

الإطار المرجعي: لكفايات المنسق





الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

الهيئة الأكاديمية المشتركة
قسم الإدارة التربويّة

برنامج دعم توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (S2R2)
لجنة مشروع الإدارة التربويّة
لجنة مشروع الأطر المرجعيّة

الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

المنسق العام:

الأستاذ أكرم سابق

معاون المنسق العام

الدكتورة كيتا حنا

المؤلفون:

الدكتورة غادة جوني

الأستاذ أكرم سابق

الدكتورة كيتا حنا
الدكتور وديع سقيّم

الأستاذ أنطوان يازجي
الأستاذ عمر بركاكي

المساعدة الإدارية:

الأستاذة مادلين سليم

الأستاذة كيتا كفوري

المراجعة والتميز والتدقيق والتصميم:

الأستاذ أكرم سابق

التصميم والإخراج الفني:

الأستاذ سينان حلاق والأستاذة سميرة حزوري

التدقيق اللغوي: (قسم اللغة العربية في الهيئة الأكاديمية المشتركة)

الأستاذة سحر نصر

مراجعة عامة تربوية ولغوية:

البروفسور أنطوان طعمة

كلمة رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء

الإطار المرجعي لكفايات المنسق: ماذا يعني وما الهدف منه؟

المنسق في المؤسسة التربوية شخصية معروفة في المدارس الرسمية والخاصة على حدّ سواء. هو معلّم مشهود له بالكفاءة في اختصاصه، وهو في المؤسسة التربوية ركن من أركانها، في قدرته على التواصل ومدّ الجسور، وهو أيضا ضابط إيقاع في العمل الفريقي الجماعي، وفي ضمان جودة الأداء التربوي وتقويم إنتاجيته. ولكن على الرغم من ذلك تبقى أسئلة عدّة مطروحة: من هو المنسق في الحقيقة؟ كيف يجري اختياره؟ ما هي شروط تكليفه وما المؤهلات المطلوبة لذلك؟ ما هي مهامه ودوره؟ وما الكفايات التي عليه امتلاكها للقيام بهذا الدور؟ وبصبح الجواب عن هذه الأسئلة أكثر إلحاحا أمام التداخلات، حتى التضارب أحيانا، بين المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالمنسق وبمسؤولين آخرين كالمدير والناظر 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 استكمالا لوضع سلسلة من الأطر المرجعية الضامنة لجودة الأداء التربوي وأتساقه، فيها تحديد لكفايات العاملين على قيادة العملية التربوية كالمدير والمنسق والناظر وأمين المكتبة، إيماناً من المركز التربوي بأنّ المؤسسة التربوية منظومة متكاملة، 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 وتحليل تستند الى قراءة الأدبيات لوضع الإطار المفاهيمي (الفصل الأوّل)، وإرساء التحليل الموجه للإطار (الفصل الثاني). أما الجزء الثاني فأتى مكرّسا للإطار المرجعي لكفايات المنسق، موضحا أهميته، ومفضّلا عناصره ومجالاته الأربعة: الممارسات المهنية المختصّة، والعلاقات المهنية، والتطوير المهنيّ، وأخلاقيات المهنة. وعلى هذه المجالات الأربعة توزّعت الكفايات في جدول يبرز مكوّناتها، والمبيّنا لكلّ مكوّن منها. وتضمّن الجزء الثالث دليل المصطلحات والمفاهيم وجدول الرموز للإطار المرجعي المقترح. وختمت لائحة المراجع العربية والأجنبية الإطار المنهجيّ المنجز.

في الخلاصة يخرج القارئ من هذا الدليل بمعرفة جديدة وواضحة بلامح المنسق المسؤول عن مادة تعليمية محدّدة، ينسق بين أساتذتها، ويضع بالتشاور معهم الخطة السنوية، ويسهر على حسن التطبيق وتقويم الأداء، وإبداء المشورة والمساعدة في تنظيم الأنشطة المكتملة للمادة. ويتجاوز المنسق في عمله الإطار المباشر الضيق، نحو آفاق أوسع من التخطيط والإشراف: قيادة فريق العمل، وقيادة المشروع التربوي للمؤسسة، وبناء الرؤية الاستراتيجية للتطوير الذاتي والمؤسّساتي والتربوي، تحقيقا لمسار الجودة، وثقافة المدرسة الدامجة والمرحبة، ذات المناخ الإيجابي في مراحل الهدوء والرّخاء، كما في حالات الطوارئ وخلال الأزمات. نشدّ على أيدي أعضاء اللجنة ومنسّقها، وسائر لجان الأطر المرجعية، ونثني على عملهم البحثي الذي يصنع معرفة جديدة عملية، تبني وتطوّر.

رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتكليف
الدكتورة هيام إسحق

كلمة رئيس قسم الإدارة التربوية

عالمنا اليوم هو في حالة تغيّر دائم ومستمرّ، ويواكب هذا التّغيّر تطوّر متسارع في المعرفة والتّكنولوجيا الجودة، وتحديات عديدة ومتنوّعة، ولم يعد يخفى على أحد أنّ حجر الأساس في هذا التطوّر هو القطاع التربويّ بكلّ مكوناته وجوانبه، بحيث يُعدُّ الرّكيزة الرّئيسة للاستثمار والتّنمية ومصدر الجودة في بناء قادة المستقبل. أمّا عماد هذا القطاع والعنصر الأساس في تطوره فهو الإدارة التربويّة التّاجحة والإدارة المدرسيّة الفعّالة، لذا اعتمدت معظم الدّول في سياساتها التربويّة على دعم الأبحاث والدّراسات وعلى الحدّاث والتّطوير في المقاربات والإستراتيجيّات والممارسات، ومن أهمّها تمهين الإدارة التربويّة والمدرسيّة وتطوير الأطر المرجعيّة لكفايات المدير ومختلف العاملين في المؤسّسة التربويّة، بالإضافة إلى التّطوير المهنيّ المستمرّ لكلّ مكّونات المجتمع المدرسيّ، وذلك لتحقيق معايير الجودة الشّاملة في هذا القطاع وتحسين التّحصيل التّعلّمي للمتعلّمين وبناء شخصيّتهم ونموّهم السّليم.

في لبنان، وحيث إنّنا لسنا بمعزل عن العالم، ولكي نستطيع مواكبة السياسات التربويّة العالميّة وتطوّراتها كان لا بدّ من الالتفات إلى أهمّيّة الإطار المرجعيّ لكفايات المنسّق، والذي سيشكّل المرجع الأساس في عمليّة التّطوير المهنيّ للمنسّقين، وفي تحسين الممارسات وتنمية الممارسين ليصبح المنسّق أكثر تمرّساً وكفاءة وتخصّصاً واحترافاً وقدرة على التّخطيط وإدارة الأزمات ومواجهة التّحدّيات وأكثر فاعليّة في الارتقاء بجودة العمليّة التّعليميّة- التّعلّميّة.

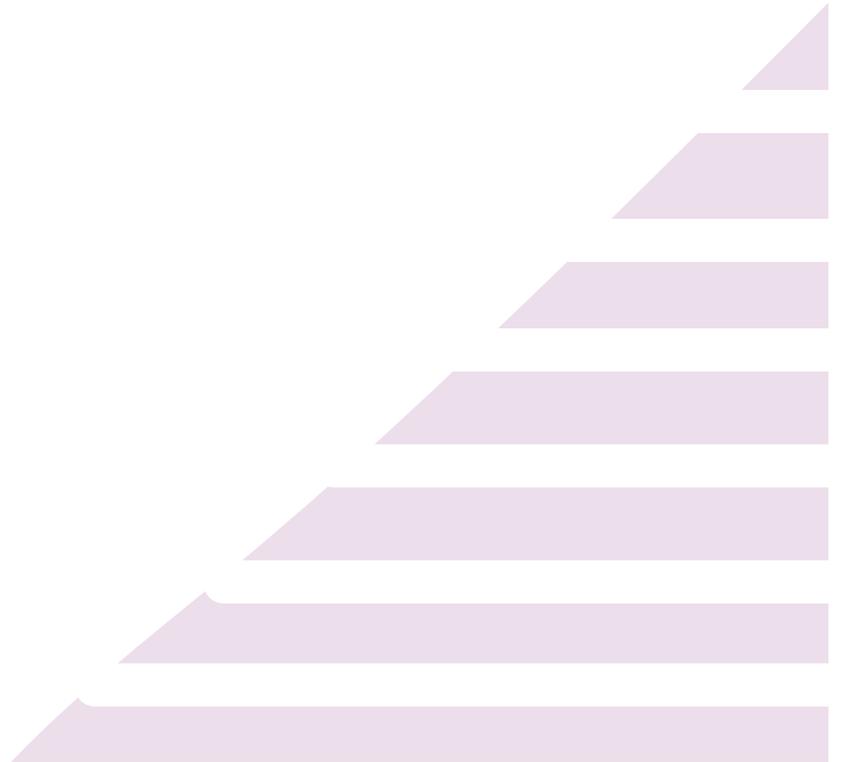
من المعلوم أنّ المنسّق يتعامل عادة مع مواقف وعوامل ومتغيّرات ذات طبيعة تأثيريّة واضحة، وبذلك سيعزّز الإطار المرجعيّ كفاياته من خلال إكسابه المعارف وتنمية قدراته ومهاراته القياديّة ليصبح أكثر كفاءة للتّعامل معها، وأكثر شفافيّة وموضوعيّة في أخذ المواقف، وأكثر تمكّناً من إحداث تغيّرات حقيقيّة، وأكثر تمرّساً في أداء دوره القياديّ والمسؤول.

الإطار المرجعيّ لكفايات المنسّق، هو نتيجة تصافر جهود وتعاون فريق عمل لجنة مشروع الأطر المرجعيّة المنبثقة من 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 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 المتوالين على سدّة الرّئاسة في خلال الأعوام 2020 و2021 و2022، وبفضل برنامج الـ S2R2 صدر هذا الإطار المرجعيّ، وهو يُعدّ خطوة مهمّة على طريق التّنمية والتّطوير المهنيّ للمنسّقين، التي قام بها المركز التربويّ للبحوث والإنماء، ولا بدّ من أن يقطف المنسّقون والمعلّمون والمتعلّمون ثمارها.

ختاماً لا بدّ من أن أشكر فريق العمل، المؤلّفات والمؤلّفين، على الصّديقيّة في العمل والحرفيّة والجودة، وعلى المحبّة والإخلاص والتّفاني في تغطية كلّ الجوانب التي خدمت وضع هذا الإطار المرجعيّ، حتّى آخر يوم، وآخر مراجعة وتدقيق، وبقية السّؤال يتردّد في ذهن كلّ منّا: هل كان من الممكن أن نعمل أفضل ممّا قمنا به؟ لكنّ للحقيقة أجيب عن هذا التّساؤل: «سعيّنا إلى تقديم الأفضل بحبّ وحرص وصديقيّة وتعاون، وقد قطعنا وعدّاً على أنفسنا بمتابعة تطبيقه والاستفادة منه في نتاجات أخرى لمصلحة التّربية والمتعلّمين في لبنان، فهذا التّناج هو مادّة حيّة قابلة للتّطبيق والتّعديل والتّطوير».

رئيس قسم الإدارة التربويّة بالتّكليف
أكرم محمد سابق



فهرس المحتويات

8	دراسة تحليلية	الجزء الأول:
9	الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات	الفصل الأول:
9	مقدمة	
9	خلفية الدراسة	
10	الإطار المفاهيمي	
16	شبكة التوليف	
22	التحليل الموجه للإطار المرجعي لكفايات المنسق	الفصل الثاني:
22	الهدف من الدراسة	
23	توجه هدف الدراسة	
23	التركيز الموضوعاتي	
23	الإشكالية	
23	المنظور المفاهيمي	
24	التحليل المبني على المراجعة الأدبية	
31	الاستنتاجات والتوصيات	
33	الإطار المرجعي لكفايات المنسق	الجزء الثاني:
34	أهمية الإطار المرجعي لكفايات المنسق:	
35	عناصر الإطار المرجعي	
39	الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)	المجال الأول:
47	العلاقات المهنية (PR)	المجال الثاني:
50	التطوير المهني المستمر (CPD)	المجال الثالث:
53	الأخلاقيات المهنية (PE)	المجال الرابع:
56	المصطلحات والمفاهيم والرموز	الجزء الثالث:
57	دليل المصطلحات والمفاهيم	الفصل الأول:
61	جدول الرموز للإطار المرجعي لكفايات المنسق	الفصل الثاني:
65	لائحة المراجع العربية	
68	لائحة المراجع الأجنبية	

الجزء الأوّل: دراسة تحليّية

الفصل الأوّل:

الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات

الفصل الثّاني:

التّحليل المُوجّه 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 خاصّ على صعيدي المعرفة والتّكنولوجيا، وحيث إنّ المدرسة تشكّل نواة بناء المعرفة ومصدر إنتاج قادة المستقبل، توجّهت معظم السّياسات العالميّة إلى تسخير الدّراسات والأبحاث والمؤتمرات للعمل على التّطوير المدرسيّ. هذا التّطوير ليس محصوراً بعنصر ما، بل يمتدّ لتغطية كلّ العناصر والمكوّنات على مختلف الأوجه والأصعدة، من إعادة الهيكلة والتنظيمات، إلى الملمح وتوصيف المهام والأدوار، إلى الاعتماد الأكاديميّ والشّراكات المجتمعيّة، إلى التّطوير المهنيّ المستمرّ، وإلى تحديث أطر وآليات التّقويم.

هذا كلّه يفرض في المقابل، على العاملين في قطاع التّربية والتّعليم، مواكبة هذه التّطوّرات ومواجهة التّحدّيات والتّحديث في نظم العمل، والتّطوير المهنيّ المستمرّ. فالمؤسسة التّربويّة هي 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 بجودة عالية.

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

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

وفي السّياق نفسه استكمل العمل في القسم في خلال العام 2020 وتمّ إنجاز وضع سلسلة من الأطر المرجعيّة للكفايات الآتية الذّكر:

- الإطار المرجعيّ لكفايات الناظر.
- الإطار المرجعيّ لكفايات أمين المكتبة.
- الإطار المرجعيّ لكفايات المنسّق الذّي نحن بصدد عرضه.

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 الفنّيّ للأطر المرجعيّة الثلاثة الأولى خلال العام المذكور.

خلفيّة الدّراسة

تأتي هذه الدّراسة في إطار عمل لجنة مشروع الأطر المرجعيّة، المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التّربوية 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 المرجعيّة التي تمّ ذكرها في المقدّمة.

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

وهذا الإطار المرجعي، الذي تعمل اللجنة على وضعه، إنّما يأتي استكمالاً لسلسلة من الأطر المرجعية للكفايات والتي أصدرها المركز التربوي للبحوث والإنماء في ظلّ التغيرات المستمرة التي تطرأ على الواقع المحليّ والعالميّ، حيث يتّجه العالم نحو أنظمة تربوية تكون المدرسة وحدة التحسين والتطوير والتغيير فيها.

من هنا، وفي ظلّ التحوّل الحاصل على المستويين التربويّ والتكنولوجيّ أصبح تحديد الكفايات المتوقع للمنسق أن يتمتّع بها أمراً أساسياً، بغية مواكبة التطوّرات والاتجاهات التربوية الحديثة التي ستطبع مدرسة الغد.

الإطار المفاهيمي

كخطوة أولى، قامت اللجنة بوضع خطة العمل والتي تضمّنت المخرجات والمهام والمراحل، ثمّ عملت على تحديد الإطار المفاهيمي Conceptual Framework للمراجعة الأدبية لكلّ ما يتعلّق بالمنسق، من دور ومهام وممارسات وكفايات، وما يوكل إليه ويفوّض به، وتطويره المهنيّ كذلك وعلاقته مع مدير المدرسة والمعلّمين والمتعلّمين والإداريين والأهل والمحيط المحليّ...

وكان من المهمّ جدّاً، وقبل 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 تفكّر فردية وجماعية حول الإطار المفاهيمي المعتمد، حتّى تمّ التوصل إلى تحديد أهداف المراجعة الأدبية واستراتيجياتها وطرائقها وخياراتها بحسب مداخل الإطار المفاهيمي المعتمد والمبيّن في الجدول الآتي - المستند رقم (1).

<p>تُعنى هذه الدراسة بشكل أساسي بالاطلاع المعمق على الدراسات والأدبيات التربوية، النظرية والإجرائية، والقوانين والاستراتيجيات والسياسات التي تتمحور حول دور ومهام وممارسات المنسق لتطوير قدراته وتقويم أدائه وتحديث دوره وتفعيله بما ينسجم مع الرؤية التربوية المستقبلية.</p> <p>تنبثق هذه الدراسة من الحاجة ومن التضارب بين المسؤوليات والصلاحيات وغياب تحديد مهام واضحة بين المنسق والتأطر والمرشد التربوي أو المشرف التربوي... خصوصاً أنّ الأنظمة والقوانين لا تتناول هذه المهام بشكل واضح ومفصل، لا سيما عند الممارسة.</p> <p>وحيث إنّ المنسق من العناصر الرئيسية في المجتمع المدرسي، ويلعب دوراً مهماً في إنجاح العملية التعليمية-التعلمية، كان لا بدّ من وضع إطار مرجعي لكفاياته.</p>	<p>1. المواضيع الأساسية للدراسة، أهداف الدراسة، الأسئلة الموجهة للدراسة</p> <p>1.1. طبيعة المشكلة التي تتطلب فهماً و/ أو تعريفاً و/ أو قراراً أكثر وضوحاً (نظرية أو بحث تجريبي أو سياسة أو ممارسة أو مزيج من ذلك)</p>
<p>التركيز الموضوعاتي لهذه الدراسة ذو ثلاثة أبعاد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توليفي: التركيز توليفي من ناحية مراجعة الأدبيات، ومقارنة وإدماج المفاهيم والمراجعات والمقاربات المحلية مع نواتج الأدبيات التربوية على الصعيد العالمي، مع الأخذ بعين الاعتبار المشاريع المحلية ذات الصلة والأنظمة الداخلية في لبنان والعالم. • منهجي: التركيز منهجي حيث إنّ الدراسة تستطلع الوسائل والأنماط والمنهجيات والاستراتيجيات المعتمدة حالياً على الصعيد العالمي والتي سيعتمد عليها في وضع الأسس والركائز المنهجية لبناء الإطار المرجعي لكفايات المنسق. • مفاهيمي: مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية لاستخراج مفاهيم الإدارة التربوية والمدرسية، مهام المنسق ودوره على الصعيد الإداري والتربوي والأكاديمي. <p>إذاً التركيز هو توليفي ومفاهيمي ومنهجي، لأننا نسعى إلى التوفيق بين مراجعة الأدبيات التربوية لناحية دور ومهام الإداريين في المدارس، والتطوير المهني وتقويم الأداء للأشخاص المعنيين، وإدارة المدرسية والسياسات والاستراتيجيات في لبنان، وأيضاً ما إذا كان كلّ هذا يتماشى مع المشاريع الأخرى التي تمّ التدريب عليها.</p>	<p>2.1. التركيز 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 الصلة بالموضوع</p>
<p>توجّه الهدف:</p> <p>في ما يتعلّق بالأطر المرجعية، التوجّه هو استكشافي في المبدأ، وذلك نظراً لفلّة المراجع والدراسات النظرية والتجريبية حول موضوع دور ومهام وممارسات المنسق، خاصة على الصعيد المحلي، والتطوير المهني ذو الصلة.</p>	<p>3.1. توجّه الهدف</p>

4.1. الغرض من المراجعة

بعبارة أكثر وضوحًا

مجموعة من الأسئلة توجّه المراجعة الأدبية:

- ماذا تقول الأدبيات التربوية عن دور المنسق؟
- إلى أي مدى المشاريع التي نُفّذت في لبنان تشبه أو تُضيق على ما سبق وتبناه من مفاهيم؟
- إلى أي مدى هذه المشاريع تتناغم مع مفهوم الإدارة المدرسية ودور المنسق؟
- كيف يتمّ التطوير المهني في العالم؟ كيف ندرّب؟ وفق أيّ مهام، على أيّ ملامح؟ ما هي المهام بحسب الأنظمة والقوانين المرعية الإجراء؟
- ما هي المهام المتوقعة في المستقبل استنادًا إلى المتطلبات الجديدة المستنبطة من واقع الحال والأبحاث والدراسات والمشاريع محليًا (وعالميًا في حال وجودها)؟
- ما هي مهامهم بحسب الخطط التربوية المستقبلية؟
- ما هي الكفايات المطلوبة منهم لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين؟
- هل السياسات والاستراتيجيات تتماشى مع المفاهيم التي تُبنت من خلال مراجعة الأدبيات؟

لماذا نطرح هذه الاسئلة؟

- لتلمس ما إذا كان هناك عدم تجانس بين المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، لذلك يجب طرح توصيات بتغيير سياسات معينة.
- لتمكّن من تشبيك كلّ الدورات التدريبية التي تعنى بالأطر المرجعية لكفايات عناصر الإدارة التربوية.
- لنستنتج من مهام كلّ وظيفة في الإدارة التربوية المواضيع التربوية التي يجب أن ندخلها في هيكلية المنهج التدريبي ومقررات التدريب، كما وعناصر لبناء سياسات وأدوات تقييم متكاملة.
- لنستشرف الكفايات المطلوبة في ضوء السياسات التربوية المستقبلية والأدوار الجديدة المتوقعة لأصحاب هذه المواقع الوظيفية.
- لنستوضح ما مدى أهمية الأطر المرجعية لكفايات الأشخاص المعنيين في الإدارة التربوية؟
- لنطرح كيف يمكن لهذه الأطر أن تساهم بتفعيل المدرسة وتطويرها وتحسينها 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 لاسيما المنسق؟
- لنستكشف إلى أي مدى الدراسات والمشاريع والبرامج التي نُفّذت في لبنان أو في الدول العربية تخدم وتساهم في استكمال المشاريع المنوي اعتمادها وإلى أي مدى تتناغم مع مفهوم الإدارة المدرسية ودور المعنيين في الإدارة المدرسية كافة؟
- لنطرح كيف يصر إلى اكتساب الكفايات المتعلقة بالمعنيين في الإدارة التربوية كافة؟ وكيف يُبنى تطويرهم مهنيًا وما هي الأسس والمهارات التي يتمّ عليها هذا التطوير؟

<p>في حال وجودها وذلك بعد تقويمها: خلاصات، خبرات، توصيات، دروس مستفادة، مشاريع، برامج إعداد وتدريب محليّة وعالميّة</p>	<p>5.1. فحص المراجعات السابقة</p>
<p>الدور، المهام، الملمح، الكفايات المهنيّة، التطوير المهنيّ، والتّقويم</p>	<p>2. ما هو المنظور المفاهيمي الذي يوجه المراجعة؟ (أو العدسة المفاهيميّة التي توجّه المراجعة؟)</p>
	<p>3. ما هي مصادر وأنواع المراجع والبيانات المستخدمة للمراجعة؟</p>
<p>سوف تتركز هذه الدّراسة على مراجع تندرج تحت المحاور الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الأدبيات التّربويّة (ما هي المراجع؟ هل ستكون من مدارس فرنسيّة؟ انكليزيّة؟ نظريّة؟ تجريبيّة؟...) 2. السّياسات والاستراتيجيّات والقوانين والمراسيم والتّظام الدّاخلّي للمدارس. 3. البرامج والمشاريع التي تمّ تنفيذها في لبنان والتي تُعنى بالتّطوير المهنيّ/التّدريب لعناصر الإدارة التّربويّة في المدرسة/الثانويّة/ دار المعلّمين والمعلّمت 4. مراجع في الإدارة العامّة (إدارة ماليّة، إدارة موارد بشريّة...) 5. نتائج تجارب وخبرات مؤسّسات محليّة وعالميّة في تنظيم مهام وتقويم أداء عناصر الإدارة التّربويّة والمدرسيّة. 	<p>1.3. البحث عن المصادر: تحديد الدّراسات المناسبة تماشياً مع أساليب بحث متكاملة وممنهجة وذات مسوّغات واضحة</p>
<p>من المتوقّع أن تسهم هذه الدّراسة في إعادة تموضع كلّ من الأشخاص المعنيّين في الإدارة، لاسيّما المنسق.</p> <p>وحيث إنّ هذه الدّراسة تهدف إلى توحيد المفاهيم وتثبيتها حول الدور والمهام وحول ملمح الإدارة المدرسيّة والمنسق، وإلى مقارنة المفاهيم المثبّته مع السّياسات والاستراتيجيّات الوطنيّة ومع المشاريع الوطنيّة الأخرى ذات الصّلة بهدف التّوصية بما يلزم لضمان الاتّساق والاعتماد على المفاهيم المثبّته لتحديد الكفايات ومكوّنات الكفايات والمبيّنات، وبذلك تهدف إلى وضع إطار مرجعيّ للمنسق، سوف تتركز هذه الدّراسة على مراجع تندرج تحت المحاور الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> أ. الأدبيات التّربويّة (من مدارس فرنسيّة، إنكليزيّة، عربيّة ومحليّة: نظريّة، تجريبيّة، دراسات أثر التّدريب أو التّطوير المهنيّ المحليّة). ب. السّياسات والاستراتيجيّات والقوانين والمراسيم والتّظام الدّاخلّي للمدارس. ت. المشاريع الأخرى التي نُقّدت في لبنان والتي تُعنى بالتّطوير المهنيّ لإداريّ المدارس وتحسين المدرسة وتطويرها. 	<p>2.3. تحديد مجال ونوع الدّراسة استرشاداً 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 آلية البحث</p>
<p>جميع المصادر والموارد الموثوقة وذلك لأهمية وحدثة الموضوع ذي الصلة.</p>	<p>6.3. تحديد ووصف أنواع المصادر التي سيتم تضمينها في المراجعة</p>
<p>توصيف الآلية التي سوف تتبع لاستخراج البيانات مع اللجنة: يتم استخراج البيانات وفقاً لشبكة توليف القراءات التي قامت اللجنة بوضعها، وتحويلها إلى Google Form، وهي تتماشى مع المنظور المفاهيمي والأسئلة التي توجه البحث والمراجعة الأدبية. حيث تتمحور الشبكة على كل ما هو مرتبط بلمح ومهام ودور المنسق، والتطوير المهني للإداريين في المدارس.</p> <p>وحيث إن هذا الإطار المرجعي سيتم تأليفه بالانساق مع ما تم وضعه من أطر مرجعية سابقة، سوف يتم تعبئة شبكة التوليف بناء على المجالات الأربعة المعتمدة في الأطر المرجعية السابقة.</p>	<p>7.3. آلية استخراج البيانات</p>
	<p>4. كيف يتم تقييم البيانات وتحليلها وتركيبها في المراجعة؟</p>
<p>تم استخراج البيانات من مصادر محلية وعربية وعالمية موثوقة، وهي من الأهمية بمكان حيث ساعدت اللجنة في وضع التصور الأولي للإطار المرجعي (المجالات- الكفايات- مكونات الكفاية) والتي سوف تكون مفصلة في الجزء الثالث لاحقاً.</p>	<p>1.4. تقييم البيانات يشير التقييم أولاً إلى تقييم جودة المعلومات الواردة في الدراسات.</p>
<p>نظراً لقلة المراجع المتعلقة بالمنسق مبدئياً، وغياب البيانات الإحصائية المرتبطة بالمنسق محلياً، لذلك سيتم استخدام أدوات البحث النوعي إجمالاً.</p>	<p>2.4. تحليل البيانات</p>

بعد مراجعة الأدبيات، سيتمّ توليف القراءات على جداول Excel تستخرج من الـ Google Form لشبكة القراءات، وسيتمّ الاعتماد عليها في التحليل والتوصيات ولاحقاً في وضع الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق.

3.4. توليف البيانات

النتائج: ستساعد مراجعة الأدبيات في:

- الكشف عن ملمح المنسق ومهامه ودوره، وأهميّة دوره على الصّاعدين التربويّ والإداريّ، ودوره في حياة المتعلّمين المدرسيّة وفي تطوير المدرسة.
- وضع كفايات المنسق بناءً على السّياق اللّبنانيّ، والمساعدة في وضع عدد من مكوّنات الكفايات والمبيّنات المناسبة للسّياق.

القيود: الحلقة التّاقصة بين التّصوص القانونيّة (القديمة العهد بمعظمها)، والممارسات، وواقع الحال، والحاجة إلى تحديث بعض القوانين لإظهار أهميّة دور المنسق في تطوير المدرسة وتحسينها وتحسين مخرجاتها. كما الاقتناع من قبل الإدارة التربوية والإدارة المدرسيّة بأهميّة دور المنسق على الصّاعدين التربويّ والإداريّ.

5. ما هي النتائج والقيود والتّداعيات الرئيسيّة للمراجعة؟

شبكة التوليف

بعد أن تمّ تحديد الإطار المفاهيمي للمراجعة الأدبية. قام الباحثون بوضع شبكة توليف موحّدة للقراءات المرتبطة بالمواقع الوظيفية الثلاثة لكل من المنسق والناظر وأمين المكتبة المبنية على الإطار المفاهيمي، وتمّ تحويل شبكة التوليف إلى Google Forms لاعتمادها خلال المراجعة الأدبية. ومن ثمّ تمّ إرسال شبكات التوليف إلى المنسق العام للجنة الذي قام بتجميعها وتوليفها للحصول على مستند توليفي للمراجعات الأدبية على جدول Excel

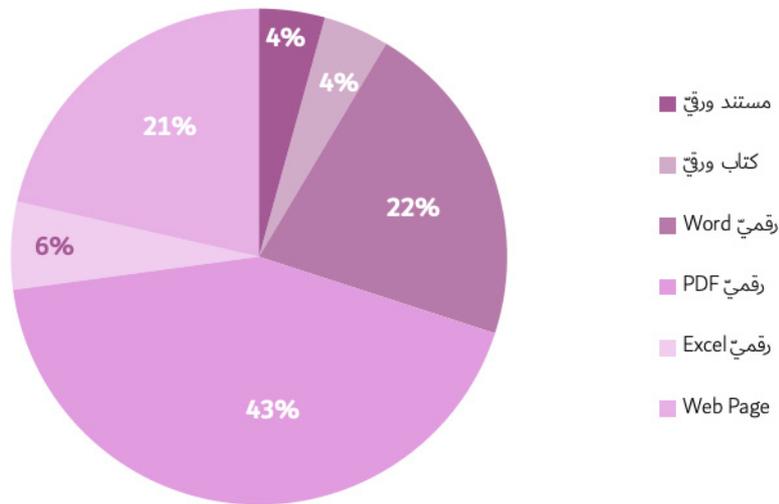
ومن المهمّ أيضًا إيضاح أنّ التحليل المبني على القراءات قُسم ارتباطًا بكل موقع وظيفي خدمة لخصوصية كلّ منها. كما أنّ تجميع المستندات المقروءة في شبكة توليفية واحدة خدم عمل اللجنة في الاستفادة من الوقت وعدم تكرار القراءات، وفي تحديد الأدوار والمهام بشكل متكامل ومتربط دون أيّ تضارب أو ازدواجية للمواقع الثلاثة.

أ. المصادر والمراجع

بلغ عدد المستندات التي تمّ تجميعها وتوليفها (73) مستندًا من مراجع ومصادر متنوّعة معظمها رقمية، أرسلت عبر Google form مقسّمة بحسب ارتباطها بالمواقع الوظيفية الثلاثة (الناظر والمنسق وأمين المكتبة).

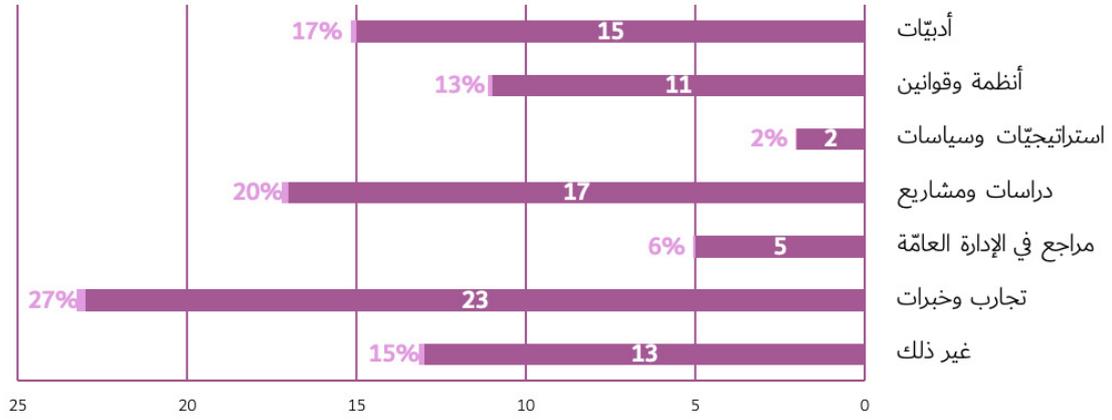
وتجدر الإشارة إلى أنّ معظم المراجع بطبيعتها رقمية، وذلك بسبب جائحة كورونا والالتزام بالتباعد الاجتماعي، وتكرار الإقفال، وتغيّر الأحوال الاقتصادية وغيرها من الظروف التي حالت دون التعامل بالنسخ الورقية بين أعضاء اللجنة وهذا ما يظهره المستند رقم (2).

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



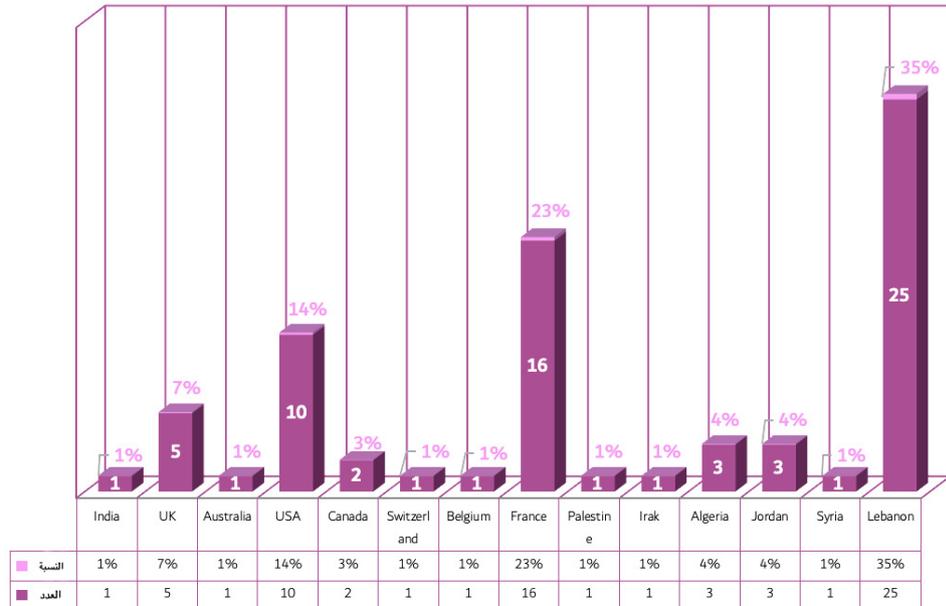
أما من ناحية نوع المصادر وتصنيفها، فهي موزعة حسب الشكل المبين في المستند رقم (3).

المستند رقم (3) : تصنيف المصادر والمراجع



حُدِّدَت عدّة خصائص للمصادر والمراجع (73 مصدرًا) وهي موجودة في شبكة توليف القراءات (المستند التوليفي) جدول Excel المتوفّر في محفوظات قسم الإدارة التّربويّة. من هذه الخصائص لغة المرجع، حيث بلغت نسبة المراجع المكتوبة باللّغة العربيّة (46%)، والباقي باللّغتين الانكليزيّة (25%) والفرنسيّة (29%). أمّا لِناحية بلد المصدر للمراجع، والتي حرصنا على أن تكون متعدّدة ومتنوّعة محليًّا وعربيًّا وعالميًّا، فالرّسم البيانيّ في المستند رقم (4) يوضّح معظم هذه البلدان.

المستند رقم (4) : بلد المصدر



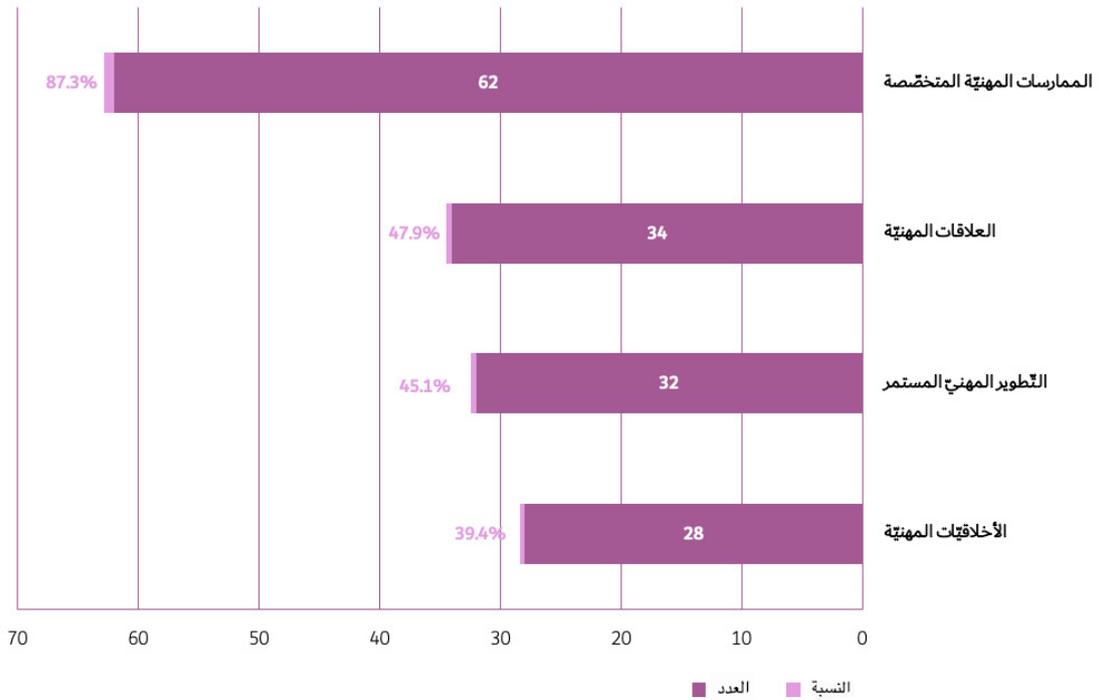
ب. الاستفادة من القراءات:

بناءً على شبكة توليف القراءات والإطار المفاهيمي المستخرجة منه، تمّت الاستفادة من المراجع في الإجابة على الأسئلة التي تمّ طرحها في الإطار المفاهيمي، والتي اعتمدت كمدخل في وضع الأطر المرجعيّة للكفايات، وفي ما يلي بعض البيانات التي توضح طبيعة الإجابات.

• ارتباط المستندات المستخرجة من المراجع أو المصادر بالمجالات الأربعة المعتمدة سابقًا في الأطر المرجعيّة للكفايات:

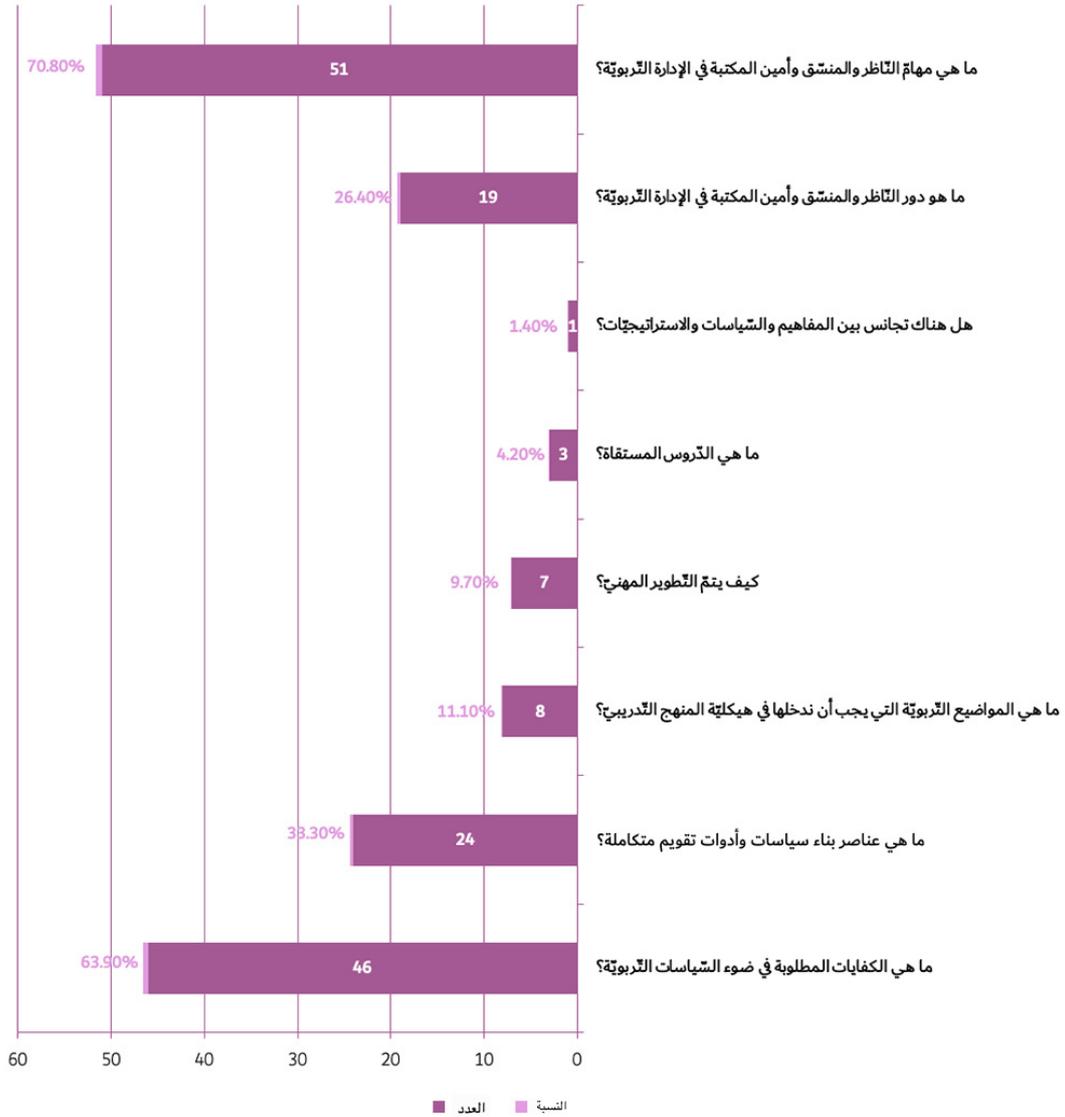
يظهر المستند رقم (5) ارتباط ما تمّ توليفه من المراجع بالمجالات الأربعة المعتمدة في الأطر المرجعيّة السابقة.

المستند رقم (5) : ارتباط المصادر والمراجع بالمجالات الأربعة



- كيفة توظيف المقاطع المقتطفة من المراجع في الإجابة عن أسئلة الإطار المفاهيمي:
يظهر الرسم في المستند رقم (6) كيفة الاستفادة من المقتطفات التي تم أخذها من المراجع.

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



ما تحتويه المقتطفات المأخوذة من المراجع:
يُظهر المستند رقم (7) نموذجًا من مقتطفات المراجع التي تمّت قراءتها وتولييفها.

المستند رقم (7): مقتطفات متعلّقة بالمنسق

المادة 49:

المنسق:

أ. اختياره: يكلف المسؤول عن المدرسة أحد مدرّسي المادة القيام بمهام التنسيق. ولرئيس المنطقة أن يعيد النظر في هذا التكليف أو إلغاؤه كلّما دعت الحاجة. يخفّض النّصاب الأسبوعي للمنسق بمعدّل حصّة تدريس واحدة مقابل كل خمس عشرة حصّة من مجموع حصص كلّ مادة في جميع السّنوات المنهجية في المدرسة. وحصّة لكلّ كسر يزيد عن النّصف على أن لا يتجاوز عدد ساعات التنسيق لكلّ مادة خمس حصص أسبوعيًا.

ب. مهامه: مساعدة المسؤول في الإشراف على تنظيم الجدول السنوي لتوزيع المواد التي يتولّى تنسيقها. الاتّفاق مع مدرّسي المادة على الخطوات العامّة لطرائق التدريس والتّقويم. مراقبة الفروض وأسئلة المسابقات والامتحانات وأسس تصحيحها. حضور الدّروس برفقة المسؤول أو منفردًا بتكليف خطّي من المسؤول على أن يناقش ملاحظاته مع معلّمي المادة بعد انصراف التلاميذ أو في اجتماع خاصّ. تنظيم حضور دروس متبادل بين معلّمي المادة الواحدة بالتشاور مع المسؤول. الاطلاع على دفتر تحضير كلّ من معلّمي المادة عندما يطلب المسؤول ذلك وذلك رغبة في تداول الخبرات. عقد اجتماعات شهرية لمعلّمي المادة الواحدة. تنظيم سجلّ خاصّ يدوّن فيه خلاصة أعماله من حضور دروس واجتماعات واقتراحات على أن يطلع المسؤول عن المدرسة عليه ويوقّعه.



الجزء الأول: دراسة تحليلية

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي وتوليف القراءات
الفصل الثاني:
التحليل الموجه للإطار المرجعي

الفصل الثاني:
التحليل الموجه للإطار المرجعي

الفصل الثاني: التحليل الموجّه للإطار المرجعي لكفايات المنسق

الهدف من الدراسة

تُعنى هذه الدراسة بشكل أساسي بمراجعة الأدبيات، النظريّة والإجرائيّة، حول دور المنسق ومهامه وكفاياته، والهدف منها تحليل ما تمّ توليفه للوصول إلى وضع إطار مرجعيّ لكفايات المنسق، وذلك لتطوير قدراته القياديّة وتعزيز كفاياته لتحسين أدائه، وتفعيل دوره بما ينسجم مع الرؤية التربويّة المستقبليّة وفي ظل التوجّهات التربويّة المعاصرة ومتطلّبات العصر الرّقميّ الحديث.

من المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إعادة تموضع المنسق في ظل التحوّل الحاصل على المستويين التربويّ والتكنولوجيّ ما يساهم في تموضع الكفايات الحاليّة والمستقبليّة المتوقعة منه لمواجهة تحديّات القرن الواحد والعشرين.

وكما شرحنا في الفصل السابق، حاولنا تبويب المعطيات التي جمّعت وفقاً للإطار المفاهيمي للمراجعة الأدبيّة، والمبنيّ على مقالة هالنجر HALLINGER، الذي اعتمد من قبل لجنة مشروع الأطر المرجعيّة المنبثقة عن لجنة مشروع الإدارة التربويّة، والذي سهّل العمل، ووجّه المراجعة الأدبيّة في تحديد الكفايات المتوقعة للمنسق. لذلك تركز هذه الدراسة على المراجع التي تدرج تحت التصنيف الآتي:

- الأدبيات التربويّة.
- السياسات والاستراتيجيّات والقوانين والمراسيم والأنظمة الداخليّة.
- المشاريع والبرامج الأخرى التي تمّ تنفيذها في لبنان والتي تعنى بالتطوير المهنيّ/التدريب لعناصر الإدارة التربويّة في المدرسة/الثانويّة/ دار المعلمين والمعلمات.
- مراجع في الإدارة العامّة (إدارة ماليّة، إدارة موارد بشريّة...).
- نتائج تجارب وخبرات مؤسسات محليّة وعالميّة في تنظيم مهام وتقويم أداء عناصر الإدارة التربويّة. توجّه هدف الدراسة



توجّه هدف الدّراسة

في ما يتعلّق بالأطر المرجعيّة، التّوجّه هو استكشافيّ في المبدأ، وذلك نظرًا لقلّة المراجع والدّراسات التّطريّة والتّجريبية حول دور المنسّق ومهامه وممارساته، خاصّة على الصّعيد المحلّي والتّطوّر المهنيّ ذو الصّلة.

التّركيز الموضوعاتي

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

الإشكاليّة

تنبثق هذه الدّراسة من التّضارب في بعض الأحيان والتّقاطع غالبًا بين المسؤوليّات والصّلاحيّات المتعلّقة بمهام المنسّق والتّناظر والمرشد التّربويّ أو المشرف التّربويّ. بالإضافة إلى عدم وجود تحديد واضح ومفصّل لدور كلّ منهم خاصّة على مستوى الممارسات المهنيّة.

لذلك، كان لا بُدّ من السّؤال عن دور كلّ من الأشخاص المعنيّين في الإدارة التّربويّة، 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 المهام المنوطة بكلّ منهم بحسب الصّلاحيّات المعطاة لهم، لا سيّما المنسّق بما يتماشى مع تطوّرات ومتطلّبات هذا العصر الرّقميّ السّريع. وذلك من خلال وضع إطار مرجعيّ لكفايات المنسّق يتضمّن الكفايات الأساسيّة المرجوّة منه والتي تحاكي متطلّبات القرن الواحد والعشرين.

المنظور المفاهيمي

زاد الاهتمام ببرامج الإعداد والتّطوير المهنيّ المستمرّ للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة 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 لكل الأشخاص المعنيّين قبل الخدمة ولبرامج التّدريب والتّطوير المهنيّ المستمرّ خلال الخدمة. وللتّمكن من وضع الإطار المرجعيّ لكفايات المنسّق ركّزت الدّراسة في بحثها على التّالي: 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 المنسق
- ب. في الأدبيات التي تمت مراجعتها حول المنسق

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

ملاحظة: هذه العيّات من المقتطفات من المراجع والمصادر وُضعت على سبيل المثال لا الحصر، للدلالة على أدق التفاصيل لما اقتطف للاستفادة منها. مع الإشارة إلى أنّه وخلال عمليّة وضع الإطار المرجعي لكفايات المنسق وتحديد الكفايات ومكوناتها والميّنات، لم يُعتمد على المراجع والمصادر فحسب، بل أيضاً على خبرات أعضاء اللجنة وتجاربههم وكفاياتهم، وعلى الحاجات التي تعكسها المدرسة اللبنيّة وواقع الحال، وطبعاً في ضوء معايير ضمان الجودة.

أ. في القوانين والأنظمة المرعية الإجراء

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

المادة 17: صلاحيّات المدير وواجباته

ثانياً: الواجبات

8. تكليف بعض الأساتذة القيام بمهمّة تنسيق الدّروس على أن يراعى في الاختيار الكفاءة في التّعليم.
9. تقديم اقتراحاته إلى مديريّة التّعليم الثّانوي بشأن الكتب المنويّ استبدالها بالاستناد إلى دراسات أساتذة المادّة ومنسقي الدّروس وذلك قبل نهاية حزيران من كلّ سنة وإذا لم يرد جواب المديريّة قبل الخامس عشر من شهر أيلول تعتبر الاقتراحات المقدّمة موافقاً عليها.

نجد أنّ:

المنسق يتم اختياره من قبل المدير لأنّه كفوء في التّعليم، وله دور في اختيار الكتب المدرسيّة، ما يحتمّ تمتّعه بكفايات تربويّة وتمكّنه من المادّة والمنهج.

المادة 20: المنسقون:

1. يكلف مدير الثانوية بعد موافقة مدير التّعليم الثّانوي أحد الأساتذة بالنسبة لكلّ مادّة مهمّة تنسيق العمل بين زملائه شرط أن يكون ممّن يدرّسون في المرحلة الثّانويّة إذا تولى التّسيق في المرحلتين المتوسّطة والثّانويّة معاً أو الثّانويّة وحدها.

2. يخفّض النَّصاب الأسبوعيّ للمنسّق بمعدّل ساعة تدريس واحدة مقابل كل 15 ساعة من مجموع ساعات كلّ مادّة وكلّ كسر يزيد على الثلث على أن لا يتجاوز عدد ساعات التّنسيق لكلّ مادّة العشر ساعات أسبوعيًّا.
3. يتولّى المنسّق الأمور التّالية:

أ. توزيع المنهج المقرّر للمادّة في كلّ صفّ على أشهر السنة وذلك في نهاية العام الدّراسي تحصيلًا للعام اللاحق وذلك بالتّعاون مع أساتذة المادّة.

نجد أنّ ذلك:

يتطلّب من المنسّق الدّراية والخبرة بالمنهج لوضع الخطّة السنويّة، أخذًا بعين الاعتبار حسن سير العمل والصّعوبات الممكنة والحاجات المستجّدة.

ب. الاتّفاق على الخطوات العامّة لطرق التّعليم وتصحيح الواجبات المدرسيّة.

نجد أنّ ذلك:

يتطلّب منه التّمرّس بطرائق التّعليم عامّة والنّاشطة خاصّة، ومدى ملاءمتها لنوعيّة الدّروس والأنشطة المطلوبة في المنهج.

ج. حضور الدّروس وتدوين الملاحظات التّربويّة لمناقشتها مع الأساتذة بعد انصراف التّلاميذ أو في اجتماع خاصّ ويستقبل المنسّق زملاءه لحضور دروس عنده في صفّه عند الاقتضاء.

نجد أنّ ذلك:

يتطلّب أن يكون لديه القدرة على إعطاء التّغذية الرّاجعة والحكم السّليم والتّقويم المناسب لسلوكيّات الأساتذة بطريقة مناسبة.

د. مراقبة الفروض والمسابقات والامتحانات.

نجد أنّ ذلك:

يتطلّب القدرة على التّحليل والتّقويم.

ه. عقد اجتماعات شهريّة لجميع أساتذة المادّة وتدوين خلاصة هذه الاجتماعات في سجلّ خاصّ يقدم لمدير التّانويّة في نهاية كلّ فصل.

نجد أنّ ذلك:

يتطلّب منه القدرة على تحضير اجتماعات ناجحة وإدارتها وعلى إدارة فريق الأساتذة ضمن المادّة الواحدة بطريقة تجذبهم وتحفّزهم على الإبداع حتى تكون هذه الاجتماعات منتجة ومثمرة.

و. إطلاع أساتذة المادّة على ما استجدّ في حقل التّعليم ضمن الاختصاص المعيّن ومساعدتهم على تطبيقه داخل الصّفوف وخارجها.

نجد أنّ ذلك:

يجعله مسؤولاً عن تطوير قدراته الذاتية والاطلاع بشكل شخصي على المستجدات العلمية ضمن اختصاصه وبشكل عام حتى يكون مميّزاً عن فريق العمل ويستطيع إفادتهم وإطلاعهم على المستجدات.

ز. السهر على تطبيق ما ينص عليه النظام الداخلي للتأهيلات الرسمية بشأن الفروض والاختبارات ودفتر التحضير ودفتر العلامات.

نجد أنّ ذلك:

يلزمه الالتزام بالنظام الداخلي للتأهيلات الرسمية. ويجعل الأساتذة في جهوزية واستعداد مستمرين.

ح. وضع أسئلة الامتحانات والاختبارات وسلّم التصحيح بعد استطلاع رأي الأساتذة أصحاب العلاقة وعرضها على مدير الثانوية لاختيار المناسب منها.

نجد أنّ ذلك:

يحتّم عليه تنمية روح المشاركة والعمل الفريقي والمسؤولية

ط. سائر الأعمال التي تقتضيها المصلحة التربوية العامة.

نجد أنّ:

الهدف الأساسي هو المصلحة التربوية العامة.

ظ. يتولّى منسّقو مادّي العلوم الطبيعيّة والكيمياء بالإضافة إلى المهام المذكورة أعلاه مسؤوليّة المختبر على أن لا تقلّ ساعات التدريس لكلّ منهم عن تسع ساعات أسبوعيّاً.

نجد أنّ ذلك:

يتطلّب القدرة على العمل اليدويّ والمساهمة في تطوير الأعمال التطبيقية لهذه المواد.

المادة 31

مجلس المنسّقين: يجتمع مجلس المنسّقين بناء على دعوة مدير الثانوية أو على طلب خطّيّ يقدّمه اثنان منهم، يذكران فيه موضوع الاجتماع وجدول أعماله.

نجد أنّ:

هذا المجلس له دور متوقّع ألا وهو معاونة المدير من الناحية التربوية في الإشراف على سير العملية التربوية بشكل عام.

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

المادة 48: لجان تنسيق المواد:

يؤلّف معلّمو المادّة الواحدة لجنة تجتمع، بإشراف المسؤول عن المدرسة، مرّة في كلّ فصل دراسي، وكلّما دعت الحاجة، وذلك للبحث في الصّعوبات التي تحول دون استيعاب التلاميذ للمادّة، ولتنظيم خطة عمل منسّقة بينهم لرفع مستوى الأداء. وإذا توفّر العدد الكافي من معلّمي المادّة الواحدة، يمكن للمسؤول عن المدرسة أن يختار أحدهم، من أصحاب الكفاءة والخبرة، للقيام بمهام منسّق المادّة.

المادّة 49: المنسّق

أ. اختياره:

يكلف المسؤول عن المدرسة أحد مدرّسي مادّة معيّنة القيام بمهام التنسيق مع مدرّسيها في جميع السّنوات المنهجية، وله حقّ إلغاء هذا التّكليف إذا دعت مصلحة المدرسة ذلك، ولرئيس المنطقة التّربويّة أن يعيد التّظّر في هذا التّكليف كلّما دعت الحاجة. يخفّض التّصاب الأسبوعيّ للمنسّق بمعدّل حصّة تدريس واحدة مقابل كلّ خمس عشرة حصّة من مجموع حصص كلّ مادّة في جميع السّنوات المنهجية في المدرسة. وحصّة مقابل الكسر الذي يزيد على النّصف، على أن لا يتجاوز عدد حصص التنسيق لكلّ مادّة خمس حصص أسبوعيّاً

ب. مهامه:

مساعدة المسؤول في الإشراف على تنظيم الجدول السنويّ لتوزيع المادّة التي يتولّى تنسيقها، وتقديم المشورة له في توزيع الصّفوف على مدرّسي المادّة.

الآفاق مع مدرّسي المادّة على الخطوات العامّة لطرائق التدريس والتّقييم، وعلى وضع خطة موحّدة لمراقبة الواجبات المدرسية وإعداد أسئلة المسابقات والاختبارات وأسس تصحيحها.

حضور الدّروس برفقة المسؤول أو منفرداً بتكليف خطّي منه، على أن يناقش ملاحظاته مع معلّمي المادّة بعد انصراف التلاميذ أو في اجتماع خاص.

تنظيم حضور دروس متبادل بين معلّمي المادّة الواحدة بإشراف المسؤول وذلك بغية تداول الخبرات. عقد اجتماعات شهرية لمعلّمي المادّة الواحدة وكلّما دعت الحاجة.

الاطلاع على دفتر تحضير كلّ من معلّمي المادّة عندما يطلب المسؤول ذلك.

تنظيم سجلّ خاص يدوّن فيه خلاصة أعماله من حضور دورس واجتماعات واقتراحات على أن يطلع المسؤول عن المدرسة عليه ويوقّعه.

• في التحليل:

نجد أنّ اختيار المنسق هو من صلاحيّات المدير على أن يراعي في اختياره الكفاءة في التعليم علمًا أنّ الكفاءة في التعليم ليس مؤشّرًا وحيدًا يدلّ على أنّ المنسق سيكون منسقًا جيّدًا.

كما أنّ التنسيق مُختلف في طبيعة العمل عن التعليم ويتطلّب مهارات وكفايات مختلفة.

تؤكّد المادّتان 31 من القرار 590 / 1974 و 48 من القرار 1130 / م/ 2001 الدّور التربويّ لمجلس المنسقين ولجان المواد والتنسيق في معاونة المدير في الاطلاع التربويّ على سير العمليّة التربويّة (التعليميّة / التعلّميّة على وجه الخصوص).

في المحصّلة، نجد أنّ الأنظمة الدّاخلية في المدارس الرّسميّة (والثانويّات) لا تشترط في عمليّة اختيار المنسق الحصول على مؤهّلات خاصّة تميّزه من غيره من المعلّمين (كشهادة تخصّصيّة أو برامج تدريبيّة أو...) سوى اختياره من قبل المدير وفاقًا للكفاءة في التعليم، على الرّغم من أنّ المهام المطلوبة منه تتطلّب أن يتمتّع بخبرات وقدرات تمكّنه من القيام بالمهام المذكورة سابقًا نظرًا لتنوعها ولأهمّيّتها.

يسمّى المنسق أيضًا بالمسؤول عن المادّة، وله دور تربويّ كبير بالإضافة إلى دور إداريّ يمارسه في تنظيم التنسيق بين أساتذة المادّة الواحدة وأيضًا من خلال وضع الخطة السنويّة للدّروس بالتشاور مع أساتذة المادّة والشهر على حسن التّطبيق وإبداء المشورة والمساعدة وتذليل الصّعوبات والمشاركة في تنظيم التّشاطات المكّملة للمادّة كالرحلات التّقافيّة والنّشرات التربويّة... كما له رأي في ما يتعلّق باستعمال الاعتمادات الماليّة المخصّصة للمادّة وبشارك في اقتناء الوسائل التعليميّة والسّميّة والبصريّة وفاقًا للاحتياجات التي يقدّمها مجلس التّعليم.

لذلك، ومن خلال المهام الموكّلة إلى المنسق ونظرًا لأهمّيّة دوره وقوّة تأثيره في سير العمليّة التعليميّة - التعلّميّة، نجد أنّه لا بدّ من وضع إطار مرجعيّ للكفايات التي ينبغي أن يتمتّع بها المنسق للقيام بهذه المهام، بحيث إنّ مادّة أوليّة يمكن البناء عليها في تحديد توصيف المهام، آليّات وشروط الاختيار، ووضع برامج الإعداد والتّدريب المستمر ونظام التّقويم.

ب. في الأدبيّات التي تمّت مراجعتها حول المنسق

• مقتطفات من المراجع والمصادر متعلّقة بمهام ودور وكفايات المنسق مع التّحليل المرتبط بها

بحسب البلدان والأنظمة والسياسات المختلفة، حدّدت عدّة مراجع محليّة وعالميّة أدرًا ومسؤوليّات عديدة مرتبطة بما يعرف عامّة بالمنسق ليتمكّن من القيام بالمهام المتنوّعة الموكّلة إليه. وتوافقت المراجع والأدبيّات على أنّ الممارسات المهنيّة للمنسق تندرج ضمن المهام الآتية: (School Coordinator Responsibilities, 2016) يخطّط لعمليّة الإشراف على العمليّة التعليميّة التعلّميّة وفاقًا لمعايير علميّة (fiche-de-poste) (coordonnateur)

في التخطيط والإشراف (الأطر المرجعية دعم جودة التعليم، 2017):

يضع خطة (سنوية، فصلية) لعملية الإشراف على أداء المعلمين- يضع خطة (سنوية/فصلية) للإشراف على العملية التعليمية داخل الصف بكل عناصرها (طرائق-استراتيجيات-تقويم)- يضع خطة (سنوية/فصلية) للإشراف على البرامج التعليمية - يفعل عملية التنسيق في المدرسة لتحسين العملية التعليمية / التعليمية- يستثمر في التخطيط أعلى مستويات إتقان المادة التعليمية.

يطبق مجموعة متنوعة من أساليب الإشراف ويطورها- يستخدم بفعالية أنواعًا مختلفة من أساليب الإشراف التربوي بحسب الحاجة- يطور أساليب إشراف وتقنيات ووفقًا للمواقف التعليمية والحاجات المستجدة ووفقًا للأنظمة النافذة- يقوم فعالية العملية التعليمية التعليمية ربطًا بأداء المعلم /المنهج/ أساليب التعليم- يستخدم المشاهدة الصفية في جمع المعلومات حول فعالية العملية التعليمية- يحلل المعلومات والبيانات كلها لقياس فعالية التعليم ومقترحات التحسين- يقوم أثر عملية الإشراف في تحقق مخرجات التعلم ويقدم المقترحات بالشراكة مع المعلم- يُقدم اقتراحات ومساهمات جذية في تطوير البرامج التعليمية: المنهج- أساليب وتقنيات التعليم-أساليب وتقنيات تقويم التعليم- يقدم اقتراحات تطويرية إلى المعنيين مستندًا إلى شواهد وأدلة بناءً على المعلومات المستقاة من الواقع - يواكب الأنشطة المرتبطة بالمادة التعليمية لتطوير البرامج التعليمية- ينظم أنشطة مرتبطة بالمادة التعليمية لتطوير البرامج التعليمية.

إضافة إلى ما تقدم يبنى المنسق توجهات مشتركة مع المعلمين حول دور التعليم والتربية في إصلاح المجتمعات ويظهر الحماسة والدافعية في أداء عمله، كما يعكس في سلوكه قناعات إيجابية عن دور التربية في تغيير المجتمعات ويشكل وعيًا وإطارًا مفاهيميًا عند المعلمين حول مفهوم رعاية شؤون المتعلمين بمشاركة المعلم من خلال:

تطوير أداء المتعلمين - تحليل أسباب التطورات بمختلف أنواعها لتقديم التدخل المناسب- تتبّع أوضاع المتعلمين الذهنية والنفسية والجسدية والاجتماعية المؤثرة على أدائهم - إحالة المتعلمين إلى مختلف جهات الدعم والمتابعة بحسب حاجات- تشجيع المعلمين على التعاطف مع مختلف أوضاع المتعلمين- توجيه المعلم نحو الاهتمام بالتعلم وليس بالتعليم فقط- وضع أدوات للملاحظة الصفية- استثمار البحث العلمي لدعم المعلمين في حلّ المسائل المهنية-تنفيذ مشاهدات صفية متنوع أهدافها وأنواعها بحسب الحاجة: إدارة الصف-إدارة السلوك-إدارة الوقت-الأسئلة المطروحة-استخدام الوسائل السمعية والبصرية والرقمية، ووفقًا للنماذج والاستمارات المعتمدة لهذا الغرض وتحليل المعلومات والبيانات كلها لقياس فعالية التعليم ومقترحات التحسين - قياس تطور أداء المعلم بالشراكة معه استنادًا إلى مخرجات التعلم - تقويم أثر عملية التعليم في تحقق مخرجات التعلم ويقدم المقترحات بالشراكة مع المعلم لإعداد توصيات مناسبة لتقويم الأداء والعمل على تنفيذ هذه التوصيات.

فالمنسق هو حلقة الوصل بين مدير المدرسة والمعلمين وتوجب عليه مهامه متابعة زملائه في المادة التعليمية في كل مراحل التعليم الأساسي وإعدادهم والتعاون معهم على حلّ المشاكل وتذليل العقبات. عليه أن يحرص على تطبيق الطرائق والتقنيات النشطة المناسبة للمادة لأنها تضع المتعلم في موقع الملاحظة والاكتشاف. (Lydie René- Boullier, 2002)

وتؤكد الدورات التدريبية التي يقيمها المركز التربوي للبحوث والإنماء للمنسقين ما تمّ ذكره سابقًا من أنّ المنسق هو حلقة الوصل بين مدير المدرسة والمعلمين وتوجب عليه مهامه متابعة زملائه في المادة

التعليمية وإعدادهم والتعاون معهم على حل المشاكل وتذليل العقبات، وأن يحرص على تطبيق الطرائق النشطة والتقنيات المناسبة بالإضافة إلى وضع أدوات للملاحظة الصفية (دورات تدريبية للمنسقين، دار المعلمين والمعلمات- طرابلس)

• في التحليل

تتقاطع كفايات المشرف التربوي أو المرشد التربوي في حالات كثيرة مع كفايات المنسق من حيث:

- وضع خطة (سنوية/فصلية) للإشراف على العملية التعليمية داخل الصف بكل عناصرها (طرائق-استراتيجيات-تقويم) وعلى البرامج التعليمية (المنهج-الكتب-الخطة التعليمية-التوزيع السنوي) بالإضافة إلى تضمين الخطة الإشراف على تغطية أهداف المنهج البنائي وتوزيعها السنوي والالتزام الدوري بها.
- التدقيق لالتزام الكتب الأساسية المقررة، والكتب الودية الموافق عليها مستنداً إلى بيان رأي لجهة اعتمادها في حقل التعليم العام.
- تفعيل عملية التنسيق في المدرسة لتحسين العملية التعليمية-التعلمية من حيث دراسة الصعوبات التي تعترض عملية التعليم والبحث عن الحلول.
- التطوير المهني المستمر، لتعزيز كفاياته المهنية ولتحسين أدائه وأداء معلمي المادة.

بالإضافة إلى دور المنسق الأساسي في تنظيم وقيادة العمل التربوي تحت إشراف مدير المؤسسة، هو يتمتع بصلاحيات أخرى:

- فهو مسؤول عن حفظ السجل الأكاديمي للمتعلّم.
- هو عضو في اللجان والمجالس في المدرسة.
- هو صلة الوصل الأساسية بين المدرسة والأهل في ما يتعلق بالمسار التعليمي لأولادهم .
- يقود المنسق ويحفّز ويضمن تنفيذ المشروع التعليمي، فالمنسق التربوي هو الضامن لتنفيذ مشروع التعليم الشخصي أو الخاص بكلّ متعلّم داخل المدرسة.

في هذا السياق، يمكننا تأكيد ما تمّ ذكره سابقاً، من أنّ المنسق هو حلقة الوصل بين مدير المدرسة والمعلمين، وتوجب عليه مهامه متابعة زملائه في المادة التعليمية وإعدادهم والتعاون معهم على حلّ المشاكل وتذليل العقبات والحرص على تطبيق الطرائق والتقنيات النشطة المناسبة للمادة المسؤول عنها.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- أ. في ما يتعلّق بالمهام التي تمّ عرضها، نجد شبه ازدواجية وتداخلًا بين مهام كل من المنسّق والتّأطر والمرشد التربويّ، وهذا من الطّبعي بمكان ما، لكن في غياب توصيف مهام واضح ومفصّل ووضع أطر تنظيميّة لكلّ منهم يصبح الأمر عُرضة لخلل في الممارسات والتي تُصبح أعرافًا مع الوقت، لذلك نجد مهام المنسّق تختلف في حدودها بين مدرسة وأخرى. هذا يحتمّ الحاجة إلى تطوير وتحديث في الأطر التّنظيميّة والسياسات والهيكلّيات وتوصيف المهام بحيث تُصبح أكثر تحديدًا وتوضيحًا وتفصيلًا.
- ب. في النّظام الدّاخلّي، يتمّ اختيار المنسّق من قبل مدير المدرسة بشرط الكفاءة التّعليميّة، دون ذكر أيّ مؤشّرات أخرى للاختيار، ودون تعيين مؤشّرات تحديد الكفاءة في التّعليم. وهذا يتطلّب وضع آليّات لاختيار المنسّقين.
- ت. بناء للأدبيّات التي تمّت مراجعتها فإنّ للمنسّق دورًا تربويًّا وإداريًّا واستراتيجيًّا وهذا ما يجب أن تلحظه الكفايات التي يجب تحديدها في الإطار المرجعيّ لكفايات المنسّق.
- ث. في القوانين والأنظمة بالمقارنة مع الممارسات، هنالك غياب لآليّات التّحفيز للعاملين على مستوى الوظيفة العامة وهذا ممّا يحد من السّعيّ إلى التّطوير المهنيّ المستمرّ لعدد كبير منهم.
- ج. بناءً على الأدبيّات والقوانين والأنظمة، للمنسّق دور مهم في عمليّة التّطوير المهنيّ للمعلّمين، وهذا يتطلّب منه تطوير ذاته ومتابعة دورات التّطوير المهنيّ المستمرّ التي تُعزّز كفاياته ليستطيع بذلك مساعدة المعلّمين في تطويرهم المهنيّ.
- ح. في ما يتعلّق ببرامج الإعداد والتّدريب المستمرّ، وفي النّظام الدّاخلّي، لم يُشترط على المنسّق أن يخضع لدورات تدريبيّة خاصّة لتعزيز كفاياته في التّسيق، وهذا يتطلّب تحديث بعض القرارات المتعلّقة بذلك، على أن يتمّ إعداد المنسّق ومتابعته لدورات التّطوير المهنيّ المستمرّ، كما يتطلّب تحديث برامج الإعداد والتّدريب المستمرّ المرتبطة به.
- خ. لقد سبقتنا دول عديدة في وضع إطار مرجعيّ لكفايات المنسّق، ومن بعد التّحليل والدراسة التي قامت بها اللّجنة وجدنا أنّه أصبح لزامًا وضع إطار مرجعيّ لكفايات المنسّق لما يصبّ في مصلحة المدرسة والمجتمع معًا.
- د. نعتبر أنّ القراءات ألقت الصّوء إلى حدّ كبير على دور ومهام المنسّق، وسمحت بالتّالي إلى حدّ كبير بالإجابة عن الأسئلة التي طُرحت في الإطار المفاهيميّ الأساسيّ، والتي تتمحور أساسًا حول دور ومهام وكفايات المنسّق.
- ذ. عدد المراجع المتعلّقة بمهام ودور وكفايات المنسّق قليلة وخاصّة على الصّعيد المحلّيّ، وهذا يزيد اللّجنة إصرارًا على ضرورة وضع إطار مرجعيّ لكفايات المنسّق للحدف سيساعد في التّنظيم الإداري على صعيد الإدارة التربويّة والمدرسيّة.
- ر. كل ما تمّ توليفه، سيخدم أهداف هذه الدّراسة في وضع الإطار المرجعيّ لكفايات المنسّق.



التوصيات

بعد مراجعة الأدبيات، والاطلاع على ما تضمّنته من دراسات وأبحاث وتجارب ودروس مستفادة، ونظرًا لأهمية دور المنسق على الصعيدين التربوي والإداري للمدرسة وتحسينها وتحسين مخرجاتها، وأهمية تنظيم الإدارة التربوية والمدرسية في لبنان، وحيث إنّه لا يوجد إطار مرجعي في لبنان يحدّد الكفايات التي يجب أن يتمتّع بها المنسق، تبرز الحاجة إلى:

- أ. وضع إطار مرجعي لكفايات المنسق يتضمّن المجالات والكفايات ومكوّنات الكفايات والمبيّنات.
- ب. تحديث الأنظمة والقوانين المتعلقة بالمنسق، والتوصيف الوظيفي، ومعايير وآليات الاختيار.
- ت. تطوير برامج الإعداد والتطوير المهني المستمر للمنسقين.
- ث. وضع أدوات تقويم مبنية على الإطار المرجعي للكفايات، وتطوير نظام التقويم.





الجزء الثاني: الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

أهميّة الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق
عناصر الإطار المرجعيّ

أهمية الإطار المرجعي لكفايات المنسق

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 التّربويّ للبحوث والإنماء، خلال العام 2020، على وضع الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق.

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



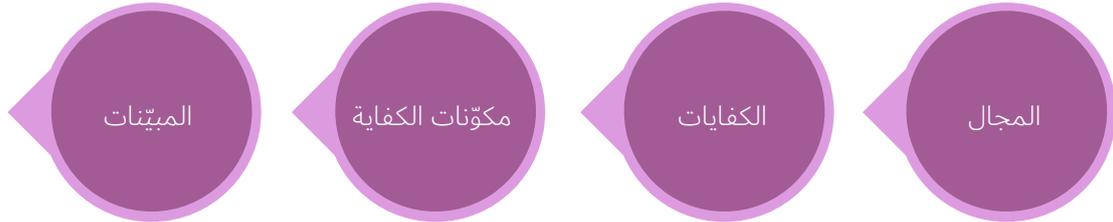
يُشكّل هذا الإطار كسابقاته من الأطر المرجعيّة، وثيقة حيّة، ووسيلة حيويّة، ومرجعًا قانونيًا وإداريًا وتنظيميًا منسجمًا مع السياسات التربويّة، وهو يعتبر حجر الأساس في وضع توصيف المهام وبرامج الإعداد والتدريب والتطوير المهنيّ المستمرّ وتنظيم آليّة اختيار المنسّقين ونظام تقويم الأداء، وهو يسهم أيضًا في تحقيق أهداف التّسمية المستدامة 2030.

تُكمن أهميّة هذا الإطار المرجعيّ في تكوين معرفة جيّدة للكفايات الخاصّة بالمنسّقين، واستخدام هذه المعرفة للتأكد من نجاحهم وتحديد مجالات تطوّرهم الدّاتيّ وبناء قدراتهم، فهو مادةٌ أوّليّة للرّصد والمتابعة ولكلّ ما يتعلّق بتقويم الأداء والتّقويم حيث يلزم.

ولمّا كان لا بدّ لكل عناصر المجتمع المدرسيّ وعلى وجه الخصوص المنسّق، من أن يسعى دائميًا إلى تطوير ذاته أوّلاً، ليواكب تطوّرات القرن الواحد والعشرين وتحدياته وما تفرضه حالات الطوارئ والأزمات من مستجدّات، وهذا يستلزم منه إتقان ممارسات وتقنيّات متخصّصة، لذلك شمل هذا الإطار مجموعة من الكفايات التي تشكّل مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والمواقف والممارسات المتداخلة فيما بينها، تتبلور في وضعيّات محدّدة يعمل المنسّق على تطويرها لتحقيق أهدافه المهنيّة. ولقد حدّدت الكفايات بناءً على متطلّبات المهنة وفي ضوء الحاجات التربويّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة في السياق اللّبناني.

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

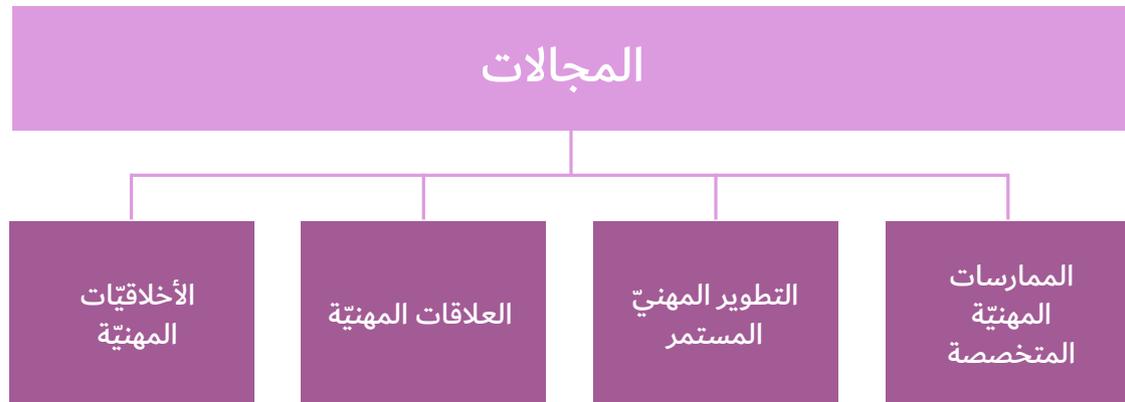
عناصر الإطار المرجعيّ



كان من الممكن تجميع الكفايات ضمن مجموعات معارف ومهارات مركّبة وقائمة على الرّبط الفعّال لمجموعة متنوّعة من الموارد الدّاخلية والخارجية ضمن عائلة من المواقف (Tardif.J,2006) ، وتُحدّد ضمن المجموعات الرّئيسية الآتية: قيادة التّخطيط الاستراتيجي- إدارة المؤسّسة بطريقة تشاركية وفعّالة - دعم التّطوير التّربويّ - ضمان التّواصل الفعّال - تعزيز التّفكّر والتّطوير المهنيّ المستمر- تعزيز القيم الأخلاقية والمؤسّساتية.

ولكن وانسجامًا مع الأطر المرجعية للكفايات الصّادرة سابقًا عن وزارة التّربية والتّعليم العالي والمركز التّربويّ للبحوث والإنماء (الأطر المرجعية: دعم جودة التّعليم في لبنان، 2017) ، وللتّساق ورّعت الكفايات على أربعة مجالات رئيسية، هي:

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



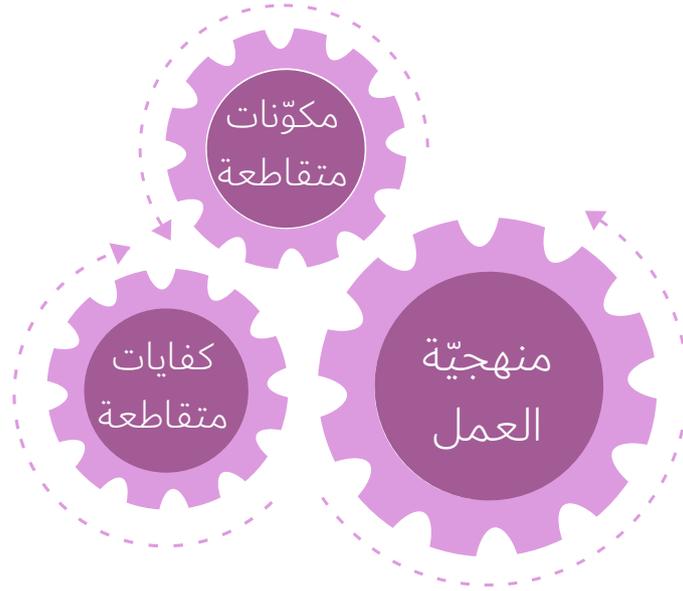
تضمّن كلّ مجال مجموعة من الكفايات، توزّع كلّ كفاية إلى عدد من المكوّنات، حيث يتمّ تجسيد الكفاية من خلال اشتقاق عناصرها المتمثّلة بشكل سلوكيّات مهنيّة، أو مجموعة من السلوكيّات المتداخلة، ترجمت إلى ممارسات عمليّة ميدانيّة، من المفترض أن تتحوّل إلى قناعات مهنيّة لاحقًا.



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



غير أنّه، وتماشياً مع الأطر المرجعيّة الصادرة 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 يتوقّع من المنسق القياديّ، في بيئة تتوالى عليها الأزمات الأمنيّة والاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة والصحيّة، أن يُبدي ثباتًا في الأداء ومرونة، وأن يلتزم الأنظمة والقوانين مع البقاء على الابتكار، ويبقى على تواصل دائم مع بيئته، وأن تكون إدارة الأزمات في صلب اهتماماته، وأن يكون هو نفسه عاملاً أساسيًا للتغيير والتطوير والتحسين من خلال وعيه لدوره كقائد تربويّ في مجال بناء الفرد والمجتمع والوطن عن طريق غرس قيم الأخلاق، والمساواة، والودّ، والمواطنة، والدمج، والتكّيّف.

تجدر الإشارة، أنّ هذا الإطار يفيد كأداة عمليّة تُستخدم في أوجه عدّة:

- صياغة التوصيف الوظيفيّ.
- وضع معايير اختيار المنسقين.
- وضع برامج الإعداد الأساسيّ.
- تصميم خطط التطوير المهنيّ المستمرّ.
- إقرار آليات التّقويم المستمرّ للأداء وأدواتها.

نتمنّى لهذا الإطار المرجعيّ، أن يكون أداة غنيّة وواضحة، يسهل على أساسها صياغة الموقع الوظيفيّ للمنسق في جميع مراحل التعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، ووضع برامج إعداد لعناصر المجتمع المدرسيّ وعلى الأخصّ للمنسقين وبرامج التدريب والتطوير المهنيّ المستمرّ.



الجزء الثاني: الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)

المجال الأول: الممارسات المهنية المتخصصة (SPP)

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

الكفاية	مكونات الكفاية	المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر
COORD.SPP.LDRSP يُظهر مهارات القيادة	COORD.SPP.LDRSP 1 يُجيد قيادة فريق العمل	COORD.SPP.LDRSP 1 a. يُدرج البُعد التّغييري والتطويري في عمله. b. يعكس خصائص القائد في تصديّه للتّحديات المطروحة. c. يُرسي ثقافة التّخطيط والتّفويّم من أجل التّحسين المُستمرّ. d. يُتمّي روح القيادة لدى فريق العمل. e. يدعّم تطوّر فريق العمل. f. يُثمن المبادرات لدى فريق العمل. g. يُفوّض فريق العمل مهام مُحدّدة. h. يُطابق بين أفعاله وأقواله.
	COORD.SPP.LDRSP 2 يُساهم في قيادة المشروع المؤسّساتي من جهة البعد التّربويّ	COORD.SPP.LDRSP 2 a. يُشارك في وضع المشروع المؤسّساتي. b. يُدرج البُعد التّربويّ في مشاركته في وضع المشروع المؤسّساتي. c. يُساهم في ترجمة المشروع المؤسّساتي إلى خطة عمل. d. يتّخذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية في ما يتعلّق بالبُعد التّربويّ. e. يُقوم الممارسات العمليّة ضمن المشروع.
	COORD.SPP.LDRSP 3 يُظهر مهارات الإدارة الاستراتيجية	COORD.SPP.LDRSP 3 a. يُشارك في بناء رؤية استراتيجية. b. يُساهم في بناء خطة استراتيجية. c. يُشارك في وضع الخطة موضع التنفيذ. d. يُقوم الخطة الموضوعية بناءً على التّغذية الرّاجعة.

<p>COORD.SPPLDRSP 4</p> <p>a. يَتَفَكَّرُ فِي التَّحَدِّياتِ التَّرْبَوِيَّةِ العَامَّةِ (دَمَج- رَفَاه- فَقْر- الأداء التَّرْبَوِيَّ العام- ...).</p> <p>b. يَتَشَارِكُ مَعَ مُجْتَمَعِ المَدَارِسِ وَالقِيَمِينَ عَلَيْهِ فِي مُعَالَجَةِ التَّحَدِّياتِ.</p> <p>c. يُعَزِّزُ وَعِي المُعَلِّمِينَ لِمَفْهُومِ رِعايَةِ شُؤُونِ المُتَعَلِّمِينَ.</p>	<p>COORD.SPPLDRSP 4</p> <p>يُساهِمُ فِي وَضْعِ سِياساتِ تَرْبَوِيَّةِ عَلى المُستوى المُؤَسَّساتِي وَالوَطَنِي</p>	
---	--	--

<p>المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر</p>	<p>مكوّنات الكفاية</p>	<p>الكفاية</p>
<p>COORD.SPPTL.PRCS 1</p> <p>a. يَتَمَكَّنُ مِنَ المَفاهِيمِ وَالْمُحتوياتِ المَعْرِفِيَّةِ لِلمادَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>b. يَتَأَكَّدُ مِنْ تَرابِطِ الأَهْدافِ وَفَافًا لِمخِطوطَةِ المَدَى وَالتَّتبُعِ and scope sequence.</p> <p>c. يَتَأَكَّدُ مِنَ الاتِّساقِ بَينِ الأَهْدافِ الخاصَّةِ لِلمادَّةِ وَالأَهْدافِ العَامَّةِ لِلمَنهجِ.</p> <p>d. يَتَحَقِّقُ مِنَ الرِّبْطِ بَينِ نَوائِجِ التَّحْصِيلِ وَالأَهْدافِ الخاصَّةِ لِلدَّرْسِ.</p> <p>e. يُلائِمُ بَينَ طَرائِقِ التَّعْلِيمِ وَالاستراتيجِيَّاتِ وَالأَهْدافِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>f. يُتَمَنُّ اسْتِخدامَ الأنشِطَةِ اللّاصِفِيَّةِ الَّتِي تَخْدَمُ تَحَقُّقَ الأَهْدافِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>g. يُتَقَنُّ اسْتِخدامَ اسْتِراتيجِيَّاتِ التَّقْوِيمِ وَأدواتِهِ.</p> <p>h. يَسْتَقِي مَعْلوماً تَه التَّرْبَوِيَّةَ مِنْ مَصادرِ مُتَنَوِّعَةٍ.</p>	<p>COORD.SPPTL.PRCS 1</p> <p>يُحيطُ بِمَنهجِ المادَّةِ بِكُلِّ جَوَانِبِهِ</p>	<p>COORD.SPPTL.PRCS</p> <p>يَقودُ عَمَلِيَّةَ التَّعْلِيمِ وَالتَّعَلُّمِ</p>

<p>COORD.SPPTL.PRCS 2</p> <p>a. يَصعُ خَطًّا على جميع المُستويات يَهْدَف تحسين نَتائِج التَّحصيل المُستمرِّ والتَّهائِيّ.</p> <p>b. يُواكِب التَّغْيِرات في السِّياسات التَّربويّة.</p> <p>c. يُثمِّن استخدام التَّكنولوجيا في التَّعليم.</p> <p>d. يُقدِّم مُقترحَات بالشَّرَاكة مَعَ المُعلِّمين.</p> <p>e. يُقدِّم اقْتِراحات ومُساهمات جَدِيّة في تَطوير البرامج التَّعليميّة: المَنهج-أساليب وتقنيّات التَّعليم-أساليب وتقنيّات التَّقويم.</p> <p>f. يُقدِّم استشارات تَرْبويّة مُتخصّصة للإدارة.</p> <p>g. يُقدِّم استشارات تَرْبويّة مُتخصّصة في عمليّة اختيار الكُتُب المدرسيّة.</p> <p>h. يُشارك في عمليّة التَّحضير للعام الدَّرَاسي اللاحق.</p> <p>i. يَصعُ خَطّة سَنويّة للعمليّة التَّعليميّة-التَّعلّميّة.</p> <p>z. يُشرف على سَير العمليّة التَّربويّة بشكل عام.</p> <p>k. يُقوِّم عمليّة التَّنسيق في صَوء تَحقق مُخرجات التَّعلّم.</p> <p>a. يُقوِّم عمليّة التَّعليم في صَوء تَحقق مُخرجات التَّعلّم.</p>	<p>COORD.SPPTL.PRCS 2</p> <p>يُشارك في تَطوير المَنظومة التَّعليميّة والتَّعلّميّة</p>	
--	--	--

<p>COORD.SPPTL.PRCS 3</p> <p>a. يُحَظِّط لِعَمَلِيَّة الإِشْرَافِ عَلَى العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ - التَّعَلُّمِيَّةِ وَفَاقًا لِمَعَايِيرِ عِلْمِيَّةِ.</p> <p>b. يُشْرِفُ عَلَى تَطْبِيقِ المَنْهَجِ الوَطْنِيِّ التَّعْلِيمِيِّ المُعْتَمَدِ.</p> <p>c. يُؤَمِّنُ حُسْنَ تَطْبِيقِ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>d. يُحَلِّلُ المُمَارَسَاتِ التَّدْرِيبِيَّةَ فِي صَوءِ مِلَاءَمَتِهَا لِأَهْدَافِ التَّعَلُّمِيَّةِ المَوْضُوعَةِ.</p> <p>e. يَضْمَنُ الحِفَافَ عَلَى تَوَازُنِ وَقْتِ التَّعَلُّمِ وَالتَّعْلِيمِ وَالإِطَارِ المَكَانِيِّ المُنَاسِبِ مِنْ خِلَالِ تَنْظِيمِ اسْتِخْدَامِ المَوَارِدِ.</p> <p>f. يَخْتَارُ بِالشَّرَاكَةِ مَعَ المُعَلِّمِينَ الطَّرَائِقَ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالتَّقْوِيمِيَّةِ بِالاسْتِنَادِ إِلَى مَعَايِيرِ عِلْمِيَّةِ.</p> <p>g. يُوَضِّفُ التَّجْهِيزَاتِ وَالمَوَارِدِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ لِزِيَادَةِ الفِعَالِيَّةِ وَتَحْسِينِ تَعَلُّمِ المُتَعَلِّمِينَ.</p> <p>h. يُقَوِّمُ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ - التَّعَلُّمِيَّةِ رِبْطًا بِأَدَاءِ المُعَلِّمِ / المَنْهَجِ / أُسَالِبِ التَّعْلِيمِ.</p> <p>i. يَسْتَخِدِمُ المُشَاهِدَةَ الصِّفِيَّةَ فِي جَمْعِ المَعْلُومَاتِ حَوْلَ فَعَالِيَّةِ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>z. يُحَلِّلُ المَعْلُومَاتِ وَالبَيَانَاتِ كُلَّهَا لِقِيَاسِ فَعَالِيَّةِ التَّعْلِيمِ وَمُقْتَرِحَاتِ التَّحْسِينِ.</p> <p>k. يُنْظِمُ أَنْشِطَةَ مُرْتَبِطَةَ بِالمَادَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ لِتَطْوِيرِ البَرَامِجِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>l. يُوَاكِبُ الأنْشِطَةَ المُرْتَبِطَةَ بِالمَادَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ لِتَطْوِيرِ البَرَامِجِ التَّعْلِيمِيَّةِ.</p> <p>m. يَضْمَنُ تَطْبِيقَ النِّظَامِ الدَّاخِلِيِّ بِشَأْنِ الفُرُوضِ وَالاخْتِبَارَاتِ وَدَفْتَرِ التَّحْضِيرِ (أَوْ مَخْطَطِ الدَّرْسِ أَوْ مَخْطَطِ الحِصَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ) وَدَفْتَرِ العَلَامَاتِ.</p> <p>n. يَقِيسُ مِلَاءَمَةَ الدِّعْمِ فِي صَوءِ تَحْسِينِ النُّتَائِجِ.</p> <p>o. يَقْتَرِحُ بَرَامِجَ لِلْفُرُوقَاتِ الفَرْدِيَّةِ.</p> <p>p. يَقْتَرِحُ بَرَامِجَ تُعَزِّزُ التَّعَلُّمَ لِلْمُتَفَوِّقِينَ.</p> <p>q. يَقْتَرِحُ بَرَامِجَ تُعَزِّزُ التَّعَلُّمَ لِذَوِي الإِحتِيَاجَاتِ التَّعَلُّمِيَّةِ الخَاصَّةِ.</p>	<p>COORD.SPPTL.PRCS 3</p> <p>يُدير العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ - التَّعَلُّمِيَّةِ</p>	
--	--	--

<p>COORD.SPPTL.PRCS 4</p> <p>a. يُقدّم استشارات تربية مُتخصّصة للمُعلّم.</p> <p>b. يدعم المُعلّمين في تطبيق البرنامج التعليمي على المُستويين النظري والعملي.</p> <p>c. يُطّلع مُعلّمي المادّة على ما استجدّ في حقل التعليم ضمن الاختصاص المُعيّن.</p> <p>d. يدعم المُعلّمين في تطبيق التوجّهات التربويّة المُستجدة.</p> <p>e. يَصع خطة (سنويّة/فصليّة) لعمليّة الإشراف على أداء المُعلّمين.</p> <p>f. يَصع خطة (سنويّة/فصليّة) للإشراف على العمليّة التعليميّة- التعلّميّة في داخل الصفّ يكلّ عناصرها (طرائق- استراتيجيات-تقويم).</p> <p>g. يَصع خطة (سنويّة/فصليّة) للإشراف على البرامج التعليميّة (المنهج- الكُتب- جدول الحُصص - الخطة التعليميّة- التوزيع السنوي).</p> <p>h. يَسْتثمر في التخطيط أعلى مُستويات إتقان المادّة التعليميّة.</p> <p>i. يُطبّق الإشراف الوقائيّ حيث يَسْتبق الصّعوبات التي ستواجه المُعلّم.</p> <p>z. يُطبّق الإشراف العياديّ حيث يظهر نقص في كفاءة معيّنة أو أداء أو مهارة تعليميّة.</p> <p>k. يُطبّق الإشراف الاحتضائيّ حيث يعمل على إكساب المُعلّم المعارف والمهارات التي يحتاجها كي يكون مُستقلّاً.</p> <p>l. يُطبّق مجموعة مُتنوّعة من أساليب الإشراف ويطوّرها.</p> <p>m. يُطوّر أساليب الإشراف وتقنيّاته وفاقاً للمواقف التعلّميّة والحاجات المُستجدة ووفقاً للأنظمة النافذة.</p> <p>n. يُشرف على تصحيح الواجبات المدرسيّة.</p> <p>o. يُشرف على تصحيح الاختبارات المدرسيّة.</p>	<p>COORD.SPPTL.PRCS 4</p> <p>يُشرف على عمل المُعلّمين</p>	
---	---	--

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>COORD.SPP.SKILLS 1</p> <p>a. يُحدّد الحاجات المَطْلوبة مِن المَوارِد البَشَريّة لتأمين العمليّة التّعليميّة في المَدْرسة.</p> <p>b. يَسْتَنِمِر المَوارِد البَشَريّة بِفَعاليّة.</p> <p>c. يُقوّم أداء المُعلّمين وإنجازاتهم على المُستوى الفَرديّ والجَماعيّ.</p> <p>d. يُقدّر مُبادرات الإبداع لدى فَرِيق العَمَل.</p> <p>e. يَرتكز في مُمارساته المِهنيّة إلى مُعطيات وَبَراهِين وأدلة علميّة.</p> <p>f. يَعتَمِد الإدارة التّشاركيّة في عمليّة أخذ القَرار.</p> <p>g. يُعزّز ثقافة تبادل الخبرات بين المُعلّمين</p>	<p>COORD.SPP.SKILLS 1</p> <p>يُساهم في إدارة أفراد الهيئة التّعليميّة</p>	<p>COORD.SPP.SKILLS</p> <p>يُظهر مَهارات الإدارة</p>
<p>COORD.SPP.SKILLS 2</p> <p>a. يَصعِخ حَظّة لإدارة الأزمات وحالات الطّوارئ على المُستوى التّعليميّ.</p> <p>b. يَصمّن جُهوزيّة فَرِيق العَمَل لإدارة الأزمات والطّوارئ على المُستوى التّعليميّ.</p>	<p>COORD.SPP.SKILLS 2</p> <p>يُجيد الإدارة خلال الأزمات وحالات الطّوارئ</p>	
<p>COORD.SPP.SKILLS 3</p> <p>a. يَعتَمِد مَبادئ ومَعايير الجُودة والاعتماد للمُؤسّسات التّربويّة.</p> <p>b. يُشارك في التّقويم الدّائِيّ لأداء المَدْرسة.</p> <p>c. يُشرف على تَطَبِيق العَمَلِيات التّعليميّة- التّعلّميّة لمَعايير صَمان الجُودة المُعتَمَدة.</p>	<p>COORD.SPP.SKILLS 3</p> <p>يَقود مَسارَ صَمان الجُودة</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
COORD.SPPTRENDS 1 a. يَتَبَنَّى المبادئ الأساسية للمدرسة الدّائمة والمرحّبة. b. يُشارك في اقتراح تعديل خطة الدّمج في صوّء التّقويم.	COORD.SPPTRENDS 1 يُسهّم في بناء ثقافة المدرسة الدّائمة والمرحّبة	COORD.SPPTRENDS يَتَبَنَّى التّوجّهات التّربويّة المُعاصرة
COORD.SPPTRENDS 2 a. يُساهم في توفير مُناخ مدرسيّ يسوده الدّعم الانفعاليّ والاجتماعيّ والعلاقات السّليمة. b. يُشارك في تأمين بيئة تَعَلَّم آمنة وسليمة. c. يُوفّر أنشطة مُختلفة للمُتعلّمين، تُلبّي حاجات النُّمو المُتنوّعة. d. يُدرج برامج تُمكن المُتعلّمين من المهارات الحياتيّة. e. يَدعّم تأمين بيئة عادلة في المدرسة. f. يُعزّز شُعور الانتماء إلى المدرسة. g. يُنمّي العلاقات الإيجابيّة بين فريق العمل والمُتعلّمين.	COORD.SPPTRENDS 2 يُسهّم في تأمين مناخ مدرسيّ إيجابيّ	
COORD.SPPTRENDS 3 a. يَتَبَنَّى تطبيقيّ نظام التّعليم من بُعد والتّعليم المُدمج والتّعلّم الهجين. b. يُدقّق في مدى اتّساق الطّرائق التّعليميّة والمُحتوى التّعليميّ والأهداف والوسائل والتّقويم. c. يُميّز بين المنصّات التّعليميّة المُتاحة. d. يُشجّع على استخدام المنصّات التّعليميّة الأكثر تناسبًا. e. يتأكّد من استخدام الموارد الرّقميّة وغير الرّقميّة المُناسبة لعمليّة التّعليم والتّعلّم.	COORD.SPPTRENDS 3 يَعتمد أنظمة تعليميّة مُتنوّعة	



الجزء الثاني: الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

المجال الثاني: العلاقات المهنية (PR)

المجال الثاني: العلاقات المهنية (PR)

تعني التواصل الفعال مع مختلف الفرقاء المعنيين بالمهنة، والمستفيدين منها ضمن علاقات مهنية محددة، ومع مؤسسات المجتمع المدني بهدف ربط المدرسة بالمجتمع للتنمية والتطوير.

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>COORD.PR.COMM 1</p> <p>a. يُصغى إصغاءً ناشطاً.</p> <p>b. يستخدم لغة واضحة في التواصل الشفهي والكتابي.</p> <p>c. يُتقن اللغة المعتمدة بشكل سليم ومناسب في مختلف المواقف.</p> <p>d. يُحسن استخدام قناة التواصل والتّفتيات الملائمة للمواقف.</p> <p>e. يحترم أصول وأخلاقيات استخدام قناة التواصل المختارة.</p> <p>f. يستخدم لغة جسد تتناسب مع الرسالة والموقف.</p> <p>g. يُعبّر عن الأفكار والمعلومات بدقة ووضوح.</p> <p>h. يعرض أفكاره بشكلٍ منظمٍ بحسب الموقف.</p> <p>i. يجعل عملية التواصل تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمتها والاستراتيجيات المُتبعة.</p> <p>l. يُحسن أصول التفاوض والوساطة.</p>	<p>COORD.PR.COMM 1</p> <p>يُطبّق مبادئ وأصول التواصل الفعال</p>	<p>COORD.PR.COMM</p> <p>يُتقن التواصل الفعّال</p>
<p>COORD.PR.COMM 2</p> <p>a. يفصل بين العلاقات الشخصيّة والمهنيّة.</p> <p>b. يتحكّم بانفعالاته في خلال اتّخاذ القرارات والمواقف الصّعبة.</p> <p>c. يوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه</p> <p>d. يتّكر الحلول ويحلّ النزاعات بطرائق سليمة.</p> <p>e. يتحسّس لمشكلات الآخر ويتعاطف معها في مختلف المواقف.</p>	<p>COORD.PR.COMM 2</p> <p>يتمتّع بدكاء انفعالي/عاطفي في ممارساته المهنيّة</p>	

COORD.PR.COMM 3 a. يَصَّح استراتيجيات للتواصل الفعال ويؤوِّق المَوارد. b. يُطبِّق سياسة التَّواصل المُعتمدة رسميًا بالسرَّاءة مع المُجتمع المدرسي. h. يُقوم فعالية آليات التَّواصل المُعتمدة.	COORD.PR.COMM 3 يُدِير عَمَلِيَّة التَّواصل بَيْن الفُرقاء	
--	---	--

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
COORD.PR.RELATIONSHIPS 1 a. يُشجّع على بناء علاقات إيجابية بين المُعلِّمين والمُتعلِّمين. b. يُقدِّم نفسه كجهة داعمة للمُعَلِّم. c. يُحفِّز المُعلِّمين على بناء علاقات مهنيّة مع الرِّملاء وأولياء الأمور -بالتنسيق مع المعنّيين- بما يخدم مصلحة المُتعلِّمين.	COORD.PR.RELATIONSHIPS 1 يُعزِّز العَلاقات الدّاخلية	COORD.PR.RELATIONSHIPS يُطوِّر عَلاقات مهنيّة مُتخصّصة
COORD.PR.RELATIONSHIPS 2 a. يُفعل الشِّراكات بين المَدْرسة والمُجتمع التّربويّ المحليّ. b. يُشجّع العَلاقات مع الجهات والمراجع التّربوية الرّسميّة. c. يُحفِّز المُعلِّمين على بناء علاقات مهنيّة مع المُجتمع التّربويّ المحليّ -بالتنسيق مع المعنّيين- بما يخدم مصلحة المُتعلِّمين. d. يُشارك إدارة المدرسة في مدّ جسور تواصل مع مؤسّسات وجمعيّات محليّة (صناعيّة، زراعيّة، بيئيّة، اقتصاديّة...) لتنظيم دورات وورش عمل تعزِّز كفايات المتعلِّمين. e. يُعزِّز ثقافة خدمة المجتمع لدى المُعلِّمين والمتعلِّمين.	COORD.PR.RELATIONSHIPS 2 يُعزِّز الشِّراكات بين المدرسة والمُجتمع المحليّ	

الجزء الثاني: الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

المجال الثالث: التطوير المهنيّ المستمرّ (CPD)



المجال الثالث: التطوير المهني المستمر (CPD)

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

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
COORD.CPD.PRF 1 a. يُدرج توصيف عمله والتّطورات المُستجدة والكفايات المهنية المرتبطة بموقعه الوظيفي في تفكّره. b. يُنظّم ملف عمل شخصي وفاقاً للائحة تدقيق مُحدّدة. c. يَستخلص الدّروس المُستفادة من مُمارسته المهنية.	COORD.CPD.PRF 1 يَتفكّر في أدائه	COORD.CPD.PRF يطوّر أداءه المهنيّ
COORD.CPD.PRF 2 a. يَبني خُطة تطوير مهنيّ ذاتيّة عالية التّوقّعات تُلحظ التّدريب والتّمهين المُستمرّ. b. يَصع خُطته قيد التنفيذ. c. يُقوّم خُطته لإعادة تحديد الأولويات والحاجات بالتّشارك مع الفرقاء.	COORD.CPD.PRF 2 يَتبنّى خُطة تطوير مهنيّ	
COORD.CPD.PRF 3 a. يُحدّث معلوماته باستمرار تماشياً مع مفهوم التّعلّم مدى الحياة. b. يَعتَمِد نتائج البَحث العِلَميّ في مواجهة المشكلات. c. يُطبّق خَطوات البَحث الإِجرائيّ في مُواجهة إشكاليّات المهنة. d. يَحْتَجّ جَميع المُعلّمين على المُشاركة في الأبحاث الإِجرائيّة. e. يُشارك نتائج أبحاثه مع الآخرين من خلال التّشر. f. يُنمّي المهارات البَحثيّة عند جميع الفرقاء المعنّيين (زملاء، معلّمين ومتعلّمين).	COORD.CPD.PRF 3 يُظهر مَهارات الباحث	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>COORD.CPD.CULTURE 1</p> <p>a. يَحْتُ المُعلِّمين على التّفكّر في أدائهم.</p> <p>b. يَحْتُ أفراد الهيئة التّعليميّة كي يَعملوا كقادة تربويّين في المدرسة وخارجها.</p> <p>c. يَنسُرُ ثقافة التّفكّر الدّاتي والتّفكير الفرقيّ.</p> <p>d. يُوظّف التّفكير الفرقيّ في التّطوير المستمرّ.</p>	<p>COORD.CPD.CULTURE 1</p> <p>يُشجّع على الممارسات التّفكّريّة</p>	<p>COORD.CPD.CULTURE</p> <p>يَنسُرُ ثقافة التّطوير المهنيّ المُستمرّ</p>
<p>COORD.CPD.CULTURE 2</p> <p>a. يُقوّم أداء المُعلِّمين بناءً على مَرَجع كفاياتهم وبرامج التّطوير.</p> <p>b. يُؤمّن برامح تطوير للمُعلِّمين، تلبي حاجات ومتطلّبات التّطوير المهنيّ المُستمرّ.</p> <p>c. يُسهّم في تطوير عمَل المُعلِّمين عبر اقتراح عناوين تدرّبيّة مختلفة.</p> <p>d. يُسهّم في تطوير عمَل المُعلِّمين عبر اقتراح طرائق تمكين متنوّعة في داخل المَدْرسة (حضور متبادل - مزاملة - نماذج دروس...) وفي خارجها.</p>	<p>COORD.CPD.CULTURE 2</p> <p>يُوقّر مُنَاحاً لوضع خطط التّطوير المهنيّ المُستمرّ قيد التّنفيذ</p>	
<p>COORD.CPD.CULTURE 3</p> <p>a. يُراجع بشكل دوريّ العمليّة التّعليميّة- التّعلّميّة بأبعادها المختلفة.</p> <p>b. يَرصُد التّطوّرات والمستجّدات التّربويّة.</p> <p>c. يتبادل مع الأقران التّفكير حول تحدّيات المهنة وتطوّراتها.</p> <p>d. يَقتَرِح تعديلات تتعلّق بتطوير توصيفه الوظيفيّ.</p>	<p>COORD.CPD.CULTURE 3</p> <p>يقدّم مبادرات إلى الجهات المعنية حول تطوير المهنة</p>	



الجزء الثاني: الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق

المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية (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>COORD.PE.PRINCIPLES 1</p> <p>a. يُحافظ على خصوصية الآخر والمعلومات المهنية الشخصية المتعلقة به.</p> <p>b. يُحافظ على سرية المعلومات التي يُطلع عليها بحكم وظيفته.</p> <p>c. يُحافظ على أمانة نقل المعلومات.</p> <p>d. يلتزم القواعد الناظمة في أخذ القرار والنتائج الصادرة عنه.</p> <p>e. يتبنّى قيم العدالة وعدم التمييز والمساواة وتكافؤ الفرص في تعامله مع المعلمين والمتعلمين.</p>	<p>COORD.PE.PRINCIPLES 1</p> <p>يحترم أخلاقيات المهنة في ممارساته</p>	<p>COORD.PE.PRINCIPLES</p> <p>يلتزم القيم والمبادئ الأخلاقية في الأداء</p>
<p>COORD.PE.PRINCIPLES 2</p> <p>a. يُجسّد احترام المنظومة القيمية في أدائه.</p> <p>b. يُمارس الرقابة الذاتية أثناء أدائه لأعماله.</p> <p>c. يحترم التنوع الفكري والثقافي.</p> <p>d. يُوازن بين مُتطلّبات العمل ومُتطلّبات المعلمين.</p> <p>e. يُراعي الفروقات الفردية في تعامله مع المتعلمين.</p> <p>f. يُشكّل مثلاً يُحتذى في أدائه، للأقران والمتعلمين.</p> <p>g. يُراجع جميع العمليات والآليات التربوية في ضوء المنظومة القيمية.</p> <p>h. يبنّي توجّهات مُشتركة مع المعلمين حول دور التربية والتعليم في بناء المجتمعات.</p> <p>i. يُعزّز ثقافة المواطنة لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي.</p>	<p>COORD.PE.PRINCIPLES 2</p> <p>يعكس المنظومة القيمية المعتمدة في جميع الممارسات والمواقف</p>	

المبيّنات هذه المبيّنات قد أُدرجت على سبيل المثال لا الحصر	مكوّنات الكفاية	الكفاية
<p>COORD.PE.LAWS 1</p> <p>a. يلتزم بالتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي والمراجع الرسمية للمؤسسة التربوية.</p> <p>b. يلتزم بتطبيق الأنظمة الداخلية للمؤسسة.</p>	<p>COORD.PE.LAWS 1</p> <p>يُطبّق القوانين والأنظمة</p>	<p>COORD.PE.LAWS</p> <p>يُنشر ثقافة القانون في إطار المؤسسة</p>
<p>COORD.PE.LAWS 2</p> <p>a. يُشجّع المعلمين على تطبيق النظام والتعاميم والمذكرات الصادرة عن المراجع المختصة.</p> <p>b. يعتمد الشفافية في مختلف المواقف.</p> <p>c. يتعامل مع كافة الأفرقاء التربويين من مبدأ الحقوق والواجبات.</p> <p>d. يعتمد على الأدلة والبراهين في المسائلة.</p> <p>e. يتأكد من الالتزام بأخلاقيات استخدام المعلومات.</p>	<p>COORD.PE.LAWS 2</p> <p>يعتمد القانون كمرجعية</p>	

الجزء الثالث: المصطلحات والمفاهيم والرّموز

الفصل الأوّل:

دليل المصطلحات والمفاهيم

الفصل الثاني:

جدول الرّموز

الفصل الأوّل:

دليل المصطلحات والمفاهيم



الفصل الأوّل: دليل المصطلحات والمفاهيم

1. **الممارسات المهنية المتخصصة:** هي عبارة عن التصرّفات والسلوكيات التي يبدئها صاحب كلّ مهنة بنتيجة خبرته، وتعكس الكفايات المطلوب اعتمادها في أداء هذه المهنة.
2. **العلاقات المهنية:** تعني التّواصل الفعّال مع مختلف الرفقاء المعنّيين بالمهنة والمستفيدين منها ضمن علاقات مهنيّة محدّدة، ومع مؤسسات المجتمع المدنيّ بهدف ربط المدرسة بالمجتمع للتنمية والتّطوير.
3. **التّطوير المهنيّ المستمرّ:** هي عمليّة نموّ مستمرّة وشاملة، تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنيّة والأداء، من خلال أنشطة متنوّعة قائمة على تقويم مستمر للأداء والتّفكّر به.
4. **الأخلاقيات المهنية:** هي مجموعة من الكفايات الصّابغة لأداء الشّخص في أثناء ممارسته المهنة.
5. **المجتمع المدرسيّ:** يشتمل على مجموعة من الأفراد تربطهم شبكة من العلاقات الاجتماعيّة التي تنظّم العلاقة الحاكمة بين هؤلاء الأفراد وتحدّد مسؤولياتهم وأدوارهم المختلفة. ومن هؤلاء الأفراد: المدير، مساعد المدير، المنسقون، المعلّمون، المتعلّمون، الإداريّون، الأهل. ويتعاون مجتمع المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة للمؤسسة التي يعملون فيها.
6. **ثقافة التّوقّعات العالية في المدرسة:** من سمات المدرسة الفعّالة وجود توقّعات إيجابيّة لدى المعلّمين وأولياء الأمور وكذلك المتعلّمين تجاه أدائهم. فالتّوقّعات العالية والتي تكون في الوقت ذاته متحدّية وواقعيّة، تساعد في تحفيز المتعلّمين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في الدّراسة. ويشمل هذا العامل؛ التّوقّع العالي من المتعلّمين ومن المعلّمين، إيصال التّوقّع للمتعلّمين وإشعارهم به، وتوفير تحدّي ذهنيّ.
7. **التّعلّم العميق:** يظهر من خلال قيام المتعلّم بالبحث عن المعنى، وتحديد المبادئ والأفكار، وربط المعلومات الجديدة بالخبرة السّابقة، واستخدام الأدلّة والبراهين في أثناء التّفكير والمناقشة وتكون دافعيّته داخليّة، وهو مبنيّ على ثلاثة أسس: تقديم وضعيّة تطرح تحدّيًا ما لتفكير المتعلّم - ما يؤدي إلى رفع دافعيّة المتعلّم للتّعلّم ويوصله إلى الانخراط- وهذا ما ينتج عنه ضرورة استخدام مهارات حلّ المشكلات وهكذا يصل إلى التّمكّن.
8. **العلاقات الداخليّة:** تضمّ المدير، والإداريّين، والمعلّمين، والعاملين، والمتعلّمين، والأهل، والخريجين.
9. **العلاقات الخارجيّة:** تضمّ المجتمع المحليّ، ووزارة التّربية والتّعليم العالي، والمركز التربويّ للبحوث والإنماء وما يمثّله، والتّفتيش، ومنظّمات دوليّة، وسفارات خارجيّة، ومدارس أخرى.
10. **التّعلّم الناشط:** هو فلسفة تربويّة تعتمد على إيجابيّة المتعلّم في الموقف التّعليميّ، وتشمل جميع الممارسات التربويّة والإجراءات التّدرسيّة التي تهدف إلى تفعيل دور المتعلّم، حيث يتمّ التّعلّم من خلال العمل والبحث والتّجريب، واعتماد المتعلّم على ذاته في الحصول على المعلومات واكتساب المهارات وتكوين القيم والاتّجاهات.
11. **ثقافة المدرسة الدّامجة:** تهدف المدرسة الدّامجة إلى إتاحة الفرص أمام المتعلّمين جميعهم، على تنوّع ذكاءاتهم وحاجاتهم الخاصّة للانخراط في النظام التّعليميّ انطلاقًا من مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، ووفقًا لمناهج ومقاربات تعليميّة وأنشطة تربويّة مكثّفة ووسائل إيضاح مناسبة. إنّ المفهوم الشّامل لعمليّة الدّمج، هو أن تشتمل مدارس التّعليم العامّ المتعلّمين جميعهم بعيدًا من اعتبارات الذّكاء، والموهبة، والإعاقة، والمستوى الاجتماعيّ والاقتصاديّ والخلفيّة الثقافيّة للمتعلّم.
12. **ثقافة المدرسة المرحة:** المدرسة المرحة تؤمّن لكلّ متعلّم بيئة ترضى سلامته الجسديّة، واستقراره العاطفيّ، وظروف نموّه التّفنسيّ.

13. **المناخ المدرسي الإيجابي:** مؤشرات كثيرة تتمثل بتحقيق التّموّ والتّطوّر الأكاديمي والمجتمعي، وتوافر جوّ من الاحترام والثّقة المتبادلة داخل المدرسة، والثّقة العالية بالنّفس لدى المتعلّمين والعامليين مع مراعاة حقوق الآخرين، كذلك الرّضا لدى المتعلّمين والمعلّمين والعامليين عن المناخ المدرسي، والثّماسك لدى أعضاء المدرسة، وتوافر الشّعور بالانتماء لدى جميع مكّونات المدرسة، إلى جانب التّجديد من خلال الانفتاح على التّحسين والتّغيير، وتوافر الرّعاية من خلال إحساس المتعلّمين وجميع العامليين داخل المدرسة بغيره الآخرين على مصالحهم، إضافة إلى وجود منهاج وسياسات وإجراءات فعّالة داخل المدرسة بما يسهم بالنهاية إلى تحقيق فعّالية التّعلّم ومهارة حلّ المشكلات، وقيام المدرسة بتوفير الموارد والمصادر اللّازمة للتّعلّم الفعّال.
14. **التّواصل الفعّال:** التّواصل هو عمليّة يتمّ من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرّموز أو العلامات أو السلوكيات. قد يكون صوتيًّا (باستخدام الصّوت)، مكتوبًا (باستخدام الوسائط المطبوعة أو الرّقميّة على سبيل المثال: الكتب والمجّلات والمواقع الإلكترونيّة أو البريد الإلكترونيّ) أو بشكل مرئيّ (باستخدام الخرائط أو المخطّطات أو الرّسوم البيانيّة) أو غير لفظيّ (باستخدام لغة الجسد والإيماءات أو نبذة الصّوت). إنّ مدى جودة نقل هذه المعلومات وتلقّيها هو مقياس لمدى جودة مهارات التّواصل.
15. **الذكاء الانفعالي:** هو القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وتحفيز أنفسنا، وإدارة انفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بفاعليّة، والقدرة على إثارة الحماسة في النّفس، والمحافظة على روح الأمل والتّفاؤل عند مواجهة المشكلات، والتّعاطف مع الآخرين ومعرفة ما يدور بداخلهم، والقدرة على إقناعهم وقيادتهم.
16. **التّفكير:** هو الاستقصاء الواعيّ في الممارسات المهنيّة التي يزاولها الفرد، والتأمّل المتأنيّ في معتقداته وقيمه وخبراته للتّعرّف إلى المشكلات التي يواجهها وتحديدّها بدقّة بهدف الوصول إلى حلّ ينقل تلك الممارسة من شكل غير مرغوب فيه إلى ممارسة مستقبلية أفضل وأكثر تطوّرًا.
17. **نظام الجودة:** هو مجموعة من المستندات المعتمدة لإدارة الجودة وهي تعني نظام الإدارة والمراقبة لدى المؤسّسة في عمليّاتها أو أنشطتها المختلفة للوصول إلى الجودة (ضمان الجودة، المعايير، الشّهادات، دليل الجودة).
18. **المدير:** حسب النّظام الدّخليّ لمدارس رياض الأطفال والتّعليم الأساسي الرّسمي القرار رقم 1130/م/10/09/2000 المسؤول عن المدرسة هو كل من يكلف إدارة شؤون المدرسة. وحسب النّظام الدّخليّ للمدارس الثّانويّة الرّسميّة القرار رقم 590 تاريخ 19/06/1974 المدير هو كلّ من يكلف إدارة شؤون الثّانوية. المدير هو المسؤول عن المدرسة وهو كلّ من يكلف إدارة شؤونها وهو الرّئيس المباشر لجميع الموظّفين العامليين فيها.
19. **النّاظر:** حسب النّظام الدّخليّ للمدارس الثّانويّة الرّسميّة وبناءً على القرار 590 تاريخ 19/06/1974، يقوم النّاظر بجميع الأعمال الموكلة إليهم من قبل الإدارة على نحو يختصّون به بين توجيه ورعاية نشاطات واهتمام بشؤون التّلاميذ وكلّ ما يتعلّق بانضباطهم ومراقبتهم في الملعب، ومراقبة دوامهم، وتنظيم بطاقات علاماتهم، وملفّاتهم الشّخصيّة. ولأغراض الإطار المرجعيّ لكفايات النّاظر، يعرّف النّاظر على أنّه أحد أهم عناصر الإدارة المدرسيّة، وبحسب التّوجّهات التّربويّة الحديثة تتعدّى مهمّته المراقبة والتّأكد من تطبيق النّظام والقوانين، يُتوقّع منه في إطار عمله بحسب المراجع العالميّة، بالإضافة إلى مساندة المدير في أعمال الإدارة اليوميّة، السّهر على تأمين المناخ المدرسيّ المناسب، ومواكبة المتعلّمين في مسار تطوّرهم ونشاطاتهم والمشاركة مع الهيئة التّعليميّة في تحسين الأداء الفريقيّ على المستويين التّعليميّ والتّربويّ.

20. **إدارة الأزمات:** هي قيام المسؤول بتوقع المخاطر المحتملة والتي من الممكن أن تواجه المؤسسة، والعمل على تجنب هذه المخاطر، أو محاولة التخفيف من حدّة أثرها في حال التعرّض لها. إدارة الأزمات تتطلّب التخطيط الجيّد والتّحضير المسبق لمنع حدوث الأزمة أو لمواجهة الأزمة عند حدوثها والتّخفيف من أثرها واحتوائها والتّعامل معها بنشاط وإيجابيّة لإعادة الاستقرار للمؤسسة، والاستفادة من هذه التّجربة لضمان الجهويّة الأفضل في المستقبل.
21. **إدارة حالات الطوارئ:** قواعد لحيّةيّة التّعامل مع حالات الطوارئ وتجنّب المخاطر والاستعداد لها. وهي التخطيط الجيّد والشّامل لضمان استمراريّة العمل. وتتضمّن التّدريب المستمرّ على الصّعيد الفردي والجماعيّ لكلّ عناصر المؤسسة للاستجابة لحالات الطوارئ والتّعامل معها وإعادة توازن العمل والمؤسسة بعد حدوثها.
22. **الإدارة الاستراتيجية:** هي العمليّة الإداريّة التي تضمن تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وتقوم على وضع رؤية واضحة من خلال أهداف محدّدة وقابلة للتّحقيق، وآليّة لتحقيق هذه الأهداف مبنية على صياغة استراتيجية مناسبة، ومدعّمة بدراسة كافّة إمكانيات المؤسسة وقدراتها وتحليل البيئة التّنافسيّة، وتحديد الفرص المتاحة والتّهديدات التي قد تواجه المؤسسة، الداخليّة والخارجيّة، مع وضع نظام لتقويم الاستراتيجيات.
23. **أمين المكتبة المدرسيّة:** يعرّف هارود (Harroud 1990) أمين المكتبة المدرسيّة school librarian بأنه «مكتبيّ مؤهل مهنيًا يوظّف لتنظيم وتشغيل مكتبة في مدرسة». وبناءً للإطار المرجعيّ لكفايات أمين المكتبة ووفقًا للرؤية المستقبلية يذهب تعريف أمين المكتبة إلى أبعد من الاهتمام بترتيب وإعارة الكتب والمراجع، بل إلى دعم المتعلّمين في تطوير تفكيرهم التّقديّ وقدراتهم التحليليّة والتّعلّم الدّاتيّ، والمشاركة مع الهيئة التّعليميّة في تطوير ممارساتهم، وإدارة الوصول للمعلومات وحمايتها.
24. **المنسق:** حسب النّظام الدّخلي لمدارس رياض الأطفال والتّعليم الأساسي الرّسمي القرار رقم 1130/م تاريخ 2001/09/10 يكلف المسؤول عن المدرسة أحد مدرّسي مادّة معيّنة القيام بمهام التنسيق مع مدرّسيها في جميع السّنوات المنهجية. ولأغراض الإطار المرجعيّ لكفايات المنسق، وتباعدًا للتّغييرات والتّطورات الكثيرة والمتنوّعة والسّريعة، للمنسق مهام تربويّة على صعيد تحقيق أهداف المنهج والمادّة والمعلّمين والمتعلّمين وإداريّة على صعيد الإشراف والتّخطيط والتّطوير المهنيّ للمعلّمين، فهو ذو كفايات ثابتة في تطوير السياسات التّربويّة على المستوى الوطني والمؤسّساتيّ فيدعم المعلّمين في ترجمة هذه السياسات من خلال ممارساتهم وتطوّرهم وتطويرهم المستمرّ.
25. **سياسة التّقويم:** مجموعة من المبادئ التي توجّه عمليّات التّقويم وتتضمّن الإجابة عن الأسئلة التالية:
- لماذا نقوم: للتّحسين أو للحكم على الأداء.
 - من يقوم: تقويم ذاتي؟ تقويم الأقران؟ تقويم الرّئيس؟ تقويم المرؤوس؟ تقويم من قبل المعنّيين؟ تقويم 360 درجة؟
 - متى يتمّ التّقويم؟
 - كيف يتمّ التّقويم؟ ما هي الأدوات المستعملة؟
 - من يحصل على نتائج التّقويم وكيف تستعمل هذه التّناجج؟ (Weiss, (2004) (McConnell, 2004) (Dumont, Rochat, Berthiaume, & Lanarès, 2012)

26. **تقويم كفايات وتقويم أداء:** يعتبر تقويم الأداء ممارسةً تركز إلى التوصيف الوظيفي وتهدف إلى قياس مدى وفعالية تطبيق ما هو متوقع من الشخص المعني، بينما يركز تقويم الكفايات على الإطار المرجعي للكفايات وهو يهدف لقياس مدى تمكن الشخص المعني من الكفايات المطلوبة وفقاً لجدول تدرج نوعي 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 تقدم مصممة خصيصاً له. (Garavan, Morley, & Flynn, 1997)
28. **جدول تدرج:** دليل يستخدم لتحديد المستويات المتتابعة لمهارة معينة.
29. **بطاقات تفكر:** أداة مبنية على جدول التدرج المعتمد تساعد في عملية التأمل عند تعبئتها وتعكس الملمح الحالي، والتفكير به. (Perennoud, 2010)

الجزء الثالث: المصطلحات والمفاهيم والرموز

الفصل الأول:
دليل المصطلحات والمفاهيم
الفصل الثاني:
جدول الرموز

الفصل الثاني:
جدول الرموز



الفصل الثاني: جدول الرموز للإطار المرجعي لكفايات المنسق

ACRONYM	PROFESSION AND DOMAIN	المهنة والمجال
COORD	Coordinator	المنسق
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
COORD.SPP.LDRSP	Demonstrates Leadership Skills	يُظهر مهارات القيادة	1
COORD.SPP.TL.PRCs	Leads the Teaching and Learning Process	يَقود عمليّة التعليم والتعلّم	2
COORD.SPP.SKILLS	Demonstrates Management Skills	يُظهر مهارات الإدارة	3
COORD.SPP.TRENDS	Adopts Contemporary Educational Trends	يَتبنّى التوجّهات التربويّة المعاصرة	4
COORD.PR.COMM	Masters Effective Communication	يُتقن التّواصل الفعّال	5
COORD.PR.RELATIONSHIPS	Develops Specialized Professional Relationships	يُطوّر علاقات مهنيّة متخصصة	6

COORD.CPD.PRF	Improves his Professional Performance	يُطَوِّرُ أَدَاءَهُ الْمِهْنِيَّ	7
COORD.CPD.CULTURE	Spreads Continuous Professional Development Culture	يَنْشُرُ ثَقَافَةَ التَّطْوِيرِ الْمِهْنِيَّ الْمُسْتَمِرَّ	8
COORD.PE.PRINCIPLES	Commits to Ethical Values and Principles in the Performance	يَلْتَزِمُ الْقِيَمَ والمبادئ الأخلاقية في الأداء	9
COORD.PE.LAWS	Spreads the Culture of Law Within the Institution	يَنْشُرُ ثَقَافَةَ القانون في إطار المؤسسة	10

ملاحظة:

ربط الرمز بالكفاية سيتم تبعاً للشكل الموضح في الجدول السابق (المنسق. المجال. الكفاية) على سبيل المثال: COORD.SPP.MGMT.

كما وأن كلّ مكّون كفاية سيرتبط رمز الكفاية به مع اعتماد التّرقيم (...1,2,3)،

والمبيّنات لها رمز المكّون ذاته والكفاية ذاتها على أن يرتبط بها التّرقيم باعتماد الأحرف (a,b,c...) وذلك بناءً على متطلبات التّرميز.

على سبيل المثال:

الكفاية رقم 10: ينشر ثقافة القانون في إطار مؤسسته يكون ترميزها على هذا الشكل: (COORD.PE.LAWS)، المكّون الأوّل يرمز على هذا الشكل (COORD.PE.LAWS 1)، والمبيّن الأوّل يرمز على هذا الشكل (COORD.PE.LAWS 1 a).

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 التربوي 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 المدرب- وزارة التربية والتعليم 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 - 2010/1/1.

الجمهورية العربية السورية- وزارة التربية- النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام المعدل بالقرار ذي الرقم 8 / 443 تاريخ 1437/9/20 هـ الموافق 2016/6/25 <http://moed.gov.sy/site>

دورات تدريبيّة للمنسقين -دار المعلمين والمعلمات في طرابلس – لبنان.

دورة تدريبية لأمناء المكتبات-عنوانها: مبادئ تصنيف الكتب وفهرستها-دار المعلمين والمعلمات –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- 9/reglementation/mihfadha <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 2017/1/1- (2017).

المركز التربوي للبحوث والإنماء (1994). (CRDP). خطة 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 2017 /4/27 إعداد: د. نبيل نقولا قسطنطين -وزارة التربية والتعليم العالي - 25/4/2017 .

مهام الأستاذ المسؤول عن المادة (المنسق) -

<https://sites.google.com/site/mihfadha/reglementation/9> -3/2/1991.

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

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

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

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

النظام 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 مكاتبات مدارس مديرية تربية لواء الرصيفة من وجهة نظر أمناء وأمينات المكاتبات فيها -كلية العلوم التربوية - جامعة الزرقاء - 1/1/2011.

واجبات ومهام مساعد مدير المدرسة- مجلة آفاق علمية وتربوية - 22/11/2016 - أحمد عبد الكريم عمارة - إسترداد 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). التقييم الذاتي للمديرين (المعايير). مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDPII)- لبنان.

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

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

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

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

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-deduction/>.

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., & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement*. Bloomington: IN: Solution Tree.

DuFour, R. P., DuFour, R. B., Eaker, R., & Many, T. (2006). *Learning by Doing: A Handbook For Professional Learning Communities at Work: New Insights For Improving Schools*. Bloomington: IN: Solution Tree.

DuFour, R. P., Eaker, R., & DurFour, R. B. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work: New Insights For Improving Schools*. Bloomington: IN: Solution Tree.

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.html#:~:text=avec%20l'ext%C3%A9rieur.,Comment%20devenir%20professeur%20documentaliste%20%3F,%C3%A9ducation%20et%20de%20la%20formation.>
 Fiche-de-poste-coordonnateur. (n.d.). Retrieved 2020, from <https://www.bing.com/search?q=annexe-7-fiche-de-poste-coordonnateur-itep&form=EDGEAR&q=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=fonctions%2C+missions+_+minist%C3%A8re+de+l%27education+nationale+et+de+la+jeunesse&form=EDGEAR&q=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-ladolescence-2004-3-page-87.htm>.

L'autorité et 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-meef-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 conseillanc pédagogique- <https://www.usherbrooke.ca/admission/programme/46R/microprogramme-de-2e-cycle-en-conseillanc-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>.

Referentiel metier du coordinateur pedagogique- 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&q=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 3ème ed. Eyrolles- Ed. d'organisation.