD.PRF يطوّر أدائه المهنيّ
SUPVR.CPD.PRF 2 a. يُحدّد حاجاته التّربويّة انطلاقًا من التّفكّر. b. يَصعّ خُطّة تطوِير ذاتي عالية التّوقّعات تُلحظ التّدريب والتّطوِير المهنيّ المُستمرّ. c. يَصعّ خُطّته قَيْد التّنفيذ. d. يُقيّم خُطّة أدائه الذاتي لتّحديد الأولويّات والحاجات بالتّشاور مع الفُرقاء.	SUPVR.CPD.PRF 2 يَبني خُطّة تطوِير ذاتي	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
SUPVR.CPD.CULTURE 1 a. يَحْرَص على تَطْبِيق آليّة المُساءلة المُعتمدة في المَدْرسة. b. يُعطي تَغْذِيّة راجِعَة للإدارة حَوْل أداء الهَيْئَة التّعليميّة والاداريّة وباقي العاملين. c. يَقْتَرِح تَوْجِيه كتب شكر وتّقدير للهَيْئَة التّعليميّة والاداريّة والعاملين.	SUPVR.CPD.CULTURE 1 يُشارك في تقويم أداء المُعلّمين والعاملين	SUPVR.CPD.CULTURE يَدْعَم ثقافة التّطوِير المهنيّ المُستمرّ على المُستوى الفردِي والمُؤسّساتي
SUPVR.CPD.CULTURE 2 a. يَرْفَع التّقارير التي تُلحظ الاحتياجات التي تُدعم المَوارِد البشريّة. b. يَقْتَرِح استِثمار مُختلِف المَوارِد والخُبرات في تَطوِير أداء المُعلّمين.	SUPVR.CPD.CULTURE 2 يُساهم في وَضع خُطّة تطوِير أداء للمُعلّمين والعاملين	

<p>SUPVR.CPD.CULTURE 3</p> <p>a. يُتَابِع تَنْفِيذ الْقَرَارَات وَالتَّوَصِيَّات الَّتِي تَتَعَلَّق بِتَطْوِير الْعَمَل الْمُؤَسَّسَاتِي.</p> <p>b. يُشَارِك فِي تَقْوِيم الْعَمَلِيَّات وَالْآلِيَّات الَّتِي تَسْتَهْدِف تَطْوِير الْعَمَل الْمُؤَسَّسَاتِي.</p> <p>c. يُحَفِّز عَلَى الْمُبَادِرَات الْفَرْدِيَّة وَالْجَمَاعِيَّة.</p> <p>d. يُشَجِّع عَلَى الْإِبْتِكَار وَالْإِبْدَاع وَتَبَادُل الْخُبْرَات.</p> <p>e. يَحْتُمُّ الْعَامِلِينَ عَلَى التَّفَكُّر فِي أَدَائِهِمْ.</p>	<p>SUPVR.CPD.CULTURE 3</p> <p>يُشَارِك فِي تَحْسِين الْعَمَل الْمُؤَسَّسَاتِي وَتَطْوِيرِهِ</p>	
--	---	--

<p>المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر</p>	<p>مكوّنات الكفاية</p>	<p>الكفاية</p>
<p>SUPVR.CPD.REFLECT 1</p> <p>a. يَتَفَكَّر مَعَ أَقْرَانِهِ حَوْل مُمَارَسَات الْمُعَلِّمِينَ وَأُنْثَرهَا عَلَى الْمُتَعَلِّمِينَ.</p> <p>b. يَتَشَارِك مَعَ الْأَقْرَانِ فِي التَّفَكُّرِ حَوْل تَحْدِيَّاتِ الْمِهْنَةِ وَتَطَوُّرَاتِهَا.</p>	<p>SUPVR.CPD.REFLECT 1</p> <p>يَتَفَكَّر بِالتَّحْدِيَّاتِ التَّرْبَوِيَّةِ الْعَامَّةِ</p>	<p>SUPVR.CPD.REFLECT</p> <p>يَتَفَكَّر فِي إِشْكَالِيَّاتِ الْمِهْنَةِ</p>
<p>SUPVR.CPD.REFLECT 2</p> <p>a. يُسَلِّطُ الصَّوْءَ عَلَى الْحَاجَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ.</p> <p>b. يَقْتَرِحُ التَّعْدِيلَاتِ لِتَطْوِيرِ مَهَامِهِ انْطِلَاقًا مِنَ التَّوَجُّهَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ.</p> <p>c. يَقْتَرِحُ التَّعْدِيلَاتِ لِتَطْوِيرِ النِّظَامِ الدَّاخِلِيِّ انْطِلَاقًا مِنَ التَّوَجُّهَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ.</p>	<p>SUPVR.CPD.REFLECT 2</p> <p>يُقَدِّمُ مَبَادِرَاتٍ إِلَى الْجِهَاتِ الْمَعْنِيَّةِ حَوْل تَطْوِيرِ الْمِهْنَةِ وَإِطَارِ عَمَلِهِ</p>	



الجزء الثالث: الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر

المجال الرابع: الأخلاقيّات المهنيّة (PE)

المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (PE)

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

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.PE.PRINCIPLES 1</p> <p>a. يَحْتَمِ الأنظمة الدّاخلية للمدرسة.</p> <p>b. يَضْبِط تطبيق الأنظمة الدّاخلية.</p> <p>c. يُحافظ على خُصوصية الآخر والمعلومات المهنية الشّخصية المتعلّقة به.</p> <p>d. يُحافظ على سرّية المعلومات التي يَطلع عليها بِحُكم وظيفته.</p> <p>e. يُحافظ على أمانة تَقَل المعلومات.</p> <p>f. يَلتزم القواعد التّائمة في أخذ القرار والتّناج الصّادرة عنه.</p>	<p>SUPVR.PE.PRINCIPLES 1</p> <p>يُطبّق أخلاقيات المهنة</p>	<p>SUPVR.PE.PRINCIPLES</p> <p>يُجسّد القيم والمبادئ الأخلاقية في الأداء المهنيّ</p>
<p>SUPVR.PE.PRINCIPLES 2</p> <p>a. يَعرّض في سلوكياته الأخلاقيات المهنية.</p> <p>b. يُمارس الرّقابة الدّاتية أثناء أدائه لأعماله.</p> <p>c. يَحْتَمِ التّنوع الفكريّ والثّقافيّ.</p> <p>d. يُوازن بين مُتطلبات العمل ومُتطلبات العاملين.</p> <p>e. يُراعي الفروقات الفرديّة في تعامله مع المُستفيدين.</p> <p>f. يشكّل مثلاً يحتذى في أدائه، للأقران والمتعلّمين.</p> <p>g. يُحفّز المُعلّمين والمُتعلّمين على المُشاركة في الأعمال التطوّعية وخدمة المُجتمع.</p> <p>h. يَنسُر ثقافة المُواطنة والتّصرّف باستقلالية والقيام بالمبادرات.</p> <p>i. يُعزّز ثقافة المُواطنة لدى جميع أفراد المُجتمع المدرسيّ.</p> <p>z. يَظهر بمظهر لائق في موقّعه الوظيفيّ.</p>	<p>SUPVR.PE.PRINCIPLES 2</p> <p>يَعرّض المنظومة القيمية المنطلقة من السياسة التربوية الوطنية في جميع الممارسات والمواقف</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>SUPVR.PE.LAWS 1</p> <p>a. يَلْتَزِم بالتّعليمات الصّادرة عن وزارة التّربية والتّعليم العالي وعن المراجع الرّسميّة للمؤسّسة التّربويّة.</p> <p>b. يُطبّق نظام الموظّفين</p> <p>c. يَلْتَزِم بتطبيق الأنظمة الداخليّة للمؤسّسة.</p> <p>d. يُنفذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه وفاقاً للتّسلسل الإداري.</p> <p>e. يُنفذ الأعمال المطلوبة بدقّة ويُسلمها في الوقت المُحدّد.</p> <p>f. يُسجّع الأجراء والعاملين على تطبيق النظام والتّعاميم والمذكّرات الصّادرة عن المراجع المُختصّة.</p>	<p>SUPVR.PE.LAWS .1</p> <p>يَتَبَنّى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة الداخليّة</p>	<p>SUPVR.PE.LAWS</p> <p>يُنشر ثقافة القانون في إطار المؤسّسة</p>
<p>SUPVR.PE.LAWS 2</p> <p>a. يَلْتَزِم القوانين والتّشريعات في مختلف المواقف والمناسبات.</p> <p>b. يَسْتَيّد إلى القانون في حلّ مختلف النزاعات.</p> <p>c. يِعْتَمِد على الأدلّة والبراهين في المساءلة.</p> <p>d. يَتَأَكّد من الالتزام بأخلاقيّات استخدام المعلومات.</p>	<p>SUPVR.PE.LAWS .2</p> <p>يَعْتَمِد القانون كمرجعيّة</p>	

الجزء الثالث: المصطلحات والمفاهيم والرموز

الفصل الأول:
دليل المصطلحات والمفاهيم

الفصل الثاني:
جدول الرموز

الفصل الأول:
دليل المصطلحات والمفاهيم



الفصل الأول: دليل المصطلحات والمفاهيم

1. **الممارسات المهنية المتخصصة:** عبارة عن التصرفات والسلوكيات التي يديها 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 محددة، ومع مؤسسات المجتمع المدني بهدف ربط المدرسة بالمجتمع للتنمية والتطوير.
3. **التطوير المهني المستمر:** عملية نمو مستمرة وشاملة، تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية والأداء، من خلال أنشطة متنوعة قائمة على تقويم مستمر للأداء والتفكير به.
4. **الأخلاقيات المهنية:** مجموعة من الكفايات الضابطة لأداء الشخص في أثناء ممارسته المهنة.
5. **المجتمع المدرسي:** يشتمل على مجموعة من الأفراد تربط بينهم شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنظم العلاقة الحاكمة بين هؤلاء الأفراد وتحدد مسؤولياتهم وأدوارهم المختلفة. ومن هؤلاء الأفراد: المدير، مساعد المدير، المنسقون، المعلمون، المتعلمون، الإداريون، الأهل. ويتعاون مجتمع المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة التي يعملون فيها.
6. **ثقافة التوقعات العالية في المدرسة:** من سمات المدرسة الفعالة وجود توقعات إيجابية لدى المعلمين وأولياء الأمور وكذلك المتعلمين تجاه أدائهم. فالتوقعات العالية والتي تكون في الوقت نفسه متحديّة وواقعيّة، تساعد على تحفيز المتعلمين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في الدراسة. ويشمل هذا العامل: التوقع العالي من المتعلمين ومن المعلمين، إيصال التوقع للمتعلمين وإشعارهم به، وتوفير تحديّ ذهنيّ.
7. **التعلم العميق:** يظهر من خلال قيام المتعلم بالبحث عن المعنى، وتحديد المبادئ والأفكار، وربط المعلومات الجديدة بالخبرة السابقة، واستخدام الأدلة والبراهين أثناء التفسير والمناقشة، وتكون دافعيّته داخليّة، وهو مبنيّ على ثلاثة أسس: تقديم وضعيّة تطرح تحديًا ما لتفكير المتعلم - ما يؤدي إلى رفع دافعيّة المتعلم للتعلم ويوصله إلى الانخراط - وهذا ما ينتج منه ضرورة استخدام مهارات حلّ المشكلات، وهكذا يصل إلى التمكن.
8. **العلاقات الداخليّة:** تضمّ المدير، والإداريين، والمعلمين، والعاملين، والمتعلمين، والأهل، والخديجين.
9. **العلاقات الخارجيّة:** تضمّ المجتمع المحليّ، ووزارة التربية والتعليم العالي، والمركز التربويّ للبحوث والإنماء وما يمثله، والتفتيش، ومنظمات دوليّة، وسفارات خارجيّة، ومدارس أخرى.
10. **التعلم الناشط:** فلسفة تربويّة تعتمد على إيجابيّة المتعلم في الموقف التعليمي، وتشمل جميع الممارسات التربويّة والإجراءات التدريسيّة التي تهدف إلى تفعيل دور المتعلم، حيث يتمّ التعلم من خلال العمل والبحث والتجريب، واعتماد المتعلم 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 تنوع ذكائهم وحاجاتهم الخاصّة للانخراط في النظام التعليميّ انطلاقًا من مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، ووفقًا لمناهج ومقاربات تعليميّة وأنشطة تربويّة مكثّفة ووسائل إيضاح مناسبة. إنّ المفهوم الشّامل لعملية الدّمج هو أن تشتمل مدارس التعليم العامّ المتعلمين جميعهم بعيدًا من اعتبارات الذكاء، والموهبة، والإعاقه، والمستوى الاجتماعيّ والاقتصاديّ، والخلفيّة الثقافيّة للمتعلّم.
12. **ثقافة المدرسة المرخّبة:** المدرسة المرخّبة تؤمّن لكلّ متعلّم بيئة ترضى سلامته الجسديّة، واستقراره العاطفيّ، وظروف نموّه النفسيّ.
13. **المناخ المدرسيّ الإيجابي:** مؤسّرات كثيرة تتمثّل بتحقيق التّموّ والتّطور الأكاديميّ والمجتمعيّ، 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 المدرسيّ، والتّماسك لدى أعضاء المدرسة، وتوافر الشّعور بالانتماء لدى جميع مكونات المدرسة، إلى جانب التّجديد

من خلال الانفتاح على التحسين والتغيير، وتوافر الرعاية من خلال إحساس المتعلمين وجميع العاملين داخل المدرسة بغيرة الآخرين على مصالحهم، إضافة إلى وجود منهاج وسياسات وإجراءات فعّالة داخل المدرسة، ما يسهم بالنهاية في تحقيق فعالية التعلّم ومهارة حلّ المشكلات، وقيام المدرسة بتوفير الموارد والمصادر اللازمة للتعلّم الفعّال.

14. التّواصل الفعّال: التّواصل عمليّة يتمّ من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز أو العلامات أو السلوكيات. قد يكون صوتياً (باستخدام الصوت)، مكتوباً (باستخدام الوسائط المطبوعة أو الرقمية على سبيل المثال: الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية أو البريد الإلكتروني) أو مرئياً (باستخدام الخرائط أو المخططات أو الرسوم البيانية) أو غير لفظي (باستخدام لغة الجسد والإيماءات أو نبرة الصوت). إنّ مدى جودة نقل هذه المعلومات وتلقّيها هو مقياس لمدى جودة مهارات التّواصل.

15. الذكاء الانفعالي: القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وتحفيز أنفسنا، وإدارة انفعالاتنا وعلاقتنا مع الآخرين بفاعليّة، والقدرة على إثارة الحماسة في النفس، والمحافظة على روح الأمل والتّفاؤل عند مواجهة المشكلات، والتّعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور في داخلهم، والقدرة على إقناعهم وقيادتهم.

16. التّفكير: الاستقصاء الواعي في الممارسات المهنية التي يقوم بها الفرد، والتأمّل المتأنيّ في معتقداته وقيمه وخبراته للتعرّف إلى المشكلات التي يواجهها وتحديدّها بدقّة بهدف الوصول إلى حلّ ينقل الممارسة من شكل غير مرغوب فيه إلى ممارسة مستقبلية أفضل وأكثر تطوّراً.

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

18. المدير: حسب النظام الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتّعليم الأساسي الرّسمي القرار رقم 1130/م تاريخ 2000/09/10 المسؤول عن المدرسة هو كل من يكلف إدارة شؤون المدرسة. وحسب النظام الداخلي للمدارس الثانوية الرّسمية القرار رقم 590 تاريخ 1974/06/19 المدير هو كل من يكلف إدارة شؤون الثانوية. المدير هو المسؤول عن المدرسة وهو كل من يكلف إدارة شؤونها وهو الرّئيس المباشر لجميع الموظّفين العاملين فيها.

19. الناظر: حسب النظام الداخلي للمدارس الثانوية الرّسمية وبناءً على القرار 590 تاريخ 1974/06/19، يقوم الناظر بجميع الأعمال الموكلة إليهم من قبل الإدارة على نحو يختصّون به بين توجيه ورعاية نشاطات واهتمام بشؤون التلاميذ وكلّ ما يتعلّق بانضباطهم ومراقبتهم في الملعب ومراقبة دواهم، وتنظيم بطاقات علاماتهم وملقّاتهم الشخصية. ولأغراض الإطار المرجعي لكفايات الناظر، يُعرّف الناظر بأنّه أحد أهم عناصر الإدارة المدرسية، وبحسب التوجّهات التربوية الحديثة تتعدّى مهمّته المراقبة والتأكد من تطبيق النظام والقوانين، يُتوقّع منه في إطار عمله بحسب المراجع العالمية، بالإضافة إلى مساندة المدير في أعمال الإدارة اليومية، السّهر على تأمين المناخ المدرسي المناسب، مواكبة المتعلّمين في مسار تطوّره ونشاطاتهم والمشاركة مع الهيئة التّعليمية في تحسين الأداء الفريقيّ على المستويين التّعليمي والتّربوي.

20. إدارة الأزمات: قيام المسؤول بتوقّع المخاطر المحتملة والتي من الممكن أن تواجه المؤسسة، والعمل على تجنّب هذه المخاطر أو محاولة التخفيف من حدّة أثرها في حال التّعرّض لها. تتطلّب إدارة الأزمات التّخطيط الجيّد والتّحضير المسبق لمنع حدوث الأزمة أو لمواجهة الأزمة عند حدوثها والتخفيف من أثرها واحتوائها والتّعامل معها بنشاط وإيجابية لإعادة الاستقرار للمؤسسة، والاستفادة من هذه التجربة لضمان جهوزيّة أفضل في المستقبل.

21. إدارة حالات الطوارئ: قواعد لكيفية التّعامل مع حالات الطوارئ وتجنّب المخاطر والاستعداد لها. وهي التّخطيط الجيّد والشّامل لضمان استمرارية العمل. وتتضمّن التدريب المستمرّ على الصّعيد الفردي والجماعيّ لكلّ عناصر المؤسسة للاستجابة لحالات الطوارئ والتّعامل معها وإعادة توازن العمل والمؤسسة بعد حدوثها.

22. الإدارة الاستراتيجية: هي العملية الإدارية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وغياتها، وتقوم على وضع رؤية واضحة من خلال أهداف محددة وقابلة للتحقيق، وآلية لتحقيق هذه الأهداف مبنية على صياغة استراتيجية مناسبة، مدعومة بدراسة كافة إمكانيات المؤسسة وقدراتها وتحليل البيئة التنافسية، وتحديد الفرص المتاحة والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجه المؤسسة، مع وضع نظام لتقويم الاستراتيجيات.

23. أمين المكتبة المدرسية: يعرف هارود (Harroud, 1990) أمين المكتبة المدرسية school librarian بأنه «مكتبي مؤهل مهنيًا يوظف لتنظيم وتشغيل مكتبة في مدرسة». وبناءً على الإطار المرجعي لكفايات أمين المكتبة ووفقًا للرؤية المستقبلية يذهب تعريف أمين المكتبة إلى أبعد من الاهتمام بترتيب الكتب والمراجع وإعارتها، وصولاً إلى دعم المتعلمين في تطوير تفكيرهم التقدي وقدراتهم التحليلية والتعلم الذاتي، وإلى المشاركة مع الهيئة التعليمية في تطوير ممارساتهم، وإدارة الوصول للمعلومات وحمايتها.

24. المنسق: حسب النظام الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتعليم الأساسي الرسمي القرار رقم 1130/م تاريخ 2001/09/10 يكلف المسؤول عن المدرسة أحد مدرسي مادة معينة القيام بمهام التنسيق مع مدرسيها في جميع السنوات المنهجية. ولأغراض الإطار المرجعي لكفايات المنسق، وتبعاً للتغيرات والتطورات الكثيرة والمتنوعة والسريعة، للمنسق مهام تربوية على صعيد تحقيق أهداف المنهج والمادة والمعلمين والمتعلمين وإدارية على صعيد الإشراف والتخطيط والتطوير المهني للمعلمين، فهو ذو كفايات ثابتة في تطوير السياسات التربوية على المستوى الوطني والمؤسسي، فيدعم المعلمين في ترجمة هذه السياسات من خلال ممارساتهم وتطورهم وتطويرهم المستمر.

25. سياسة التقييم: مجموعة من المبادئ التي توجه عمليات التقييم وتتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا نقوم: للتحسين أو للحكم على الأداء؟
 - من يقوم: ذاتي؟ تقويم الأقران؟ تقويم الرئيس؟ تقويم المروّوس؟ تقويم من قبل المعنيين؟
 - تقويم 360 درجة؟
 - متى يتم التقييم؟
 - كيف يتم التقييم؟ ما هي الأدوات المستعملة؟
 - من يحصل على نتائج التقييم وكيف تستعمل هذه النتائج؟
- (Weiss, 2005) (McConnell, 2004)
- (Dumont, Rochat, Berthiaume, & Lanarès, 2012)

26. تقويم كفايات وتقويم أداء: يعتبر تقويم الأداء ممارسةً تركز إلى التوصيف الوظيفي وتهدف إلى قياس مدى وفاعلية تطبيق ما هو متوقع من الشخص المعني، بينما يركز تقويم الكفايات على الإطار المرجعي للكفايات وهو يهدف لقياس مدى تمكّن الشخص المعني من الكفايات المطلوبة ووفقاً لجدول تدرّج نوعية معتمد وذلك لتحديد مجالات التطور والتحسين. (Nagels, 2009)

27. تقويم 360 درجة: عملية تقويم تشمل جميع الجهات الفاعلة التي لها ارتباط عند مستوى أعلى وأدنى أو مماثل في العلاقة (الرؤساء والمرؤوسون والزملاء)، مباشر أو غير مباشر (العملاء والموردون) في سياق عملهم. تتيح البيانات الواردة من جميع الفرقاء المعنيين إجراء تحليل كامل وشامل ودقيق للملف المهني للموظف الذي يتم تقويمه من أجل تحديد خطة تقدّم مصممة خصيصاً له (Garavan, Morley, & Flynn, 1997).

28. جدول تدرّج: دليل يستخدم لتحديد المستويات المتتابعة لمهارة معينة.

29. بطاقات تفكير: أداة مبنية على جدول التدرّج المعتمد تساعد في عملية التأمل عند تعبئتها، وتعكس الملمح الحالي، والتفكير به. (Perrenoud, 2010)

الجزء الثالث: المصطلحات والمفاهيم والرّموز

الفصل الأوّل:
دليل المصطلحات والمفاهيم

الفصل الثّاني:
جدول الرّموز

الفصل الثّاني:
جدول الرّموز



الفصل الثاني: جدول الرموز للإطار المرجعي لكفايات الناظر

ACRONYM	PROFESSION AND DOMAIN	المهنة والمجال
SUPVR	Supervisor	الناظر
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
SUPVR.SPP.LDRSP	Demonstrates Leadership Skills	يُظهر مهارات القيادة	1
SUPVR.SPP.MGMT	Demonstrates School Management Skills	يُظهر مهارات الإدارة المدرسية	2
SUPVR.SPP.SCHOOL	Manages the Learners' Lives at School	يُدير حياة المتعلمين في المدرسة	3
SUPVR.SPPTL.PRCS	Contributes to the Success of the Teaching and Learning Process	يُساهم في إنجاح عملية التعليم والتعلم	4
SUPVR.SPP.PARENT	Activates the Relationship with Parents	يُفعل العلاقة مع أهالي المتعلمين	5
SUPVR.PR.COMM.SKILL	Possesses Effective Communication Skills	يملك مهارات التواصل الفعال	6
SUPVR.PR.RELATIONSHIPS	Strengthens Internal and External Relationships	يُعزز العلاقات الداخلية والخارجية	7
SUPVR.CPD.PRF	Improves his Professional Performance	يُطور أداءه المهني	8
SUPVR.CPD.CULTURE	Supports a Culture of Continuous Professional Development at the Individual and Institutional Levels	يُدعم ثقافة التطوير المهني المستمر على المستوى الفردي والمؤسسي	9
SUPVR.CPD.REFLECT	Reflects on the Problems of the Profession	يَتفكّر في إشكاليات المهنة	10
SUPVR.PE.PRINCIPLES	Embodies Ethical Values and Principles in the Performance of the Profession	يُجسّد القيم والمبادئ الأخلاقية في الأداء المهني	11
SUPVR.PE.LAWS	Spreads the Culture of Law Within the Institution	يُنشر ثقافة القانون في إطار المؤسسة	12

ملاحظة:

ربط الرمز بالكفاية سيجري تبعاً للشكل الموضح في الجدول السابق (التأخر. المجال. الكفاية) على سبيل المثال: SUPVR.SPP.LDRSP.

كما أنّ كلّ مكوّن كفاية سيرتبط رمز الكفاية به مع اعتماد التّرقيم (1,2,3...)

والمبيّنات لها رمز المكوّن نفسه والكفاية نفسها على أن يرتبط بها التّرقيم باعتماد الأحرف (...a,b,c) وذلك بناءً على متطلّبات التّرميز.

على سبيل المثال: الكفاية رقم 12: «ينشر ثقافة القانون في إطار مؤسسته» يكون ترميزها على هذا الشكل: (SUPVR.PE.LAWS) المكوّن الأوّل يرمز على هذا الشكل: (1 SUPVR.PE.LAWS)، والمبيّن الأوّل يرمز على هذا الشكل: (a 1 SUPVR.PE.LAWS).

لائحة المراجع



لائحة المراجع العربيّة

- الأطر المرجعية: دعم جودة التّعليم في لبنان. (2017). وزارة التربية والتعليم العالي- المركز التربوي للبحوث والإنماء- لبنان.
- الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ (2021). المركز التّربوي للبحوث والإنماء- لبنان.
- أدوار اختصاصي مركز مصادر التعلم في عصر التكنولوجيا الحديثة - cybrarian journal مجلة علمية محكمة 25/7/2011-
- برنامج التطوير المهني للإداريين في المدارس الرسمية - مشروع الإنماء التربوي- دليل المدرّب- وزارة التّربية والتّعليم العالي-لبنان.
- بطاقة وصف وظيفي لأمين المكتبة في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية (مرحلة التعليم: أساسي - ثانوي) العام 2013 - الأردن <https://apps.moe.gov.jo/files/actcards/pdf>
- تقدير الكفاية التربوية للمكتبات المدرسية في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظر مديريها -جامعة النجاح الوطنية فلسطين - 1/1/2010 .
- الجمهورية العربية السورية- وزارة التربية- النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام المعدل بالقرار ذي الرقم 8 / 443 تاريخ 1437/9/20 هـ الموافق ل 25 /6 /2016 <http://moed.gov.sy/site>
- دورة تدريبية لأمناء المكتبات - عنوانها: مبادئ تصنيف الكتب وفهرستها- دار المعلمين والمعلمات - طرابلس- لبنان.
- دورات تدريبية للمنسقين - دار المعلمين والمعلمات في طرابلس - لبنان.
- القرار رقم 174 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام الأساتذة المسؤولين عن المادة في التعليم الأساسي - مدارس التعليم الاساسي في الجزائر - <https://sites.google.com/site/mihfadha/reglementation/9>
- كفايات أمين المكتبة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى -مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد- 2+1 - 2010/1/1.
- الكفايات المهنية لمدراء مكتبات كميات جامعة البصرة - مجلة أبحاث البصرة (العلوم الإنسانية) المجلد: 37 - 2011/1/1 .

كفاءات ومهارات اختصاصي المعلومات في لبنان في ظلّ البيئة الرقمية - مجلة اوراق ثقافية - مجلة الاداب والعلوم الانسانية 2019-2019/7/19.

مدى الحاجة إلى تطوير مناهج تدريس علم المكتبات والمعلومات في ضوء تطوّرات متطلبات العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وخزّيجها - دراسات، العلوم التربوية، عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية بعنوان - مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي (2017) - 2017/1/1.

المركز التربوي للبحوث والإنماء (1994). (CRDP). خطّة النهوض التربويّ في لبنان. بيروت: المركز التربوي للبحوث والإنماء.

مشروع النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي- سوريا - وزارة التربية في سوريا.

مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDPII) برنامج التطوير المهني للمديرين والإداريين في المدارس الرسمية بالشراكة ما بين: وزارة التربية والتعليم العالي و مركز البحوث التربوية / مؤسسة بيرسون العالمية الرؤية الإستراتيجية -2015 2016 اجتماع اللجنة التنفيذية للجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية جامعة اليرموك - المملكة الأردنية الهاشمية من 4/25 ولغاية 4/27/2017 إعداد: د. نبيل نقولا قسطنطين - وزارة التربية والتعليم العالي- 2017/4/25.

مهام الأستاذ المسؤول عن المادة (المنسق) -
<https://sites.google.com/site/mihfadha/reglementation/9>
-1991/2/3-

النظام الداخلي للمدارس الرسمية الابتدائية والتكميلية -وزارة التربية والتعليم العالي والمدارس الرسمية -1968/9/5-لبنان.

التنظيم الداخلي للمدارس الثانوية الرسمية- القرار رقم 590 تاريخ 19/06/1974 - الجريدة الرسمية- العدد 1 - لبنان.

التنظيم الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتعليم الأساسي الرسمية- القرار رقم 407 تاريخ 07/08/2000 - الجريدة الرسمية- العدد: 40 تاريخ 31/08/2000 الصفحة: 3479-3464- لبنان.

التنظيم الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتعليم الأساسي الرسمية- القرار رقم 1130/م/2001 - تاريخ 10/09/2001 - لبنان.

التنظيم الداخلي لمدارس رياض الأطفال والتعليم الأساسي الرسمية- القرار رقم 196 تاريخ 12/03/2004: تعديل القرار رقم 1130/م/2001 تاريخ 10/09/2001 - الجريدة الرسمية - العدد: 18 تاريخ 10/04/2004 الصفحة: 1073-1971 لبنان.

النظام الداخلي لمدرسة سيدة الناصرة- بيروت، لبنان.

نظام العاملين في الملاك الإداري والفني والمالي في الجامعة الإسلامية في لبنان-الجامعة الإسلامية في لبنان. واقع مكتبات مدارس مديرية تربية لواء الرصيفة من وجهة نظر أمناء وأمينات المكتبات فيها -كلية العلوم التربوية - جامعة الزرقاء - 2011/1/1

واجبات ومهام مساعد مدير المدرسة- مجلة آفاق علمية وتربوية- 2016/11/22 - أحمد عبد الكريم عمادة- إستراد من: <http://al3loom.com/?p=19888>.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2016). برنامج التطوير المدرسي في المؤسسات التربوية لمراحل التعليم العام: تدريب فريق وزارة التربية والتعليم العالي 7 و 8 آذار 2016. مشروع الإنماء التربوي الثاني- لبنان.

وزارة التربية والتعليم العالي (2016). (MEHE). التقويم الذاتي للمديرين (المعايير). مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDPII) - لبنان.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2015-2016). برنامج التطوير المهني للإداريين في المدارس الرسمية: دليل المدرب - مشروع الإنماء التربوي الثاني EDP II - لبنان.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2015-2016). وحدة التخطيط والإدارة. برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس في كلية التربية- العمادة. الجامعة اللبنانية. لبنان.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2015-2016). الوحدة التدريبية -القيادة: أساليب القيادة- التخطيط الاستراتيجي- التجديد والابتكار- التواصل (برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس)-لبنان.

وزارة التربية والتعليم العالي (2015). (MEHE/2016). التقويم الذاتي للمديرين (دليل المدرب). مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDPII) - لبنان.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2010). خطة جودة التعليم من أجل التنمية (2010-2015). تاريخ المشاهدة 2019/06/12، من وزارة التربية والتعليم العالي: <https://www.mehe.gov.lb/ar/Publications/ProgramsProjects/Project?ProjectId=14>.

وزارة التربية والتعليم العالي (2006). (MEHE-2007). برنامج تنمية القيادة لدى مديري المدارس (LDP). لبنان: مشروع الإنماء التربوي (EDP I).

وزارة التربية الوطنية والشباب والرياضة. (1955). المرسوم الاشتراعي رقم 26 الصادر في 18 كانون الثاني سنة 1955 وفيه أحكام متعلقة بتنظيم وزارة التربية، لبنان.

د. يوسف، ع. (2010). كفايات أمين المكتبة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى- الأردن. مجلة جامعة دمشق، 26.

لائحة المراجع الأجنبية

- Academic Coordinator. (2006). Récupéré sur <http://www.sansisto.qld.edu.au/ourcollege/Documents/ROLE%20DESCRIPTION%20AND%20DUTIES%20ACADEMIC%20COORDINATOR.pdf>.
- American Association of School Librarians. (n.d.). Retrieved from American Library Association: http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org.aasl/files/content/guidelinesandstandards/learning4life/resources/sample_job_description_L4L.pdf.
- ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies. (s.d.). Récupéré sur <https://www.schoolcounselor.org/asca/media/asca/home/SCCompetencies.pdf>.
- Become an Information Leader in Your Community: The Online Master of Library and Information Science . (n.d.). Retrieved from UNIVERSITY of DENVER- Morgridge College of Education Online/ Online MLIS Degree: <https://morgridgeonline.du.edu/online-mlis-program/>.
- «CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire: option Médiation scolaire» <https://etudiant.hepl.ch/files/live/sites/systemsite/files/filiere-pg/programme-formation/cas-pspmsme-descriptif-candidats-2017-fpg-hep-vaud.pdf>.
- Canada Bibliothèques scolaires et formation du bibliothécaire scolaire <https://www.reseau-canope.fr/savoircdi/societe-de-linformation/international/regard-sur-le-continent-nord-americain/canada-bibliotheques-scolaires-et-formation-du-bibliothecaire-scolaire.html>.
- Codes of Ethics of the American Library Association. (n.d.). Retrieved from American Library Association: <http://www.ala.org/advocacy/sites/ala.org.advocacy/files/content/proethics/codeofethics/Code%20of%20Ethics%20of%20the%20American%20Library%20Association.pdf>.
- Cohen, S., Poitras, I., Mickens, K., & Shirali, A. (2019). Roles of the School Librarian- Empowering Student Learning and Success. Retrieved from NORTHEAST COMPREHENSIVE CENTER: <http://www.nysl.nysed.gov/libdev/slssap/ncc-roles-brief.pdf>.
- Comment devenir assistant d'éducation? (s.d.). Récupéré sur DOSSIER FAMILIAL: <https://www.dossierfamilial.com/emploi/recrutement/comment-devenir-assistant-deducation-346236>.
- Devenir assistant d'éducation. (s.d.). Récupéré sur <https://www.cersa.org/devenir-assistant-deducation/>.
- Diplôme d'études supérieures spécialisées 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., 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.

Dumont, A., Rochat, J.-M., Berthiaume, D., & Lanarès, J. (2012). Les effets de l'EEE sur le développement professionnel des enseignants et l'expérience d'apprentissage des étudiants. *Mesure et évaluation en éducation*.

Ethical Standards for School Counselor Education Faculty. (s.d.). Récupéré sur ASCA School Counselor Professional Standards & Competencies : <https://www.schoolcounselor.org/asca/media/asca/Ethics/SCEEthicalStandards.pdf>.

ÊTRE PROFESSEUR DOCUMENTALISTE (s.d.) Récupéré sur Ministère de l'éducation nationale: <https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid99259/etre-professeur-documentaliste>.

Fiche-de-poste-coordonnateur. (n.d.). Retrieved 2020, from <https://www.bing.com/search?q=annexe-7-fiche-de-poste-coordonnateur-itep&form=EDGEAR&qs=PF&cvid=817711d92d504d70ad5f54ef901d7700&cc=US&setlang=en-US&plvar=0>.

Fiche Métier : Conseiller principal d'éducation (CPE). (s.d.). Récupéré sur Le parisien Etudiant: Le parisien-: Etudiant <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/conseiller-principal-d-education.html>.

Fiche Metier: Surveillant scolaire/ Assistant. (s.d.). Récupéré sur Le Parisien Etudiant: <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/fiche-metier/assistant-educatif.html>.

Fonctions, missions _ ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. (n.d.). Retrieved from ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse: https://www.bing.com/search?q=fonction+s%2C+missions+_+minist%C3%A8re+de+l%27education+nationale+et+de+la+jeunesse&form=EDGEAR&qs=PF&cvid=0323201b04a34065aee8bdbe0d79818c&cc=US&setlang=en-US&plvar=0.

Garavan, T., Morley, M., & Flynn, M. (1997). 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*.

Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 126-149.

Harrod, Leonard Montague .(1990). *Harrod's librarian's glossary of terms used in librarianship's documentation and the book crafts and reference book*. 7th ed. London, Gower.

Functions of school library -<https://www.lisbdnet.com/functions-of-school-library/-16/11/2013>.

La fonction de coordination-Académie Reims-Academic coordinator <http://www.sansisto.qld.edu.au/ourcollege/Documents/ROLE%20DESCRIPTION%20AND%20DUTIES%20ACADEMIC%20COORDINATOR.pdf>.

LA FONCTION DE SURVEILLANCE ET LE MAINTIEN DE LA DISCIPLINE DANS LES LYCÉES <https://www.cairn.info/revue-lettre-de-l-enfance-et-de-ladolecence-2004-3-page-87.htm>.

L'autorité t les surveillants. (s.d.). Récupéré sur CAHIERS PEDAGOGIQUES: <http://www.cahiers->

pedagogiques.com/L-autorite-et-les-surveillants.

Le ministère de l'éducation nationale. (2013, 17). Le ministère de l'éducation nationale. Récupéré sur <https://www.education.gouv.fr/bo/13/Hebdo30/MENE1315928A.htm>.

Les missions des professeurs documentalistes- <https://www.education.gouv.fr/bo/17/Hebdo13/MENE1708402C.htm> 28/3/2017.

Les métiers de la vie scolaire -https://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/metiers_vie_scolaire.pdf-4/1/2015.

Lydie René- Boullier. (2002). Définir le rôle de la coordination pédagogique dans la formation à distance. Retrieved 2020, from <http://docinsa.insa-lyon.fr/tice/2002/cs/cs011.pdf>.

Maîtrise 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).

Master of Library and Information Science (MLIS)
-<https://morgridgeonline.du.edu/online-mlis-program/>.

Master MEEF Mention Encadrement Educatif. (s.d.). Récupéré sur INSPE: <https://inspe.univ-toulouse.fr/accueil-/navigation/formation/master-meeef-mention-encadrement-educatif-116631.kjsp>.

Master de spécialisation en accompagnement des professionnels de l'éducation, du management, de la santé et de l'action sociale -<https://directory.unamur.be/teaching/programmes/721K>.

M.ED. IN COUNSELOR EDUCATION-<https://curry.virginia.edu/academics/med-counselor-education>.

Missions des conseillers principaux d'éducation- Bulletin Officiel-27/8/2015.

Ministry of Education and Higher Education (MEHE). (2016-2017). Principal Self-Assessment Program -Principal Self-Assessment Rubric. EDP II: 2016-2017.

McConnell, J. H. (2004). How to Develop Essential HR Policies and Procedures. American Management Association.

Microprogramme de 2e cycle en conseillancé pédagogique- <https://www.usherbrooke.ca/admission/programme/46R/microprogramme-de-2e-cycle-en-conseillancé-pedagogique/>.

Nagels, M. (2009). Évaluer des compétences ou des performances? Évaluation et développement professionnel.

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.

Online Master's in School Counseling. (s.d.). Récupéré sur NYU- STEINHARDT: <https://counseling.steinhardt.nyu.edu/online-masters-school-counseling/>.

Perrenoud, P. (2010). Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Paris: ESF.

Playground supervision. (s.d.). Récupéré sur national education union: <https://neu.org.uk/advice/playground-supervision>.

Pont, Beatriz; Nusche, Deborah; Moorman, Hunter. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. 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.

Primary academic coordinator (job vacancy)-<https://www.redteachers.com/latest-vacancies/primary-academic-coordinator.html>.

Référentiel métier du coordinateur pédagogique- internet.

Role of Librarian in 21st Century- https://www.researchgate.net/publication/327859508_Role_of_Librarian_in_21st_Century.

SAMPLE JOB DESCRIPTION Title: SCHOOL LIBRARIAN
http://www.ala.org/aasl/sites/ala.org.aasl/files/content/guidelinesandstandards/learning4life/resources/sample_job_description_L4L.pdf.

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.

School Coordinator Responsibilities. (2016). Retrieved 2020, from <https://www.bing.com/search?q=2016-school-coordinator&form=EDGEAR&qs=PF&cvid=12aa33de8de1477c86eddd9b0e9d8dc1&cc=US&setlang=en-US&plvar=0>.

SCHOOL COUNSELING: Program Mission, Objectives, and Dispositions . (s.d.). Récupéré sur LOYOLA UNIVERSITY MARYLAND- SCHOOL OF EDUCATION: <https://www.loyola.edu/school-education/academics/graduate/school-counseling/program-objectives>.

Student Supervision Guidelines. (s.d.). Récupéré sur <http://ascip.org/wp-content/uploads/2014/05/Student-Supervision-Guidelines.pdf>.

Surveillant scolaire. (s.d.). Récupéré sur super ORIENTATION: <https://www.orientation.com/metiers/surveillant-scolaire>.

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

Weiss, D. (2005). Ressources Humaines 3eme ed. Eyrolles- Ed. d'organisation