



الشافع التونسية

السياسة الوطنية لتنمية القيادات

الاستراتيجية الوطنية لتنمية القدرات

السياسة الوطنية لتنمية القيادات

السياسة الوطنية لتنمية القيادات



السياسة الوطنية لتنمية القيادات
إصدار الكشافة التونسية
إعداد اللجنة الوطنية لتنمية القيادات
سنة 2021

استهلال :

لقد أولت القيادة العامة للكشافة التونسية لمجال تنمية القيادات اهتماماً خاصاً، نظراً لقناعتنا أنّ هذا المجال هو القاطرة التي تقود بقية القطاعات نحو التميز والتألق، فإذا صلح حال التدريب وإدارة شؤون القادة فقد صلح حال كل الكشافة التونسية وضمناً جودة البرنامج الكشفي وقوّة الأثر الذي يتركه في المجتمع.

من هذا المنطلق، قدّمنا كل الدّعم للجنة الوطنية لتنمية القيادات من أجل إنجاح برامجها وتحقيق أهدافها، ومن بينها وضع السياسة الوطنية لتنمية القيادات، هذه السياسة التي ستضبط بكل دقة وحرفيّة دورة حياة القائد صلب المنظمة وكل آليات توفير القيادات وأنظمة تأهيلهم وتدريبهم ودعمهم وإدارة أدائهم وتقييم مردوthem وسبل اتخاذ القرارات الخاصة بتكييفهم بمختلف المهام أو توجيههم نحو غيرها.

ولا يخفى على أحد أنّ أغلب المنظمات الكشفية الوطنية تعتمد السياسة العالمية لتنمية القيادات دون أن تأقلمها حسب واقعها الوطني وخصوصياتها الحضارية، ونحن في منظمة الكشافة التونسية كنّا كذلك، إلى أن قررنا وضع سياسة وطنية خاصة بنا تتماشى مع السياسة العالمية وتلاءم مع خصوصياتنا التونسية العربية الإسلامية وتراعي منظومتنا القيمية وواعقنا الوطني. وقد انكبت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات على هذا العمل بمشاركة جل المدربين، خلال اجتماعات الدورية المركزية والوطنية والندوات السنوية لقادة التدريب، ثم أحالته إلى القيادة العامة للمراجعة والمصادقة، وهذا أنّ هذا الإصدار يرى النور اليوم، ونحن نعتبره إنجازاً يضاف إلى المكتبة الكشفية وأدبيات المنظمة وهو يحدد بوضوح خياراتنا في مجال تنمية القيادات وإدارة شؤون القادة.

إن الكشافة التونسية تقدم اليوم بكل اعتزاز وفخر هذه الوثيقة إلى كل هياكلها الوطنية والجهوية والمحليّة، للعمل بها بشكل يضمن التناغم ووحدة الرؤية والأهداف والآليات التنفيذ، وهي وثيقة سلسة، مرتنة تراعي متطلبات التجديد والتغيير، فهي لن تكون جامدة أو ممنوعة من التطوير، بل حددت أيضاً أطراً لإجراء التعديلات التي تتطلبها المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

ختاماً، يسعدني باسم القيادة العامة للكشافة التونسية أن أتوجّه بجزيل الشكر والامتنان لكافة المدربين والمدربات والمشرفين والمختصين والخبراء الذين أثروا هذه الوثيقة بعصرة تجاربهم وأفكارهم وساهموا في هذا الإنجاز الهام الذي سيضيف حتماً للمنظمة الشيء الكثير وسيسهم في تحقيق مهمة الحركة الكشفية وجعلها الحركة الرائدة والمؤثرة في المجتمع. وفقنا الله جميعاً لما فيه خير حركتنا وببلادنا وأطفالنا وشبابنا....

والسلام

القائد العام للكشافة التونسية
وحيد العبيدي

السياسة الوطنية لتنمية القيادات

المقدمة :

تضم الكشافة التونسية بين صفوفها الآلاف من القادة الذين يتقلّدون مهاماً مختلفة ويتحملون مسؤوليات جسيمة. وهو الأمر الذي أوجب على المنظمة القيام بجهودات جبارة من أجل تدريهم ودعمهم وإدارة شؤونهم، فخصصت لذلك الموارد المالية والبشرية واللوجستية الضرورية لتنمية هذا القطاع الهام، إذ يمتلك الجميع القناعة الراسخة أن تنمية القيادات ستؤثّر إيجاباً على تنمية البرنامج الكشفي وترفع كثيراً من فرص تحقيق هدف الحركة الكشفية. تنمية القيادات هي المجال الثاني من المجالات الاستراتيجية الثلاثة للكشافة التونسية، إلى جانب البرنامج الكشفي (المجال الأول) والتنمية المؤسسية والتنظيمية (المجال الثالث) التي تضم كلّ هيأكل الإسناد والدعم. فجودة البرنامج الكشفي وتأثير الحركة الكشفية في المجتمع يعتمدان الأساسية على قيادات أكفاء وهيأكل تنظيمية فعالة.

ومن هذا المنطلق، عملت القيادة العامة على وضع سياسة وطنية واضحة المعالم لتنمية القيادات تضبط الآليات العلمية الكفيلة بإدارة هذا الكم الهائل من القادة، انطلاقاً من كيفية توفيرهم وصولاً إلى سبل إدارة شؤونهم وطرق دعمهم وقياس مردودهم وتقييم أدائهم. وتشمل هذه السياسة جميع المهام والأدوار والوظائف التي يقوم بها الرّاشدون في الكشفية، والتي تنقسم إلى ثلات فئات:

-الفئة الأولى تضم أولئك الذين يعملون مباشرة مع الأطفال والفتية والشباب، فيضمّمون البرامج الملائمة لمختلف المراحل العمرية والمراعية لخصوصيات الحركة الكشفية وللظروف والبيئة المحلية والوطنية، ثم يشرفون على تنفيذها وإنجاحها من أجل أن يستفيد منها الكشافون وليحقّقوا منها أكبر عائد ممكّن.

-الفئة الثانية تضم أولئك الذين يعملون مع الرّاشدين، فيضمّمون سياسات تنمية القيادات وأنظمة التأهيل ويضعون البرامج التدريبية الكفيلة بتطوير أداء القادة في مختلف الأدوار التي تناط بعهدهم، ويسّرّفون على تنفيذها ومراجعتها وتطويرها دورياً.

-الفئة الثالثة تضم أولئك العاملين في هيأكل تنظيمية تقدّم الدعم اللازم في مجالات الإدارة والمالية واللوجستيك والإعلام والشراكة والمشاريع وغيرها، من أجل إسناد الفتّين الأولى والثانية لتحقيق هدف الحركة الكشفية.

هذا، وقد انكّبت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات خلال هذه المدة (بين المؤتمرين الوطنيين 22 و 23) على وضع السياسة الوطنية لتنمية القيادات وتحديد ملامحها وتجربة أنظمة التأهيل التي جاءت بها وتعديل ما يجب تعديله لتخرج في نسختها الحالية بعد أن نوقشت خلال اجتماعات الدورية المركزية والوطنية والندوات السنوية لقادة التدريب.

وقد راعت اللجنة في هذا العمل، الملائمة مع السياسة العالمية للراشدين في الكشفية، وسياسة التكوين والتعلم وتنمية الرّاشدين للجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، ورؤى الكشافة التونسية 2025، وهدف الحركة الكشفية ومبادئها. بالإضافة إلى خصوصيات المجتمع التونسي وهوئته المتّجذرة في الحضارة الإنسانية عموماً والحضارة العربية الإسلامية خصوصاً.

رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات
سفيان بن فرج

تعريفات

الراشدون في الكشفية: هم القادة والقائدات في الحركة الكشفية الذين يتحملون المسؤوليات صلبياً ويشرّفون على تنفيذ مختلف المهام، والبالغين 18 سنة على الأقل. والقادة في الكشفية إما أن يكونوا متطوعين أو متفرغين.

المتطوعون: هم القادة الذين يقدمون الخدمات للحركة الكشفية بصفة إرادية، حرة، طوعية ومجانية، وهم كل القادة والقائدات (منتخبين أو معينين) العاملين في مختلف الهياكل (قيادة عامة، مجلس أعلى، لجان، جهات، أفواج، وحدات...) والمشاركين في تنفيذ مختلف البرامج من أجل دعم الكشفية وتحقيق مهمتها. وصفة التطوع لا تبني البتة تحمل المنظمة لنفقات هؤلاء القادة أثناء قيامهم بمهامهم، كما لا تبني عنهم صفة الالتزام والجدية والسعى إلى تطوير مهاراتهم والرفع من كفاءاتهم.

المتفرغون: هم القادة المنتدبون أو المعينون من أجل القيام بمهمة محددة مقابل مادي متفق عليه سلفاً ولمدة محددة في الزمن أو بعقد غير محدد في الزمن. يمكن أن يكون هؤلاء المتفرغون من أبناء المنظمة أو من غيرهم، لكنهم في كل الحالات ملتزمون بالصلحة العليا للمنظمة ومبادئها وقيمها وأولوياتها. كما يمكن لهم، تقديم خدمات أخرى لفائدة المنظمة بصفة طوعية ومجانية، دون أن تتضارب مع مهامهم الأصلية التي يتناقضون عليها أجراً أو تعيق إنجازها على أحسن وجه.

التدريب الأساسي: هو المسار التدريسي الرسمي الخاص بكل القيادات الجديدة، ينتهي بإجازة "الشارقة الخشبية"، وهذا التدريب مطلوب للجميع بصفة طوعية، لكنه مطلوب بصفة إجبارية لعدد من المهام مثل قيادة وحدة أو فوج أو جهة أو قيادة عامة، أو مفوض فني، أو لعضوية المجلس الأعلى، أو لحضور المؤتمرات الوطنية أو غير ذلك مما تضبوطه القوانين الجاري بها العمل في المنظمة.

التدريب المتقدّم: وهو المسار التدريسي الرسمي الخاص بالمدربين (مساعدي قادة تدريب وقادة تدريب)، وهذا التدريب ينتهي بإجازة مساعد قائد تدريب مع قلادة الشارة الخشبية ذات الثلاث حبات، أو إجازة قائد تدريب مع قلادة الشارة الخشبية ذات الأربع حبات.

التدريب الوظيفي: هو المسار التدريسي الرسمي الخاص ببعض المهام أو الوظائف التي لها صبغة دعم أنشطة الفتية والشباب أو التدريب، مثل المفوض الفني أو الإعلام أو التنمية المجتمعية أو التصرف الإداري أو التصرف المالي.

السياسة الوطنية لتنمية القيادات

الإطار العام لسياسة تنمية القيادات

الباب
الأول

مفهوم تنمية القيادات

تنمية القيادات هي النهج المنظم لدعم الراشدين (أي القادة) من أجل تحسين فاعليتهم والتزامهم، وتحفيزهم للحصول على نتائج أفضل في تطبيق البرامج. كما أنها تعزّز الفاعلية والكفاءة الكافية للجمعية الكشفية. ويضبط هذا النظام الخطوات والآليات العلمية والعملية الكفيلة بتوفير القيادات واحتياطهم ودعمهم وتأهيلهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقدير مجدهم وإدارة شؤونهم وتقديم أدائهم واتخاذ القرارات الخاصة بإعادة تعيينهم أو إنتهاء مهامهم أو تغيير مساراتهم نحو مهام جديدة. كما تحدّد سياسة تنمية القيادات سبل تنفيذ كل ذلك والمسؤوليات الخاصة بالهيئات الكشفية المتدخلة في هذه العملية بما يضمن تحقيق النجاعة والفاعلية وعدم التضارب في المسؤوليات والمصالح.

السياق التاريخي لسياسة تنمية القيادات

- في سنة 1990، وافق المؤتمر الكشفي العالمي 32 المنعقد في فرنسا على وضع نظام لإدارة القيادات في الكشفية (القرار 1990/05).
- في سنة 1993، خلال المؤتمر الكشفي العالمي 33 المنعقد في تايلاندا، تمّ اعتماد السياسة العالمية لتنمية القيادات (القرار 1993/4) بهدف أساسى هو دعم الراشدين في الكشفية من خلال برنامج منهجي لإدارة شؤونهم. ومنذ ذلك التاريخ بدأت الجمعيات الكشفية الوطنية في تبني وتنفيذ السياسة العالمية لتنمية القيادات كلياً أو جزئياً وأصبح تدريب القادة جزءاً طبيعياً من إدارة تنمية القيادات على الرغم من أن بعضها واجه حينها صعوبات ثقافية ولوجستية وهيكلية لتنفيذها كما يجب.
- في سنة 2011، أثناء المؤتمر العالمي 39 بالبرازيل (القرار 11/2011) تم التأكيد على القرارات السابقة المتعلقة بتنمية القيادات والنظر في ضرورة إدماج السياسات الحديثة الرئيسية الأخرى التي اعتمدتها المنظمة العالمية للحركة الكشفية مثل "سياسة النوع الاجتماعي" و "حماية الطفل" و "التواصل مع المجتمع" ونحوها. كما نصّص نفس القرار على أنّ المؤتمر العالمي يدرك أنّ السياسة العالمية لتنمية القيادات يمكن استخدامها لإدارة المتطوعين والمترغبين في الكشفية. كما دعا المؤتمر الجمعيات الكشفية الوطنية لتنفيذ أحكام السياسة العالمية للراشدين في الكشفية.
- خلال المؤتمر العالمي الكشفي 41 بأذريجان سنة 2017، تم إحالـة الوثيقة الخاصة بمراجعة السياسة العالمية للراشدين في الكشفية إلى اللجنة الكشفية العالمية للنظر فيها، التي قامت بدورها بهذه المراجعة وأصدرت سنة 2018 وثيقة مُحيّنة لسياسة العالمية للراشدين في الكشفية.

أما على المستوى الوطني، فقد اعتمدت الكشافة التونسية السياسة العالمية منذ سنة 1993، لكن بخطى متأنية، حيث ركّزت أكثر على دراستها ومواءمتها مع واقع الكشافة التونسية، وانطلقت سنة 1996 في العمل بها بصفة جدّية.

في سنة 2017، قررت اللجنة الوطنية وبمصادقة القيادة العامة للكشافة التونسية، إعداد سياسة وطنية لتنمية القيادات تتماشى مع السياسة العالمية للراشدين في الكشفية وتتناغم مع رؤية الكشافة التونسية 2025 وتتلاءم مع خصوصيات المجتمع التونسي وهوبيته المتجذرة في الحضارة الإنسانية عموماً والحضارة العربية الإسلامية خصوصاً.

المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات

1. الانسجام:

هذه السياسة في انسجام تام مع السياسة العالمية لتنمية القيادات، وسياسة التكوين والتعلم وتنمية الراشدين للجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، ومع رؤية الكشافة التونسية 2025 وهدف الحركة الكشفية ومبادئها ومع مختلف السياسات الاستراتيجية الأخرى، لا سيما برامج الفتية والشباب والحماية من الأذى وتضارب المصالح.

2. المساواة:

تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار مبدأ المساواة بين مختلف القيادات بالكشافة التونسية، فلا يكون الانتماء الجهو أو الجنس أو السن أو الطبقة الاجتماعية عائقاً في الحصول على فرص الدعم والتعلم والتدريب أو التعيين والتكليف أو التقييم الموضوعي للأداء أو التقدير والاعتراف والتكريم.

3. الحق في الاختلاف:

تراعي هذه السياسة في كل مكوناتها وعناصرها مبدأ الحق في الاختلاف والتعددية الثقافية والفكرية، فقيادات الكشافة التونسية لهم رؤاهم وموافقهم وأفكارهم التي يجب احترامها ومراعاتها أثناء وضع البرامج التدريبية أو التكليفات والتعيينات أو عند التكريم والتقدير، وذلك مع احترام مبادئ الحركة الكشفية وهدفها.

4. المرونة:

هذه السياسة قادرة على الاستجابة إلى احتياجات القادة والمنظمة على جميع المستويات، وهي تتيح الفرصة لجميع الراشدين القائمين بمختلف الأدوار والمهام للوصول بسهولة وبمرونة في الإجراءات إلى كل فرص التعلم والتدريب والتطوير.

5. المشاركة الذاتية:

يشارك كل قائد بصفة نشطة وجدية في عملية التعلم الذاتي الخاصة به وتطوير قدراته وكفاءاته، وأيضاً في إدارة أدائه وتقييمه وفي عملية صنع القرار الخاص به، بما يضمن الشفافية وإرساء جوّ من الثقة والتفاهم.

6. أساس الكفاءة:

توزيع الأدوار والمهام صلب المنظمة يكون على أساس الكفاءة المثبتة في المعارف والمهارات والاتجاهات، بما يتبع الفرصة للراشدين من أجل تطوير كفاءاتهم وتحديثها وتجديدها بصفة مستمرة.

7. مقاربة تتمحور حول الدور:

ترتكز سياسة تنمية القيادات في عنصر الدعم والتدريب على تحقيق النجاح في إنجاز المهمة والقيام بالدور، لذلك فالكشافة التونسية تستثمر في مجال تنمية القيادات من أجل نجاح كل المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، فهي تدعم قياداتها وتدربهن من أجل رفع كفاءتهم والنجاح في القيام بأدوارهم.

8. القيادة الشبكية:

تعمل إدارة الموارد القيادية والتدريب بشكل شبكي بعيداً عن الشكل الهرمي والعمودي ويتحرك الراشدون بصفة حرة لتحصيل فرص التعلم والتدريب والتطوير، ويعمل المدربون بمبدأ المبادرة الحرة فيقدمون الخدمات التدريبية بصفة طوعية دون الارتباط كثيراً براتيب هرمية، وتشتغل الهياكل المحلية والجهوية والوطنية بطريقة أفقية شبكية تسمح لها بتبادل التجارب والخبرات والفرص، وتنظيم الأنشطة التدريبية حسب الاحتياجات دون قيود إدارية وقانونية كثيرة ومعقدة.

9- الانتقال الرقمي والتكنولوجي:

توفر التكنولوجيا الحديثة والرقمية فرصاً كبيرة لتجويد إدارة الموارد القيادية وتنميتها، ومن ذلك إنشاء منصة رقمية شبكية تربط بين جميع الهياكل لإدارة قطاع تنمية القيادات، وتوفير فرص التعلم والتدريب عن بعد، وإرساء وحدات تدريبية عبر الأنترنت ونحو ذلك.

أهداف هذه السياسة

تهدف السياسة الوطنية لتنمية القيادات بصفة مباشرة إلى تنظيم إدارة الموارد القيادية من توفير القادة واحتيازهم إلى إدارة أدائهم وتقييمه واتخاذ القرارات بشأنهم.

لكن، وبصفة غير مباشرة، فإنَّ السياسة الوطنية لتنمية القيادات تهدف تحديداً إلى:

- تحسين الأداء والالتزام والتحفيز للقادة أي الراشدون في الكشفية.
- الزيادة في عدد القادة، فالإدارة والتدريب الجيد يعتبر عنصر جذب نحو المنظمة.
- تطوير برامج الفتية والشباب، فبتطوير القادة ورفع كفاءتهم، سيتطور آلياً البرنامج الكشفي.
- رفع فاعلية وجودة وكفاءة المنظمة في مستوى التطوير الهيكلي والمؤسسي، فكلما أحسننا إدارة القيادات وتمكننا من رفع أدائهم، كلما تطوروا أكثر وتطورت بذلك مختلف الهياكل والمؤسسات في المنظمة وأصبحت تعمل بجودة عالية.
- التأثير على المجتمع إيجابياً، فالقيادات المتدربة وذات الكفاءة العالية ستقدم برامج كشفية تخدم المجتمع وتترك أثراً ملمساً، كما يمكن أن تفيد المجتمع من خلال مسؤوليات ومهام أخرى خارج المنظمة متسلحين فيها بتكوينهم الكشفي العالي.



تنفيذ هذه السياسة

نضمن تنفيذاً سليماً وفعلاً لهذه السياسة يجب ترويجها والتعريف بها لدى كل هياكل المنظمة وقياداتها. وهذا ما سيزيد منوعي وأهميتها ونجاحها. مع ضرورة وضع آليات لتقيمها ومراجعتها. كما يجب إرساء هياكل قارة مكافة بتنفيذها ومتابعتها:

على المستوى المركزي: القيادة العامة مسؤولة على تطبيق وتنفيذ السياسة الوطنية لتنمية القيادات عن طريق لجنة وطنية تعهد لها هذه المهمة وتسمى "اللجنة الوطنية لتنمية القيادات" ويرأسها أحد أعضاء القيادة العامة على أن يكون من قادة التدريب أصحاب الخبرة والتجربة في إدارة وتطوير مجال الراشدين في الكشفية.

تضمّ هذه اللجنة قادة خبراء في التدريب وإدارة الموارد البشرية ومتخصصين في مجالات لها علاقة بتنمية القيادات، وأعضاء في القيادة العامة لهم منظوري على المستوى الجهو أو المحلي، مثل رئيس لجنة البرامج وقادرة الأقسام الفنية ورئيس لجنة الإعلام ورئيس لجنة المالية والمكلف بالشراكة وتنمية المجتمع. تتولّ هذه اللجنة مهمة التخطيط ووضع البرامج والآليات الكفيلة بتطبيق السياسة الوطنية لتنمية القيادات تطبيقاً سليماً وناجعاً، مع مراقبة التنفيذ.

أما مهمة تنفيذ هذه البرامج والأعداد المادي واللوجستي لها فتسند إلى إدارة التدريب التي تتكون من متفرجين يقع انتدابهم للغرض. كما تتولّ إدارة التدريب متابعة قاعدة بيانات القادة وإدارة المنصة الرقمية لتنمية القيادات.

على المستوى الإقليمي: تعيّن اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بعد مصادقة القيادة العامة، مندوبياً لها في كل إقليم (مجموعة جهات) يتولّ متابعة تنفيذ هذه السياسة في الجهات الراجعة له بالنظر والتنسيق بينها.

على المستوى الجهو: قيادة الجهة مسؤولة على تطبيق هذه السياسة في مستوى الجهة، وذلك عن طريق لجنة جهوية تعهد لها هذه المهمة وتسمى "اللجنة الجهوية لتنمية القيادات" ويرأسها أحد أعضاء قيادة الجهة على أن يكون مساعد قائد تدريب على الأقلّ وله دراية بإدارة وتطوير مجال الراشدين في الكشفية.

على المستوى المحلي: يتمّ تعيين قائد مكلف بتنمية القيادات صلب قيادة الفوج تعهد له مهمة متابعة تنفيذ هذه السياسة على مستوى الفوج، على أن يكون متخصصاً على الشارة الخشبية على الأقلّ.

تعمل كلّ هذه الهياكل مركزاً وإقليمياً وجهوياً ومحلياً في تناغم وتعاون تام، بطريقة شبكيّة تربط بينها، تعتمد آليات تكنولوجية ورقمية حديثة، تضمن سهولة تدفق المعلومات والتقارير والتغذية الراجعة عن تنفيذ هذه السياسة.

اعتماد هذه السياسة

تتولّ اللجنة الوطنية لتنمية القيادات إعداد "السياسة الوطنية لتنمية القيادات" والمصادقة عليها أولياً من طرف الدورية الوطنية، ثمّ تحال إلى القيادة العامة للمصادقة عليها أو إعادةها للجنة الوطنية للتعديل. بعد المصادقة عليها، تحيل القيادة العامة هذه السياسة للمؤتمر الوطني لاعتمادها نهائياً. ويتمّ بعد ذلك انطلاق تنفيذها على كل المستويات.

مراجعة هذه السياسة وتحديثها

لكي يتمّ الوفاء بالمبادئ التي تقوم عليها هذه السياسة، يجب أن يتمّ مراجعتها بانتظام ودورياً كل 6 سنوات، ويتمّ المصادقة واعتماد المراجعة الجديدة لهذه السياسة بنفس طريقة اعتمادها. كما يمكن ادخال تحديث استثنائي وضروري على هذه السياسة قبل مرور 6 سنوات على اعتمادها أو مراجعتها، بطلب من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات ومصادقة القيادة العامة، على أن يقع المصادقة عليها لاحقاً من المؤتمر الوطني.

الباب الثاني

بيان السياسة الوطنية لتنمية القيادات دوره حياة القائد في الدور

دورة حياة القائد في الدور

تعتبر "دورة حياة القائد في الدور" أساس السياسة الوطنية لتنمية القيادات وبيانها، وهي جملة الخطوات العملية أو مسار القائد في كل دور أو مهمة يتولاها في الكشفية. ينطلق هذا المسار من تحديد الدور وأليات التوفير واختيار القائد المناسب للقيام به، مروراً بإدارة أدائه وصولاً إلى التقييم واتخاذ القرار بشأن التجديد له لمواصلة المهمة أو إنهاءها أو الاتفاق على تولي مهمة أخرى.

1. مرحلة «ال توفير»

لتحقيق مهمتها، ينبغي أن يكون للكشافة التونسية العدد الكافي، أي الذي تحتاجه من القيادات الناشطة لتحمل جملة المهام الضرورية لتسخير كل الهايكل على الأصعدة الوطنية والجهوية والمحلية.

ومن أجل بناء هذه المجموعة من القيادات والحفاظ عليها وعلى جودة أدائها، يجب أن يكون للمنظمة رؤية واضحة ونظام معتمد يحدد بوضوح آليات تقدير احتياجاتها وإجراءات توفير العدد اللازم من القيادات لتلبية تلك الاحتياجات، وسبل إعدادهم لمختلف المهام وكيفية الاتفاق معهم وتوكيلهم بها.

1.1 تقدير الاحتياج:

تقوم الكشافة التونسية بحصر كافة المهام المستوجبة لمختلف هياكلها ووضع توصيف واضح وعلمي لكل مهمة وتقوم بمراجعة ذلك دوريًا كل 3 سنوات. ثم تتولى احتساب عدد القيادات المتوفّرة والمستعدة وتضبط العدد الناقص من القيادات والواجب توفيره، مع الأخذ بعين الاعتبار نسبتي التسرب والتطور. كما تأخذ الكشافة التونسية بعين الاعتبار أن المتطوعين قد يدعمهم بعض المترغبين في المهام التي تستوجب ذلك.

النسب الواجب مراعاتها عند احتساب الاحتياجات:

تقدير عدد القادة المستوجب:

4 قادة أو قائدات لكل وحدة كشفية

معدل 0,8 قائد أو قائدة عن كل وحدة كشفية لتولي بقية المهام.

إذن عدد القادة الإجمالي لجميع المهام = عدد الوحدات * 4,8

يتوزع المستوى التدريسي المطلوب للقيادة كالتالي:

-مستوى الشارة الخشبية = عدد الوحدات * 1,8 (قادة وحدات، قادة أفواج، مفوضون، مندوبون، أعضاء قيادة جهة أو قيادة عامة أو مجلس أعلى، مكلفوan بالمهام الوظيفية ...)

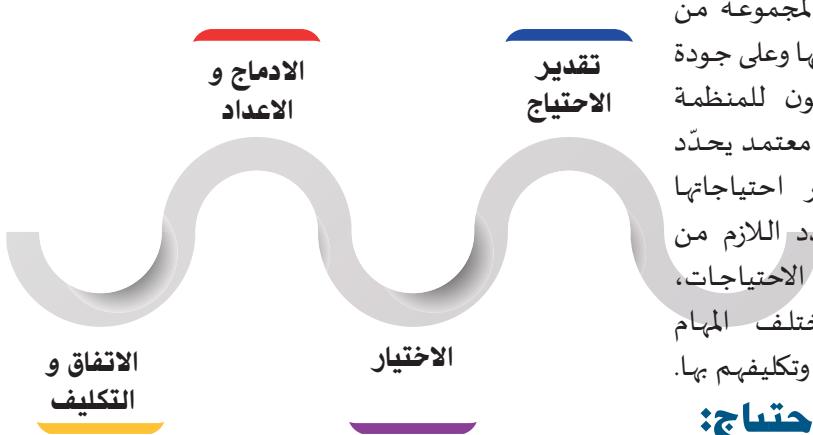
-مستوى التمهيدية = عدد الوحدات * 2 (مساعدو قادة الوحدات)

-مستوى دون التمهيدية = عدد الوحدات * 1 (القادة الجدد المتربيصون)

نسبة التأطير التدريسي = مدرب معتمد (قت أو مقت) لكل 30 قائد(ة)

ويتوزع المدربون كالتالي:

-قادة تدريب معتمدين = ثلث (3/1) مجموع المدربين المعتمدين.



-مساعدو قادة التدريب المعتمدين = ثلثي (3/2) مجموع المدربين المعتمدين.
 نسبة التسرب القيادي = 10%
 نسبة التطور السنوي لعدد الوحدات = 5%.
 بعد تحديد العدد المستوجب للقيادات، يتم مقارنته بالوضع القيادي الحالي، وبذلك يمكن استخلاص الاحتياجات القيادية، بعد مراعاة نسبة التسرب القيادي.
 هذا بالنسبة لاحتساب الاحتياج القيادي العام للمنظمة، وذلك لا يتعارض مع بعض المهام خاصة تلك المتعلقة بالمترغبين التي يجب تحديدها وتحديثها وحصر المهام الشاغرة منها والاستقالات ونهاية العقود، لاحتساب الاحتياج الحقيقي فيها.

2.1. الاختيار:

تضبط المنظمة مختلف الإجراءات والآليات لاختيار القادة والقائدات لتلبية الاحتياجات القيادية لمختلف المهام التي تشهد شغوراً.

1. بالنسبة إلى المترغبين: تعلن المنظمة عن الشغورات وتفتح باب الترشح لها وفق شروط وتصنيف دقيق للمهمة، وتتولى لجنة مختصة بعد ذلك فرز الترشحات وإجراء المقابلات الشخصية وترتيب المرشحين والاختيار.

2. بالنسبة إلى المتطوعين: تتخذ المنظمة موقفاً استباقياً فتضع استراتيجية سنوية لجذب عدد من الراشدين إلى الحركة الكشفية، لتمكّن من خلاهم من تسديد كل الشغورات المتوقعة أو الإحداثيات الجديدة.

ينتج عن استراتيجية الجذب التي وضعتها المنظمة عدد من الترشحات للالتحاق بفريقها القيادي، فتختار منهم من يتواافق مع مبادئها ويبدي استعداده للعمل على تحقيق هدفها والقدرة على صون صورتها.

ويستوجب عند عملية الاختيار مراعاة تنوع الراشدين داخل المجتمع التونسي، فتعمل المنظمة على ضمان التنوع الجندرى والثقافي والاجتماعي.

ومن المهم أن تختار المنظمة من بين المرشحين أولئك الذين لديهم قناعة بضرورة حماية الأطفال والفتية من الأذى، ولديهم إمكانية التعلم والتدريب والتطوير واكتساب مهارات جديدة، والذين يتواافقون مع إحدى المهام الكشفية.

كما تحرص المنظمة على تطبيق مبدأ العدل والانصاف أثناء عملية الاختيار.
 تتولى المنظمة إدخال معطيات القادة والقائدات الجدد على قاعدة بيانات، على أن يكون من بينها ما هو سري التزاماً بحماية المعطيات الشخصية.

3.1. الإدماج والإعداد:

ترك المنظمة الفرصة للذين وقع اختيارهم للاندماج صلب المنظمة والتعرف عليها من قرب وعلى المهام التي سيؤدونها، وهي فرصة أيضاً للمنظمة للتعرف على هؤلاء القادة والقائدات وعلى مدى قدرتهم على التأقلم والاستجابة لمتطلبات المنظمة.

بالنسبة إلى المترغبين: تعتبر هذه المدة، فترة تبيّص تسبق الاتفاق والتعيين وإمضاء العقد.
بالنسبة إلى المتطوعين: هي فترة للتعرف على المنظمة وعلى المهمة، وعلى إمكانية التأقلم والاندماج صلها، كما تعتبر هذه المرحلة، فترة التدريب الرسمي، سواء أكان أساسياً أو وظيفياً أو متقدماً، فالتكليف والتعيين في مهمة كشفية يتطلب مروراً قبلياً بالتدريب الرسمي الخاص بتلك المهمة. ويكون التدريب الرسمي وفق أنظمة تأهيل مصادق عليها، تضبط بكل وضوح المسار التدريسي ومحتواه ومدته والمشرف عليه وكيفية إصدار الإجازة الخاصة به. (أنظر الأبواب الرابعة والخامسة والسادسة من هذه السياسة).

4.1. الاتفاق المتبادل والتكليف:

بعد فترة التبيّص (بالنسبة إلى المترغبين) أو الإدماج والإعداد (بالنسبة إلى المتطوعين) يتم دعوة المرشح

لمهمة كشفية من قبل رئيس الهيكل الأعلى لجلسة من أجل الاتفاق. رئيس الهيكل الأعلى هو قائد الفوج بالنسبة إلى كل المهام المسندة داخل الفوج ووحداته، أو قائد الجهة ب بالنسبة إلى المفوضين وأعضاء الجهة، أو القائد العام بالنسبة إلى أعضاء القيادة العامة، أو المدير التنفيذي بالنسبة إلى المتفرغين صلب الإدارة المركزية، وهكذا دواليك.

يستند الاتفاق المتبادل إلى مبدأ التفاوض والوضوح، ويسمح فيه للطرفين بمناقشة التزامات الطرف المقابل. كما يسلط الضوء على قيم المنظمة والالتزام المشترك لتحقيق أهدافها والالتزام بأنظمتها القانونية.

وخلال جلسة الاتفاق المتبادل يستلم المرت翔 نسخة من توصيف المهمة التي سيقع تكليفه بها، والتي تتضمن في جزء منها التزامات الطرفين المتفق عليها. إذا انتهت الجلسة بالاتفاق المتبادل، يصدر قائد الهيكل الكشفي المعنى قراراً بالتكليف لمدة محددة، ويقع عندئذ:

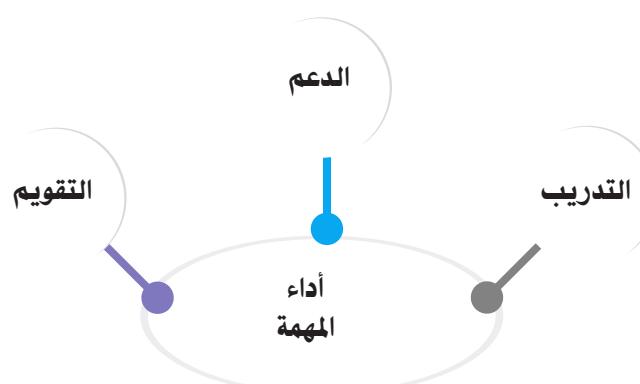
بالنسبة إلى المتفرغين: إمضاء العقد حسب الترتيب والنظام المعمول بها.

بالنسبة إلى المتطوعين: إمضاء نسخة من «توصيف المهمة» مع التنصيص عليها بعبارة «اطلعت عليه».

بالإضافة إلى تعمير الوثائق القانونية التي تستوجهها بعض المهام، كوثيقة تسجيل وحدة كشفية على سبيل المثال.

2. مرحلة «إدارة الأداء»

بعد أن تمّ الاتفاق المتبادل والتعيين، ينطلق القائد في ممارسة المهمة التي تمّ تكليفه بها، ويحرص في ذلك على تحقيق كل بنود الاتفاق وخاصة الأهداف المتفق عليها. كما تتولى المنظمة الإيفاء بالتزاماتها نحوه، على الشكل المتفق عليه. فتقوم في هذه المرحلة بالدعم والتحفيز، والتدريب، وتقديم الأداء وتعديلاته من أجل رفعه إلى مستويات أفضل. والغرض من إدارة الأداء يتمثل في ضمان الفاعلية وتحسين الأداء، وإعطاء مؤشرات توضيحية لتطوير الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من أجل تحقيق أعلى نسبة من الأهداف المرسومة للمهمة.



1.1 التدريب:

توضح هذه السياسة أنه لا يمكن أن تقوم بإدارة أداء أي قائد أثناء ممارسته للدور أو القيام بتقييمه دون تقديم التدريب الضروري له، فإنّي التزامات الهيكل الكشفي المباشر والمُسؤول عن القائد هو تقديم التدريب اللازم للنجاح في الدور. إذ يعتبر التدريب أمراً أساسياً لتوفير كل الوسائل والكفاءات الضرورية للنجاح في الدور. ويكون هذا التدريب كالتالي:

- تدريب تعريفي بالدور: إذ يحتاج كلّ قائد إلى أن يتمّ اطلاعه على المهام الضرورية لدوره، وإعطاؤه كلّ المعلومات عنها، لتتيح له فرصة العمل بكلّ ثقة.

خلال هذه الفترة، يتعرّف القائد أيضاً على فرص التدريب المتاحة مستقبلاً لتلبية احتياجات دوره، سواءً أكانت تدريباً رسمياً أو غير رسميّ أو غير شكليّ. كما يحتاج القائد في هذه المرحلة إلى مرشد فنيّ شخصيّ أو كوتشر شخصيّ، ليُساعدَه على فهم دوره وبيئة العمل ووضع أهدافه الشخصية التي ستقوّده للنجاح وتحقيق أهداف الدور. وربما يحتاج القائد(ة) في هذه الفترة إلى لقاءات مع من كانوا يشغلون نفس الدور.

- تدريب رسمي للدور: يجب عادةً على من تمّ تكليفه بأي دور أن يكون قد مرّ بتدريب رسمي مسبق خاصًّا بذلك الدور، يتحصّل على إثراه على إجازة تخلّى له ممارسة مهامه. لكنّ أحياناً وبصفة استثنائية ناتجة عن بعض الظروف أو الأسباب الموضوعية، نصطدم للتّكليف بدور دون أن يكون المُكلّف قد مرّ بتدريب رسمي ومتّحصّل على إجازة رسمية فيه. وفي هذه الحالة على القائد(ة) أن يتدارك الأمر في أقرب فرصة ويشارك في ذلك التدريب الرسمي للتحصّل على الإجازة التي تخلّى له القيام بكلّ مهام ذلك الدور بصفة قانونية وتستجيب للتّرتيب المعمول بها.

- تدريب غير رسمي: وهو تدريب ضروري للتكوين المستمر ولمواكبة القائد(ة) لكلّ المعارف والمهارات ذات العلاقة بدوره. يمكن أن يكون هذا التدريب داخل المنظمة الكشفية أو خارجها. وهذا النوع من التدريب يقوم على أساس دراسة جدية لاحتياجات القائد(ة) و لمكتسياته و خبراته السابقة، وتحديد فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات التي سيعمل التدريب على تلافيها وتلبية هذا الاحتياج.

ووهذا النوع من التدريب يكون مستمراً طيلة فترة تحمل المسؤولية والقيام بالدور.

- تدريب غير شكلي: وهو غير مرتبط بزمن أو بإطار تنظيمي معين، فيمكن أن يكون في شكل دراسات ومطالعات ولقاءات مع ذوي الخبرة ومع المرشد الفنّي أو غيرهما. ينبغي على الكشافة التونسية، ممثّلة في اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بكلّ هيئاتها المركزية والجهوية، أن توفر الفرص التدريبية في كلّ نوع من أنواع التدريب، وأن يكون ذلك مراعياً لمبادئ الإنصاف والعدل والمرونة.

فرص التدريب والتنمية المستمرة يجب أن تكون متاحة باستمرار وبطريقة يمكن لجميع القيادات الاستفادة منها أيّاً كان الدور والمهام المنوطة بهدفهم. كما تحرص الكشافة التونسية على مراجعة وتطوير نظامها التدريبي بصفة مستمرة بما يستجيب للتغييرات التعليمية والتكنولوجية السريعة وتواكب آخر نظريات التعلم والتدريب. التدريب يرفع من المستوى الفردي للقيادات ويوهّلهم لتنفيذ كلّ المهام، وهو ما يزيد في الكفاءة الجماعية للمنظمة.

ومن الضروري أن تسند الكشافة التونسية إجازات رسمية لكلّ من مرّ بنجاح بالتدريب الرسمي، والتي تخلّى لهم الترشح لمختلف المهام والأدوار. وتكون هذه الإجازات مضافة وجوباً من القائد العام للكشافة التونسية ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

تمسك إدارة التدريب بالمنظمة سجّلاً رسمياً تدوّن فيه أسماء وبيانات المتحصّلين على مختلف الإجازات الرسمية.

وتحفظ هذه السجلات والمعطيات بطريقة تضمن سلامتها من أي إتلاف أو استغلال في غير محلّه. كما يتحصّل المشارك(ة) في دورات التدريب غير الرسمي على شهائد تثبت مروّرهم ومشاركتهم فيها.

2.2. الدعم:

يعتبر الحصول على الدعم بصورة منتظمة عاملاً أساسياً في الحفاظ على قيادات يعملون بكفاءة وفاعلية. لذلك يجب أن يتلقّى كلّ من وقع تكليفه بدور أو مهمة كشفية على دعم وحوافز في أشكال مختلفة، بعضها معنوي وأدبي والبعض الآخر مادي يتمثّل في إمكانيات مادية ولوّجستية تساعده على أداء الدور بشكل فعال.

- من أشكال وأدوات الدعم نذكر:
- فرص التدريب المستمر.
- جلسات الاستماع الدورية للمتابعة والتقويم والتعديل.
- تعيين "مرشد فني" لتقديم التوجيه والدعم والمساعدة الفنية الضرورية لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف الدور.
- الإحاطة بالقائد عند الأزمات ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة والفعالة لتجاوزها.
- عدم تجاوز القائد في كلّ ما يخصّ دوره، واستشارته قبل اتخاذ القرارات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامه، والقضاء على تضارب المسؤوليات وتدخل المهام.

3.2. التقويم:

يعتبر التقىيم المرحلي للأداء فرصة مهمة للتعديل والتقويم. وهو أمر ضروري لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الفردية والجماعية للمنظمة. فهذه المرحلة هامة جداً في ضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من خلال نظام متفق عليه من المتطلبات والمعايير والمؤشرات.

التقييم يكون عموماً بمقارنة النتائج بالأهداف والقياس المرحلي لمؤشرات الأداء (KPIs)، إذ تمكّن هذه العملية من معرفة مدى جدية الأداء وفعاليته وجودته، ومدى استيفاء القائد لمتطلبات دوره أو مهمته، وهل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف أم لا.

ويجب أن تدار هذه العملية بطريقة شفافة وبناءة وشرايكية وداعمة، مما يتاح الفرصة لمعرفة نقاط القوة ومواطن الخلل وما إذا كانت هناك ضرورة لإدخال بعض التعديلات على الأهداف أو فريق العمل أو غيرها.

ينتج عن هذه المرحلة، خطّة عمل مستقبلية للتطوير الشخصي ورفع الأداء، يمكن أن تشمل برمجة تدريب إضافي أو تعديل للتمثيلات وأساليب العمل أو اتخاذ إجراءات جديدة أو تقديم دعم إضافي. استماراة التقىيم المرحلي الذاتي: هي استماراة يعدها الهيكل المسؤول وتتضمن مؤشرات الأداء، يجيب عنها القائد(ة) بصفة فردية وشفافة وواضحة.

تتيح هذه الاستماراة الفرصة لكل قائد(ة) أن يقيّم نفسه وأدائه وأن يعرف ما يتوجّب عليه تثمينه أو تداركه.

الاجتماع الدوري للتقييم والتقويم: يتم تنظيمه بصفة دورية (كل 3 أو 6 أشهر) بين القائد(ة) المكلّف بالدور أو المهمة والقائد المسؤول عنه (رئيس الهيكل المباشر أو الأعلى). ينطلق هذا الاجتماع بدراسة استماراة التقىيم المرحلي الذاتي التي قام المعنى بالأمر بتعميرها والإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، ثم قياس النتائج المحققة مرحلياً مع الأهداف الموضوعة، وتدارس أسباب التأخير في الإنجاز أو التراجع في الأداء إن تمت ملاحظة ذلك، وتشمين نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق النتائج المسجلة. وينتهي الاجتماع إلى وضع خطة مستقبلية للتطوير ورفع الأداء وتقويمه.

4.2. الاعتراف والتقدير:

تعتبر هذه السياسة أن الاعتراف بالجهودات المبذولة وقيمة النتائج المحققة، حافز هامٌ لمزيد البذل والعطاء والتطوير وتحسين الأداء.

وتضع الكشافة التونسية نظاماً رسمياً للاعتراف والتقدير من خلال جملة من الأوسمة الرسمية التي تمنحها وفقاً لضوابط وترتيبات قانونية مطبوعة، وتضع نظاماً غير رسميًّا يتضمن شهائد التقدير والشكر والميداليات والدروع وغيرها.

ولا يجوز أن يستند هذا الاعتراف والتقدير إلى مجرد التدرج في المهام الكشفية، بل إلى الإنجازات المحققة. فالكشافة التونسية لا تتنكر لمنتسبيها وقادتها الذين بذلوا المجهودات الكبيرة وحققوا الإنجازات الثابتة، فتشكرهم وتحفيزهم أثناء تأديتهم لمسؤولياتهم وذلك من باب الدعم والتحفيز والاعتراف بالنتائج المرحلية المحققة. ويعتبر هنا مبدأ العدل والانصاف هاماً جداً في إسادة التقدير والاعتراف بالإنجازات، فلا يجوز تفضيل قائد عن آخر لمجرد انتمائه الجهوبي أو علاقته المميزة بالقائد المسؤول.

3. مرحلة "التقييم والقرار"

تأتي هذه المرحلة في نهاية مدة التكليف بالدور أو المهمة، يتم فيها حصر النتائج النهائية ومقارنتها بالأهداف وتقييم الأداء واتخاذ القرار المناسب على ضوء ذلك، والذي يمكن أن يكون إما التجديد في نفس الدور أو المهمة، أو التكليف بدور آخر أو مهمة أخرى، أو إنهاء التكليف. ومرحلة التقييم هامة جداً لاستخلاص العبر ومعرفة نقاط القوة لدعمها مستقبلاً، ونقط الضعف أو مواطن الخلل لتداركها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليص منها أو القضاء عليها. لذلك وجب على كل هيكـل كـشفـيـ في المنظمة أن يبذل الجـهـدـ في تنـفـيـذـ عمـلـيـةـ التـقـيـمـ وـعـدـمـ إـغـاهـاـ أوـ التـقـاعـسـ فـيـ الـقـيـامـ بـهـاـ وـتـعـودـ مـسـؤـلـيـةـ التـقـيـمـ وـاتـخـادـ الـقـرـاراتـ الـمـعـلـقـةـ بـالـمـسـتـقـبـلـ إلىـ رـئـيـسـ الـهـيـكـلـ الـمـباـشـرـ الـذـيـ قـامـ بـعـمـلـيـةـ الـاـخـيـارـ وـالـاـتـفـاقـ الـمـبـادـلـ وـالـتـكـلـيفـ فـيـ الـبـداـيـةـ.



1.3. التقييم النهائي للأداء:

في نهاية المدة المحددة للقيام بالدور أو تنفيذ المهمة، ينبغي القيام بتقييم عام لأداء القائد قبل اتخاذ قرار بشأن مستقبله القيادي في المنظمة. وينبغي القيام بتقييم علمي للأداء، ينطلق باستماراة تقييم ذاتي شامل يقوم القائد المعنى بالإجابة عن أسئلتها، ثم إجراء اجتماع ثانـي مع المـكـلـفـ بالـتـقـيـمـ، يـقعـ أـثـنـاءـ قـيـاسـ النـتـائـجـ الـنـهـائـيـةـ وـنـسـبـتـهاـ مـقـارـنـةـ بـالـأـهـدـافـ الـمـوـضـوـعـةـ فـيـ الـبـداـيـةـ، معـ تحـدـيدـ نقاطـ القـوـةـ وـالـنـجـاحـ فـيـ الـأـدـاءـ، وـكـذـلـكـ نقاطـ الـضـعـفـ وـالـفـشـلـ. معـ ذـكـرـ الـأـسـبـابـ وـالـنـقـائـصـ الـتـيـ أـثـرـتـ عـلـىـ الـمـرـدـودـ.

2.3 . اتخاذ القرار للمستقبل:

على ضوء التقييم النهائي للأداء، يتخذ القائد المسؤول (رئيس الهيكل الأعلى) قراراً لمستقبل القائد في ذلك الدور أو المهمة، الذي يكون كالتالي:

3.1.2.3. التجديد في نفس المهمة: بعد الإقرار بالأداء الجيد للقائد(ة) الذي خـوـلـ لهـ تـحـقـيقـ نـتـائـجـ إـيجـابـيـةـ فـيـ دـوـرـهـ أـوـ مـهـمـةـ، يـقـعـ إـعادـةـ تـكـلـيفـهـ بـنـفـسـ الدـورـ أـوـ الـمـهـمـةـ، عـلـىـ أـنـ تـسـتـجـبـ عـلـىـ أـنـتـاجـ الـتـجـدـيدـ لـقـوـانـينـ الـمـنـظـمـةـ، وـذـلـكـ لـضـمـانـ التـدـاـولـ عـلـىـ الـمـسـؤـلـيـةـ وـإـعـطـاءـ أـكـبـرـ فـرـصـ لـلـشـابـ.

ولا بد في حالة التجديد من توفر شرط أساسـيـ وهو رغبة القـائـدـ فـيـ إـعادـةـ تـكـلـيفـهـ، ويـتـمـ تـبعـاـ لـذـلـكـ إـعادـةـ منـاقـشـةـ بـنـوـدـ الـاتـفاـقـ الـأـوـلـ وـتـحـدـيدـ الـأـهـدـافـ وـالـمـؤـشـراتـ الـجـديـدةـ وـالـتـزـامـاتـ كـلـ طـرفـ.

3.2.2. التكليف بمهمة أخرى: وذلك بعد التقييم النهائي الشامل، الذي يؤدي إلى الاقتناع بأن مهارات القـائـدـ الـمـعـنىـ وـكـفـاءـتـهـ غـيرـ صـالـحةـ لـهـذـاـ دـوـرـ وـتـمـاشـيـ أـكـثـرـ معـ دورـ آخرـ أـوـ مـهـمـةـ أـخـرىـ. وـفـيـ صـورـةـ كـانـ التـقـيـمـ إـيجـابـيـاـ وـكـانـ القـائـدـ الـمـعـنىـ قدـ وـقـعـ التـجـدـيدـ لـهـ سـابـقاـ فـيـ نـفـسـ الدـورـ عـدـدـ مـرـاتـ فـيـنـهـ يـمـكـنـ لـلـطـرـفـيـنـ الـاتـفاـقـ عـلـىـ إـعـطـاءـ فـرـصـةـ لـرـشـحـ آـخـرـ. وـفـيـ هـذـهـ الـحـالـةـ، يـدـخـلـ القـائـدـ الـمـعـنىـ فـيـ قـائـمـةـ الـمـرـشـحـينـ لـلـدـوـرـ الـجـديـدـ وـيـمـرـ بـآـلـيـاتـ الـاـخـيـارـ لـلـدـوـرـ أـوـ الـمـهـمـةـ.

3.2.3. إنهاء التكليف: يكون بقرار من رئيس الهيكل الأعلى لأحد الأسباب التالية:

- إلغاء الدور أو المهمة من هيكلـةـ المنـظـمـةـ.
- تعـبـيرـ القـائـدـ الـمـعـنىـ بـنـفـسـهـ وـعـنـ طـوـاعـيـةـ بـعـدـ رـغـبـتـهـ فـيـ موـاصـلـةـ الدـورـ أـوـ إـعادـةـ التـكـلـيفـ.
- الإـقـرـارـ مـنـ خـلـالـ التـقـيـمـ الـنـهـائـيـ بـوـجـودـ إـخـلـالـاتـ أـوـ تـقـصـيرـ فـيـ أـدـاءـ الدـورـ وـغـيـابـ أـيـةـ مـؤـهـلـاتـ لـلـقـيـامـ بـأـدـوارـ أـوـ مـهـمـاـتـ أـخـرىـ.

3.3. الاعتراف والتقدير:

في كل الحالات، وأـيـاـ كانـ القرـارـ لـلـمـسـتـقـبـلـ، لاـ بـدـ مـنـ الـاحـتـفـاءـ بـالـقـائـدـ وـتـقـدـيرـ مجـهـودـاتـهـ، ماـ لـمـ يـكـنـ هـنـاكـ إـخلـالـ كـبـيرـ يـتـضـارـبـ مـعـ هـدـفـ الـحـرـكـةـ وـمـبـادـئـهـ وـنـظـمـهـاـ وـتـرـاثـيـمـهاـ الـقـانـونـيـةـ.

الاعـتـرـافـ وـالـتـقـدـيرـ هـوـ أـبـسـطـ حقـوقـ الـقـادـةـ الـمـتـطـوعـينـ عـلـىـ الـمـنـظـمـةـ الـتـيـ أعـطـواـ فـهـاـ مـنـ وـقـعـهـ وـمـجـهـودـاتـهـ، وـخـدـمـوـهـاـ بـكـلـ حـبـ وـتـطـوـعـ وـالـتـزـامـ بـهـدـفـهـاـ وـمـبـادـئـهـاـ وـقـوـانـيـمـهـاـ.

السياسات المدنية لتنمية القرى

أنواع التدريب

الباب
الثالث

أنواع التدريب

إذا كان التعليم هو عملية تطوير معارف المتعلم ومهاراته في مجالات متعددة تساعده على مواجهة الحياة واكتساب قدر من العلم والمهارات التحليلية والنقدية وغيرها، فإن التدريب هو عملية تفاعلية متخصصة موجهة تهدف إلى إكساب المتدرب المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات الضرورية في مجال معين وربما التخصص فيه، هذا بالإضافة لغير القناعات والاتجاهات والسلوكيات وتعديلها. والهدف الأساسي من التدريب هو رفع الكفاءة والأداء من خلال إكساب المتدرب لجملة المعارف والمهارات والآليات الضرورية لقيامه بدوره أو مهمته وتعديل سلوكياته واتجاهاته القيادية والوظيفية، لنصل به إلى أداء دوره ومهمته بكفاءة وفاعلية عالية.

ويمكن تصنيف الأنشطة والبرامج التدريبية إلى 3 أصناف كالتالي:

1. التدريب الرسمي (formelle)

وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية:

- **إشهادى**: يعني أنه تدريب ضمن نظام تأهيل رسمي ينتهي بشهادة رسمية ضرورية تجيز لحامليها الأضطلاع بدور أو مهمة معينة.
- **منظم**: هو تدريب ضمن دورات تنظمها هيئات المنظمة أو مراكز ومؤسسات معترف بها.
- **محدد في الزمن**: مرتبط بفترة تأهيل رسمية محددة في الزمن ومدتها معلومة ومطبوعة.

في الكشافة التونسية تعتبر الدورات التدريبية التالية دورات رسمية:

- **دورات التدريب الأساسي**: الدراسة الابتدائية، الدراسة التمهيدية، دراسة الشارة الخشبية، الوحدات التدريبية التأهيلية M2 و M3، دورات الاختصاص الرسمية S1 و S2 و S3، الدورات التدريبية عن بعد المؤهلة للابتدائية و التمهيدية و الشارة الخشبية L1 و L2 و L3.
 - **دورات التدريب المتقدم**: الدورة التأهيلية لمساعدي قادة التدريب، الدورة التأهيلية لقيادة التدريب، الدورة الرسمية لمساعدي قادة التدريب، الدورة الرسمية لقيادة التدريب.
 - **دورات التدريب الوظيفي**: التي تشفع بإجازة رسمية، في الاختصاصات التالية: مفوض فني، الاعلام والاتصال، التنمية المجتمعية، التسيير الإداري والتسيير المالي.
ويمكن للمنظمة إضافة اختصاصات أخرى حسب مقتضيات المرحلة والتطور التنظيمي لها، وذلك بقرار من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، مصادق عليه من القيادة العامة.
 - **دورات مركز روافد التخصصية**: وهي الدورات التي ينظمها المركز في تخصص معين وتشفع بشهادة اختصاص معتمدة من المنظمة وممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
- أو أيضاً الدورات التي ينظمها المركز لفائدة القادة المتربيين ضمن أنظمة التأهيل الخاصة بالتدريب المتقدم.

2. التدريب غير الرسمي (non-formelle)

وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية:

- **غير إشهادى**: شهائده غير مصنفة ضمن أنظمة التأهيل الرسمية، وغير إجبارية لتحصيل درجة أو رتبة جديدة.
- **منظم**: هو تدريب ضمن دورات تنظمها هيئات المنظمة أو مراكز ومؤسسات معترف بها، وذلك في إطار التدريب المستمر والمواكبة وتحديث المعرفة والمكتسبات.

- **غير محدّد في الزّمن:** غير مرتبط بفترة تأهيل رسمية محدّدة في الزّمن. فهذا النوع من التدريب يرافق القادة دائمًا وطيلة اضطلاعهم بأدوار ومهام قيادية في المنظمة.
- في الكشافة التونسية تعتبر الدورات التدريبية التالية دورات غير رسمية:
 - الدورات التدريبية لمركز ارتقاء الخاصة بالقيادات الناشطة صلب الأفواج.
 - دورات مركز روافد للتنمية القيادية التي لا تسند فيها شهائد اختصاص معتمدة، أو خارج أنظمة التأهيل لقيادة التدريب ومساعدي قادة تادربي.
 - الدورات التدريبية في إطار مشاريع الشراكة وتنمية المجتمع.
 - ملتقيات القادة (الجهوية، الإقليمية والوطنية).
 - دورات الاختصاص غير الرسمية (غير ٥١ و ٥٢ و ٥٣).
 - حلقات التعهد.
 - دورات فنون القيادة.
 - دورات مهارات الحياة.

3. التدريب غير الشّكلي (informelle)

وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية:

- **غير إشهادي:** شهائده غير مصنفة ضمن أنظمة التأهيل الرسمية، وغير إجبارية لتحصيل درجة أو رتبة جديدة. وعادة لا يكون هذا النوع من التدريب مشفوعاً بشهادة.
 - **غير منظم:** لا يقع تنظيمه بغاية التدريب. ربما يكون نشاطاً لأهداف غير تدريبية في الأصل، أو هو نشاط وعمل فردي تلقائي.
 - **غير محدّد في الزّمن:** غير مرتبط بفترة تأهيل رسمية محدّدة في الزّمن.
- فهذا النوع من التدريب يرافق القادة دائمًا في حياتهم ودون التخطيط له بصفة مسيقة.
- مثال ذلك:

- المخيمات والمعسكرات والمؤتمرات وغيرها.
- أنشطة المجتمع المدني.
- اللقاءات الثنائية مع القادة.
- التكوين الذاتي.
- البحوث الفردية أو الجماعية.
- المطالعات.
- التجارب الحياتية المختلفة.

السياسة الوطنية للتنمية القيادية

الباب
الرابع

أنظمة التأهيل الأساسي

مسار التدريب الرسمي الأساسي

تعهد الكشافة التونسية بتكوين وتدريب القائد الجديد في المنظمة، سواء التحق بالقيادة من صفوفها (الوحدات الكشفية) أو من خارجها، باعتماد مسار تدريبي رسميّ أساسي (نظام MS L) ينتهي بالحصول على الشارة الخشبية.

وهذا المسار تحدّده اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وتصادق عليه القيادة العامة، ويُخضع للمراجعة والتعديل الدّوري كل 6 سنوات.

الاستراتيجية الوطنية لتنمية القيادات



نظام تأهيل معين قائد الوحدة (القائد الجديد)

1. الدّور: يعين قائد الوحدة في ما يسنده إليه من مهام.

2. المسار التدريبي:



1.2. دورة الاختصاص في التنشيط (S1):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	7 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	السن: 18 سنة فما فوق. المستوى التعليمي: 2 ثانوي على الأقل.
برنامجهما	مواضيع لها علاقة بتقنيات التنشيط ومهارات المنشط، مع تطبيقات. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

2.2. دورة التدريب عن بعد «الحماية من الأذى» (L1):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	7 ساعات عمل فعلي.
قائدها	-
شروطها	السن : 18 سنة فما فوق.
برنامجهما	التعرف على مفهوم الأذى وأشكاله، وسبل حماية الأطفال والفتية منه. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة..
الشهادة	يتحصل المار بهذه الدورة، إثر اجتيازه للاختبار، على شهادة الحماية من الأذى، يسجّلها من نفس الموقع..

ملاحظات:

- إذا تعرّض أي متدرب لإجراء هذه الدورة بسبب أو لأخر قبل الابتدائية، يتوجّب عليه إجراؤها بعدها، حيث أنها تدريب إجباري للمشاركة في الدراسات التدريبية الرسمية القادمة واللتقييات الوطنية أو الدولية.

- بالإضافة إلى هذه الدورة، يتوجّب على قيادة الدراسة الابتدائية أثناء إجراء المقابلة الشخصية مع المتدربين طرح سؤال يخص «الحماية من الأذى» وامضاء مدونة السلوك القيادي الخاصة بمنظمة الكشافة التونسية.

3.2. الدراسة الابتدائية:

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	8 ساعات عمل فعلى.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهائد المشاركة في دورة الاختصاص في التنشيط (S1) والحماية من الأذى (L1).
برنامجهما	التعرّف على الحركة الكشفية (تعريفها وهدفها ومبادئها وبعض طقوسها)، بالإضافة لخصوصيات الأقسام الفنية ومسار التدريب الرسمي الأساسي. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

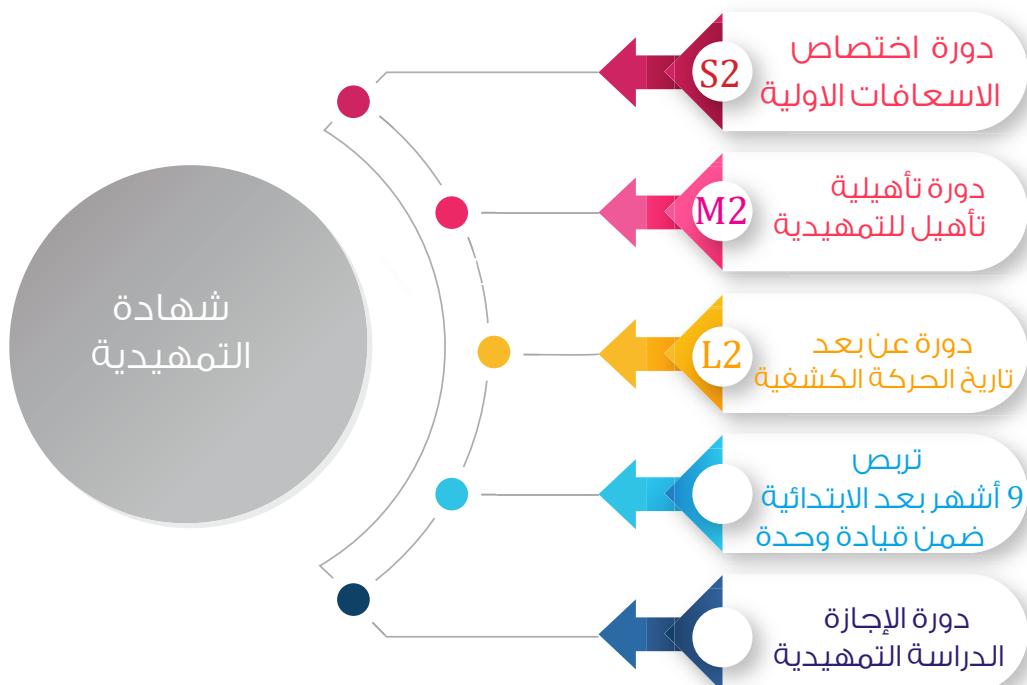
3. الإجازة: «شهادة الابتدائية»

تسندها اللجنة الجهوية لتنمية القيادات عند إتمام كل متطلبات نظام تأهيل معين قائد الوحدة. ويمضيها قائد الجهة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة

1. الدور: يساعد قائد الوحدة في تنفيذ البرامج الفنية للوحدة، من أجل تحقيق هدف الحركة الكشفية.

2. المسار التدريبي:



1.2. دورة الاختصاص في الاسعافات الأولية (S2):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة الابتدائية منذ شهرين على الأقل.
برنامجهما	التدرّب على الإسعافات الأولية (الجروح، الحروق، الكسور والاختناق). ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

ملاحظة: يعفى من هذه الدورة المتّحصّلون على شهادة اختصاص في الإسعافات الأولية من هيئات غير كشفية ومعترف بها، مثل الهلال الأحمر أو الحماية المدنية أو مدارس الصحة أو كليات الطب أو غيرها.

2.2. الدورة التأهيلية للدراسة التمهيدية (L1):

اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.	تنظيمها
حسب اختيار اللجنة الجهوية.	مكانها
5 ساعات عمل فعلي.	مدتها
مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	قائدها
بعد المشاركة في دورة الاختصاص في الإسعافات الأولية (S2) بشهرين على الأقل، وقبل الدراسة التمهيدية بشهرين على الأقل.	شروطها
مواضيع كشفية ذات علاقة بالوحدة الكشفية وبصفات القائد الكشفي. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.	برنامجهما
يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة مضافة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.	الشهادة

2.2. دورة التدريب عن بعد «تاريخ الحركة الكشفية» (L2):

اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.	تنظيمها
حسب اختيار اللجنة الجهوية.	مكانها
30 دق.	مدتها
-	قائدها
منخرط في الكشافة التونسية بصفة «قائد»	شروطها
التعرف على تاريخ الحركة الكشفية في العالم وفي تونس. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.	برنامجهما
يتحصل المار بهذه الدورة، اثر اجتيازه لاختبار، على شهادة مرور بالدورة، يسجّلها من نفس الموقع.	الشهادة

2.4. الترخيص العملي:

يقضي القائد المرشح للدراسة التمهيدية ترخيصاً ضمن قيادة وحدة كشفية مسجلة، بصفة معين قائد وحدة، لمدة لا تقل عن 9 أشهر بين الدراستين الابتدائية والتمهيدية. وتعين اللجنة الجهوية لتنمية القيادات مرشدًا فنياً من بين أعضائها لمرافقته القائد طيلة فترة الترخيص. وتنتهي فترة الترخيص وجوباً بتقرير يقدمه القائد المعنى مضى ومذيل برأي المرشد الفني.

2.5. الدراسة التمهيدية:

اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.	تنظيمها
مخيم كشفي غابي.	مكانها
6 أيام.	مدتها
مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	قائدها
شهائد الابتدائية والاختصاص في الإسعافات الأولية (S2) أو ما يعادلها، والدورة التأهيلية (M2) ودورة التدريب عن بعد الخاصة بتاريخ الحركة الكشفية (L2)، وقضاء ترخيص عملي لمدة 9 أشهر على الأقل بين الدراستين الابتدائية والتمهيدية.	شروطها
التعرف على دور مساعد قائد الوحدة والبرنامج التربوي للكشافة التونسية وكل المواضيع ذات العلاقة بهما. مع تخصيص يوم تدريبي للخريجة الكبرى.	برنامجهما
يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة مضافة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.	الشهادة

3. الإجازة: «شهادة التمهيدية»

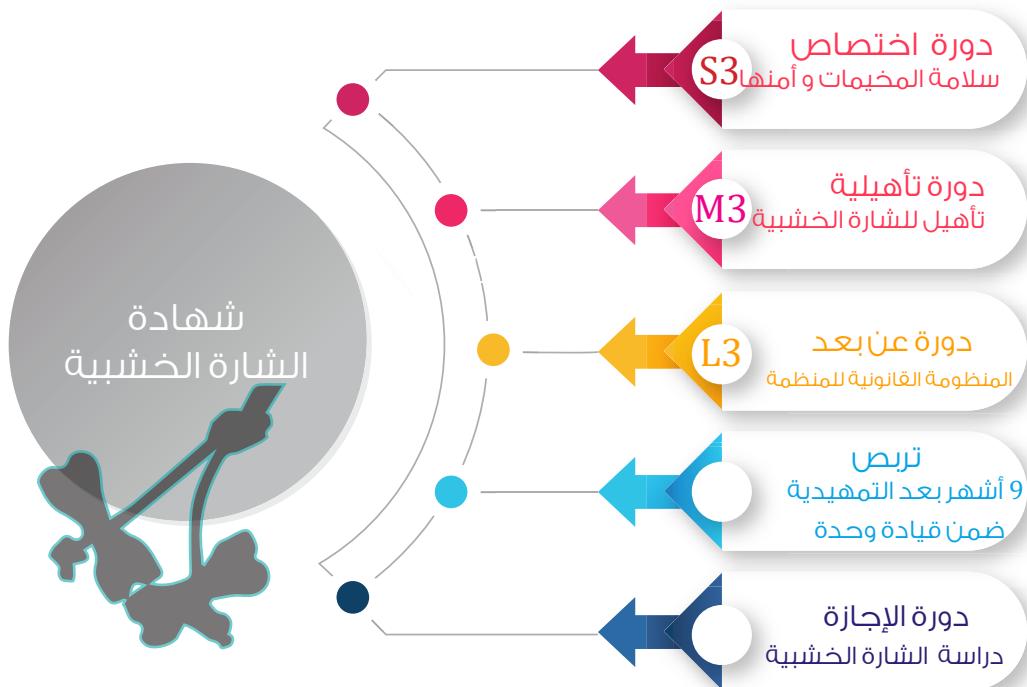
تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات عند إتمام كل متطلبات نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة والنجاح في الدراسة التمهيدية. ويمضيها رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والقائد العام، بالنسبة إلى غير الناجحين في الدراسة التمهيدية، يمكنهم إعادة المشاركة فيها في موعد لاحق لا يقل عن 6 أشهر.

وتحسب وثيقة «تقييم متدرج في الدراسة التمهيدية» (أنظر الباب السابع من هذه السياسة) كل المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه.

نظام تأهيل قائد الوحدة

1. الدور: قيادة وحدة كشفية وإدارتها ووضع البرامج الكشفية الكفيلة بتنمية قدرات أفرادها، من أجل تحقيق هدف الحركة الكشفية.

2. المسار التدريبي:



1.2. درجة الاختصاص في سلامة المخيمات وأمنها (S3):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات ، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة التمهيدية منذ شهرين على الأقل.
برنامجهما	المواضيع ذات العلاقة بتنظيم المخيمات وسلامتها وأمنها. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرئيسي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضدة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

2.2 . الدورة التأهيلية لدراسة الشارة الخشبية (M3):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات ، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة التمهيدية منذ شهرين على الأقل.
برنامجهما	المواضيع ذات العلاقة بتنظيم المخيمات وسلامتها وأمنها. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرئيسي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضدة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

3.2. دورة التدريب عن بعد « المنظومة القانونية للكشافة التونسية » (M3):

اللجنة الجهوية لتنمية القيادات ، بالتعاون مع هيئات مختصة..	تنظيمها
حسب اختيار اللجنة الجهوية.	مكانها
30 دق.	مدة تها
-	قائدها
منخرط في الكشافة التونسية بصفة « قائد »	شروطها
التعرف على المنظومة القانونية للكشافة التونسية.	برنامجهما
مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.	الشهادة
يتحصل المار بهذه الدورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدورة، يسجّلها من نفس الموقع.	

4.2. التربص العملي:

يقضي القائد(ة) المترشح لدراسة الشارة الخشبية تربصا ضمن قيادة وحدة كشفية مسجلة، بصفة مساعد قائد وحدة، لمدة لا تقل عن 9 أشهر بين الدراستين التمهيدية والشارة الخشبية. وتعين اللجنة الجهوية لتنمية القيادات مرشدًا فنياً من بين أعضاءها لمرافقته القائد(ة) طيلة فترة التربص. وتنتهي فترة التربص وجوبا بتقرير يقدمه القائد المعفي ممضي ومذيل برأي المرشد الفني.

4.2 . دراسة الشارة الخشبية:

اللجنة الجهوية لتنمية القيادات..	تنظيمها
مخيم كشفي غابي.	مكانها
6 أيام.	مدة تها
قائد تدريب معتمد.	قائدها
شهائد التمهيدية والاختصاص في سلامة المخيمات وأمنها (S3)، والدورة التأهيلية (M3) ودورة التدريب عن بعد الخاصة بالمنظومة القانونية للكشافة التونسية (L3)، وقضاء تربص عملي لمدة 9 أشهر على الأقل بين الدراستين التمهيدية والشارة الخشبية.	شروطها
التعرف على دور قائد الوحدة ومبادئ التخطيط والبرمجة وكل المواضيع ذات العلاقة بهما.	برنامجهما
مع تخصيص يوم تدريبي للخرجة الخلوية. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.	
يتحصل المار بهذه الدورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدورة، يسجّلها من نفس الموقع.	الشهادة

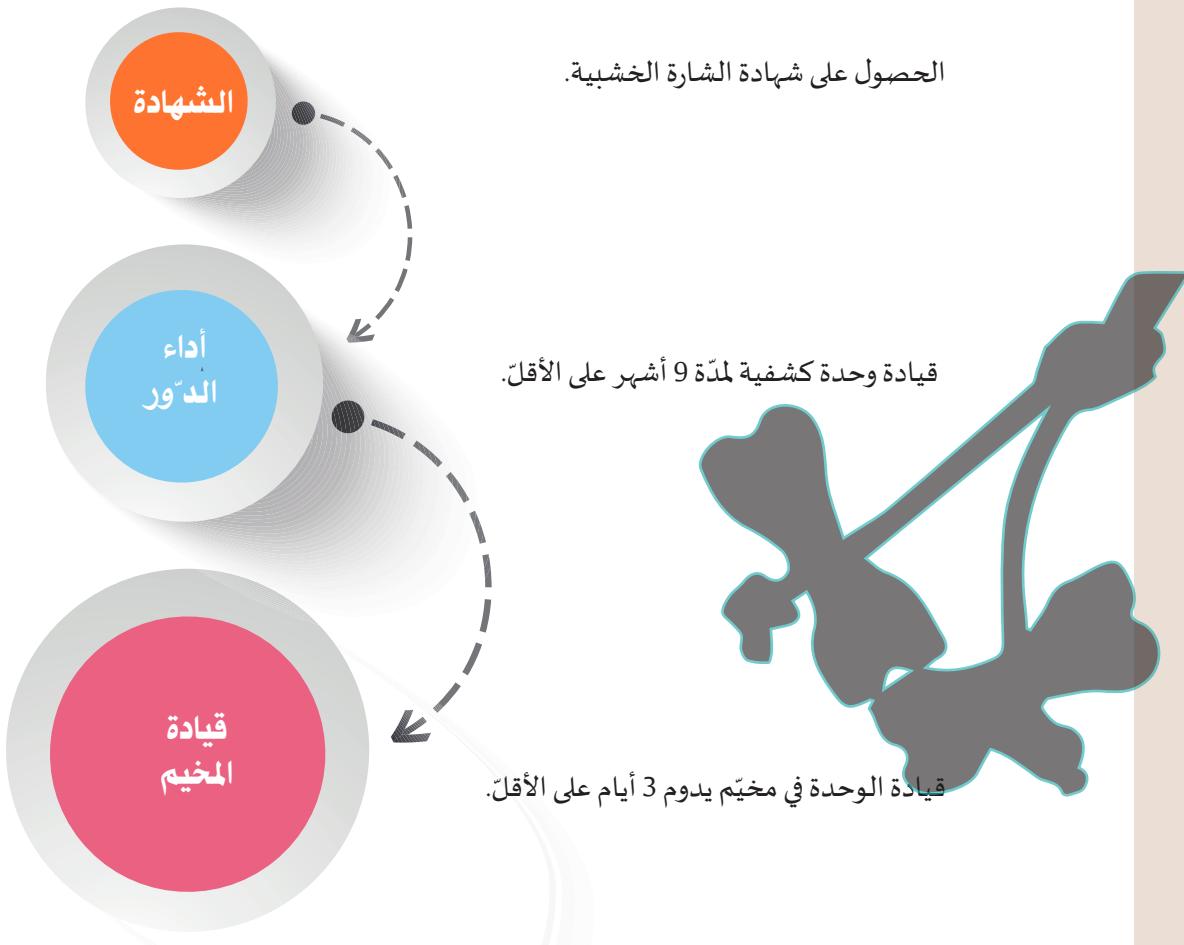
3. الإجازة: «شهادة الشارة الخشبية»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات عند إتمام كل متطلبات نظام تأهيل قائد الوحدة والنجاح في دراسة الشارة الخشبية. ويمضي بها رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والقائد العام. بالنسبة إلى غير الناجحين في دراسة الشارة الخشبية، يمكنهم إعادة المشاركة فيها في موعد لاحق لا يقل عن 6 أشهر.

وتحبط وثيقة «تقييم متدرب في دراسة الشارة الخشبية» (أنظر الباب السابع من هذه السياسة) كل المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه.

التوسيم بحبات الشارة الخشبية

1. متطلبات الحصول على قلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين):



التوسيم بقلادة الشارة الخشبية

2. مطلب التوسيم بقلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين):

يتولى القائد المعنى بالأمر، بعد إتمام المتطلبات المذكورة أعلاه، تقديم مطلب بعرض التوسيم وذلك عبر المنظومة الرقمية لتنمية القيادات.

يؤشر (رقمياً) رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات بالجهة التي ينشط فيها القائد المعنى بالتوسيم، على المطلب بالموافقة، وفي ذلك إقرار بصحة المعطيات الواردة في المطلب.

في هذه الحالة تقوم إدارة التدريب المركزية بالثبات من:

- نجاح القائد المذكور في دراسة الشارة الخشبية.

- إتمامه لمتطلبات التوسيم.

- انخراطه في المنظمة.

- خلو ملفه من أي عقوبة تمنع التوسيم.

وتصدر قراراً بالموافقة على التوسيم، وذلك بالتأشير (رقمياً) على المطلب بالموافقة.

3. حفل التوسيم بقلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين):

بعد موافقة الإدارة المركزية للتدريب على مطلب التوسيم، تتولى اللجنة الجهوية لتنمية القيادات تنظيم

حفل لتوسيم القائد المعنى بالأمر بحبات الشارة الخشبية.

ويضبط الباب الثامن من هذه السياسة مراسيم التوسيم ضمن الوثيقة الخاصة بذلك.

السياسة الوطنية للتنمية القيادية

الباب الخامس

أنظمة التأهيل المتقدّم

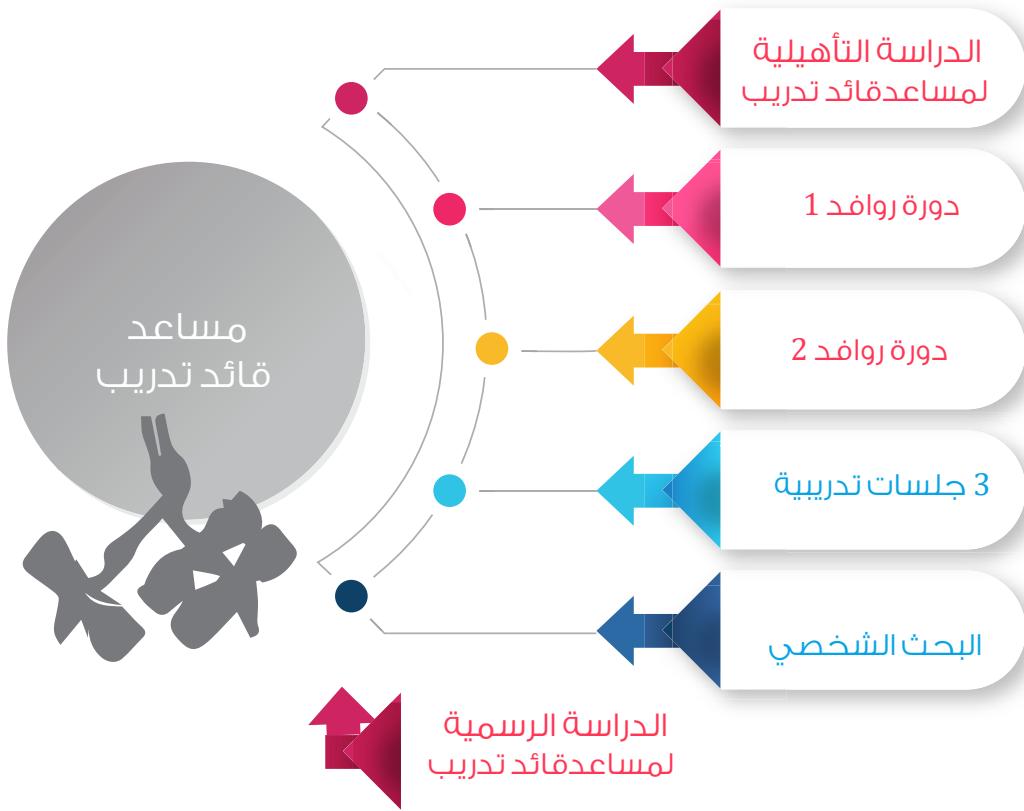
نظام تأهيل مساعد قائد التدريب

1. الدّور: مساعدة قادة التدريب على وضع السياسات والبرامج التدريبية، والمشاركة في تنفيذها، بما يساعدهم في رفع كفاءة القيادات وفعاليتهم في المنظمة.

2. الشّروط:

- متخصص على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها.
- متخصص على الشارة الخشبية منذ 3 سنوات على الأقل.
- قاد وحدة كشفية لموسم كشفي كامل على الأقل.
- شارك في دورتين تدريبيتين رسميتين مختلفتين (ابتدائية أو تمكيدية أو شارة خشبية، لا غير)، مع ضرورة أن تكون إحداهما على الأقل تمكيدية أو شارة خشبية.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الوطنية لتنمية القيادات (بالتتنسيق مع اللجان الجهوية والأقسام الفنية).

3. المسار التدريبي:



1.3 الدورة التأهيلية لمّقّت:

تنظيمها	مدة تها	قائدها	برنامجهما
اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	3 أيام.		
تكون كلّ قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين.			
المواضيع ذات العلاقة بمفهوم التدريب والتعليم والتعلم والكتوشينغ وتقنيات الاتصال.			
ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.			

2.3 دورتا روافد للتنمية القيادية:

تنظيمها	ادارة مركز روافد للتنمية القيادية.
 مدتها	7 ساعات عمل في الدورة الواحدة.
 برنامجها	مواضيع ذات علاقة بتنمية القيادة ومهارات المدرب. على أن تكون دورة منها في موضوع «المهارات الركحية ولغة الجسد للمدرب».

3.3 الجلسات التدريبية:

يدير المرشح 3 جلسات تدريبية في مناسبات مختلفة، على أن لا تكون في الدورات التدريبية الرسمية، كملتقيات القادة أو الدورات التدريبية لمركز ارتقاء داخل الأفواج أو غيرها. مع ضرورة الاستعانة عند الإعداد بمرشد فني. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب تعين قائد تدريب لحضور الجلسات وتقييمها.

4.3 البحث الشخصي:

ينجز المرشح بحثاً شخصياً أثناء فترة التأهيل وحسب الأجل التي تحدّدها قيادة الدورة، وذلك في أحد المواضيع ذات العلاقة بال التربية الكشفية أو التدريب أو إدارة الموارد البشرية.
كما يختار المرشح مؤطراً لبحثه يكون من أصحاب الاختصاص والخبرة في موضوع البحث.
تقوم قيادة الدورة بالمصادقة على الموضوع والمؤطر المقترحين.
تتولى إدارة التدريب والاستعانة بقادة التدريب والخبراء والمحترفين، قراءة البحوث وتقييمها وتصحيحها،
ونشر أفضلها في المكتبة الرقمية على الموقع الرسمي للكشافة التونسية.

5.3 الدراسة الرسمية لـ مـ قـ تـ :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
 مدتها	5 أيام
 قيادتها	تكون كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين.
 شروطها	الحصول على مجموع النقاط الأدنى خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل، حسب ما تبيّنه وثيقة التقييم الواردة في الباب السابع من هذه السياسة.
 برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور مساعد قائد التدريب. ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

4. الإجازة: «شهادة مساعد قائد تدريب»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، وتكون مضافة من طرف القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات. وذلك أثناء حفل التخرج الذي ينظم في نهاية الدراسة الرسمية لمساعدي قادة التدريب، كما يتم خلاله توسيم جميع المشاركين في الدراسة بقلادة الشارة الخشبية ذات الحبات الثلاث. يكون هذا الحفل بإشراف القائد العام أو رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

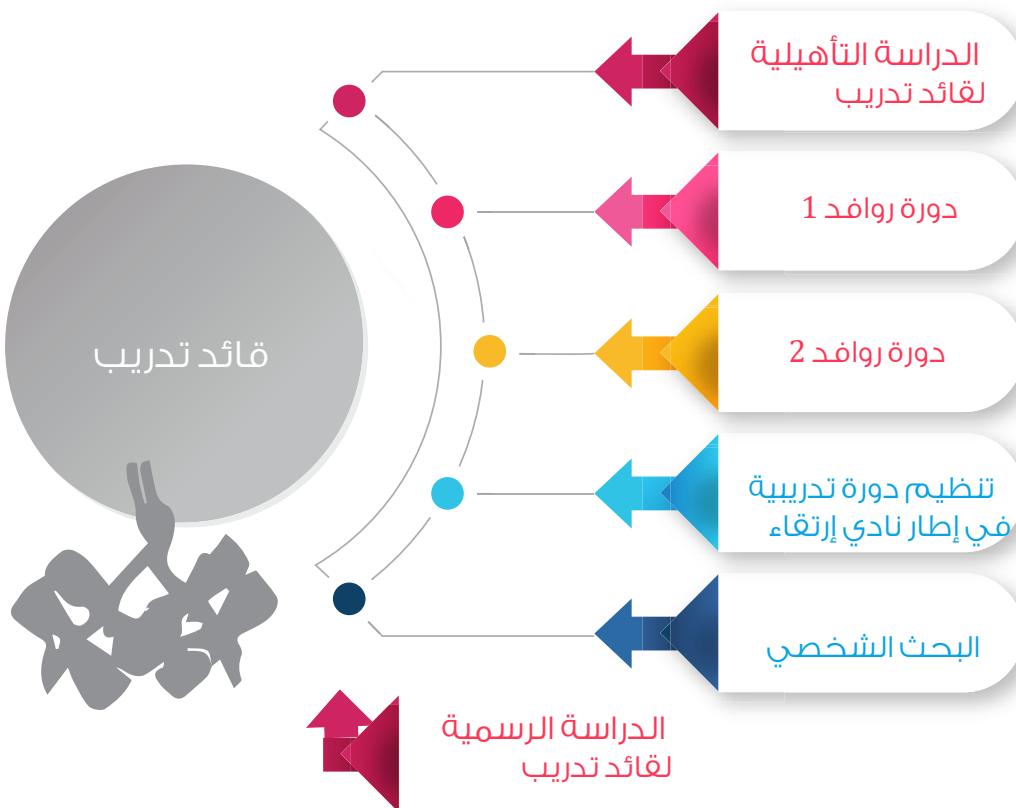
نظام تأهيل قائد التدريب

1. الدّور: وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها، بما يساهم في رفع كفاءة القيادات وفعاليتهم في المنظمة.

2. الشروط:

- مستوى جامعي (بكالوريوس+1 على الأقل).
- متخصص على شهادة مساعد قائد تدريب منذ 3 سنوات على الأقل.
- مدرج في قائمة الاعتماد التدريسي.
- قاد دراسة تمهيدية على الأقل.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

3. المسار التدريبي:



1.3 الدورة التأهيلية لـ قـ تـ :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدىتها	3 أيام.
قائدها	تكون كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين.
المحتويات	المواضيع ذات العلاقة بالسياسة الوطنية لتنمية القيادات ونظريات التعلم وأنماط التفكير.
برنامجهما	ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

2.3 دورتا روافد للتنمية القيادية:

تنظيمها	إدارة مركز روافد للتنمية القيادية.
مدّتها	7 ساعات عمل في الدورة الواحدة.
برنامجهما	مواضيع ذات علاقة بتنمية القيادة ومهارات المدرب. يختار المتدرب المواضيع التي تلي احتياجاته.

3.3 دورة تدريبية في إطار نادي ارتقاء للتدريب داخل الأفواج:

ينسق القائد المترشح مع رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات بجهته ومع أحد الأفواج، لتنظيم دورة تدريبية في إطار نادي ارتقاء لفائدة قيادات ذلك الفوج، تدوم 5 ساعات عمل على الأقل. يقوم القائد المترشح لدورة التدريب قادة التدريب بدراسة احتياجات قيادات ذلك الفوج، ووضع البرنامج التدريبي الذي يلبي تلك الاحتياجات، ويدير الدورة. وذلك بالاستعانة بمرشد فني. تتولى الإدارة المركزية للتدريب تعين قائد تدريب لحضور الدورة وتقييمها.

4.3 البحث الشخصي:

ينجز المترشح بحثاً شخصياً أثناء فترة التأهيل وحسب الأجال التي تحدّدها قيادة الدورة، وذلك في أحد المواضيع ذات العلاقة بالتربيّة الكشفية أو التدريب أو إدارة الموارد البشرية. كما يختار المترشح مؤطراً لبحثه يكون من أصحاب الاختصاص والخبرة في موضوع البحث. تقوم قيادة الدورة بالمصادقة على الموضوع والمؤطر المقربين. تتولى إدارة التدريب بالاستعانة بقادة التدريب والخبراء والمختصين، قراءة البحث وتقييمها وتصحيحها، ونشر أفضلها في المكتبة الرقمية على الموقع الرسمي للكشافة التونسية.

5.3 الدراسة الرسمية لمقت:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيام.
قادتها	تكون كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين.
شروطها	الحصول على مجموع النقاط الأدنى خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل، حسب ما تبيّنه وثيقة التقييم الواردة في الباب السابع من هذه السياسة.
برنامجهما	المواضيع ذات العلاقة بدور قائد التدريب. ويضيّط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

4. الإجازة: «شهادة قائد تدريب»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، وتكون مضافة من طرف القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات. وذلك أثناء حفل التخرج الذي ينظم في نهاية الدراسة الرسمية لقادة التدريب، كما يتم خلاله توسيم جميع المشاركين في الدراسة بقلادة الشارة الخشبية ذات الحبات الأربع. يكون هذا الحفل بإشراف القائد العام أو رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

السسسة المرجنة لتنمية القيادات

أنظمة التأهيل الوظيفي

الباب السادس

نظام تأهيل المفوض الفنّي

1. الدّور: تنفيذ سياسة القسم بجهته وذلك من خلال العمل على تنمية عدد الوحدات وتطوير برامجها وإسنادها فنياً.

2. الشّروط:

- متخصص على الشارة الخشبية منذ سنتين على الأقل.
- قاد وحدة كشفية لموسم كشفي على الأقل.
- عمل ضمن فريق المفوضية لموسم كشفي على الأقل.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات

3. الدورة الرسمية:

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	تنظيمها
5 أيام.	مدها
مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	قيادتها
المواضيع ذات العلاقة بدور المفوض الفني. ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.	برنامجهما

4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص مفوّض فني»

تقوم قيادة الدورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولى في غضون شهر من انتهاء الدورة إصدار الإجازات لمستحقها. تكون الإجازة مضافة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال

1. الدّور: تنفيذ سياسة المنظمة في مجال الإعلام والاتصال على المستوى المركزي أو الجهوي وذلك من خلال تغطية الأحداث الكشفية وتنمية الصورة الكشفية لدى الرأي العام.

2. الشّروط:

- متخصص على الدراسة الابتدائية.
- عمل ضمن الفريق الجهوّي أو الوطني للإعلام والاتصال لموسم كشفي على الأقل.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات أو اللجنة الوطنية للإعلام والاتصال.

3. الدورة الرسمية:

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	تنظيمها
5 أيام.	مدها
مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	قيادتها
المواضيع ذات العلاقة بدور المكلف بالإعلام والاتصال.. ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.	برنامجهما

4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص الإعلام والاتصال»

تقوم قيادة الدورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولى في غضون شهر من انتهاء الدورة إصدار الإجازات لمستحقها. تكون الإجازة مضافة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشراكة

1. الدّور: تنفيذ سياسة المنظمة في مجال تنمية المجتمع، على المستوى المركزي أو الجهوي، وذلك من خلال التخطيط للمبادرات المجتمعية ومشاريع العمل الإنساني، وتنفيذها مع شركاء المنظمة، من أجل إبراز أثر التربية الكشفية في المجتمع.

2. الشّروط:

- متحصل على الدراسة الابتدائية.
- شارك في تنفيذ أحد مشاريع العمل الإنساني أو المبادرات المجتمعية التي تنفذها هيئات المنظمة، أو الجمعيات والهيئات المعترف بها في مجال العمل الإنساني والإغاثة.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

3. الدورة الرسمية:

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	تنظيمها
5 أيام.	مدة تها
مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	قيادتها
المواضيع ذات العلاقة بدور المكلف بالتنمية المجتمعية والشراكة. ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.	برنامجهما

4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص التنمية المجتمعية والشراكة»

تقوم قيادة الدورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولى في غضون شهر من انتهاء الدورة إصدار الإجازات لمستحقيها. تكون الإجازة مضافة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

نظام تأهيل المكلف بالتسير الإداري

1. الدّور: التسیر الإداري لمختلف هيئات المنظمة (مركزاً وجهرياً ومحلياً) وتأهيل الإدارة وتطويرها، من خلال إرساء مبادئ الحكومة والشفافية والفاعلية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة أو أحد هيئاتها وبرامجها بكفاءة عالية.

2. الشّروط:

- متحصل على الدراسة الابتدائية.
- عمل ضمن إدارة تنفيذية (أو كتابة عامة) لأحد هيئات المنظمة على المستوى المركزي أو الجهوي أو المحلي لموسم كشفي على الأقل.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

3. الدورة الرسمية:

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	تنظيمها
5 أيام.	مدة تها
مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	قيادتها
المواضيع ذات العلاقة بدور المكلف بالإدارة أو الكتابة العامة... ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.	برنامجهما

4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص التسیر الإداري»

تقوم قيادة الدورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولى في غضون شهر من انتهاء الدورة إصدار الإجازات لمستحقيها. تكون الإجازة مضافة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

نظام تأهيل المكلف بالتسير المالي

1. الدّور: التصرّف المالي لأحد هيئات المنظمة مركزيًا أو جهويًا أو محليًا، من خلال تطوير الإدارة المالية للمنظمة (أو لأحد هيئاتها) وتطبيق تراتيبها وتنمية مواردها، مع مراعاة مبادئ الحكومة والشفافية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة أو أحد هيئاتها وبرامجها بكفاءة عالية.

2. الشروط:

- متخصص على الدراسة الابتدائية.
- عمل ضمن إدارة مالية أو أمانة مال لأحد هيئات المنظمة على المستوى المركزي أو الجهوبي أو المحلي لموسم كشفي على الأقل، أو له اختصاص علمي في مجال المالية والمحاسبة.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

3. الدورة الرسمية:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدة تدريسيتها	5 أيام.
قياداتها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
المواضيع ذات العلاقة بدور أمين المال...	المواضيع ذات العلاقة بدور أمين المال...
برنامجهما	ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص التسیر المالي»

تقوم قيادة الدورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدریب، التي تتولى في غضون شهر من انتهاء الدورة إصدار الإجازات لمستحقها. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

نظام التقييم في التدريب

تقييم متدرب في التمهيدية

اسم ولقب المتدرب(ة): الجهة:
 قائد(ة)ها: الدراسة:
 تاريخها: مكانها:

العدد	مؤشرات التقييم	المعيار						
يسند لكل مؤشر من مؤشرات التقييم عدد من 4 إلى 5,0	الانضباط	السلوك القيادي						
	المواطبة واحترام التوقيت							
	خدمة الغير							
	احترام الآخر							
مجموع المعيار								
«يؤهّل» كل من يحصل على نسبة مائوية لا تقل عن 70%， مع إمكانية إسعاف المتحصل على نسبة بين 50% و 66%. «يعيد الدورة» كل من يحصل على نسبة مائوية تتراوح من 630% إلى 559%， أو لكل من يحصل على أقل من 5 نقاط في مجموع المعيار الأول (السلوك القيادي) مما كان المجموع العام للنقط. «لابناسب الدور» كل من يحصل على نسبة مائوية أقل من 30%.	دور مساعد قائد الوحدة	الاستفادة من الدورة						
	المعارف الكشفية الأساسية							
	المنهاج التربوي							
	الأساليب التربوية							
	خصائص المرحلة العمرية							
	تنظيم الوحدة الكشفية							
	الطقوس الكشفية							
	فنون التخييم							
مجموع المعيار								
إمضاء قائد(ة) الدورة	الحوار والمناقشة	ال التواصل الفعال						
	التأثير والاقناع							
	الاندماج وبناء العلاقات							
	المبادرة والابتکار							
مجموع المعيار								
مشروع المجموعة الصغرى	التعاون والمشاركة الجدية							
	الالتزام بروح الفريق							
	الإضافات الذاتية							
	جودة العمل المنجز							
مجموع المعيار								
رأي قيادة الدورة	الزي والهندام							
	الشخصية							
	الرغبة في التعلم والتطور							
	الملازمة للدور							
مجموع المعيار								
النتيجة النهائية								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">قرار قيادة الدورة</th> <th style="text-align: center;">النسبة المئوية</th> <th style="text-align: center;">المجموع العام للنقط</th> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>			قرار قيادة الدورة	النسبة المئوية	المجموع العام للنقط			
قرار قيادة الدورة	النسبة المئوية	المجموع العام للنقط						

تقييم متدرّب في الشارة الخشبية

اسم ولقب المتدرّب(ة): الجهة:
 الدراسة: قائد(ة)ها:
 مكانها: تاريخها:

العدد	مؤشرات التقييم	المعيار
-يسند لكل مؤشر من مؤشرات التقييم عدد من 4 إلى 5,0	الانضباط	السلوك القيادي
	المواطبة واحترام التوقيت	
	خدمة الغير	
	احترام الآخر	
مجموع المعيار		الاستفادة من الدورة
-«يؤهّل» كل من يتحصل على نسبة مائوية لا تقل عن 70%، مع إمكانية إسعاف المتحصل على نسبة بين 60% و 69%.	دور قائد الوحدة	
	الرؤية والمهمة	
	أساليب القيادة	
	التخطيط والبرمجة	
	الكشفية والتنمية المجتمعية	
مجموع المعيار		التواصل الفعال
-«يعيد الدورة» كل من يتحصل على نسبة مائوية تتراوح من 30% إلى 59%، أو لكل من يتحصل على أقل من 5 نقاط في مجموع المعيار الأول (السلوك القيادي) مما كان المجموع العام للنقط. «لainاسب الدور» كل من يتحصل على نسبة مائوية أقل من 30%.	الحوار والمناقشة	
	التأثير والاقناع	
	الاندماج وبناء العلاقات	
	المبادرة والابتكار	
مجموع المعيار		مشروع المجموعة الصغرى
-	التعاون والمشاركة الجدية	
	الالتزام بروح الفريق	
	الإضافات الذاتية	
	جودة العمل المنجز	
مجموع المعيار		البحث النظري
-	المحتوى	
	الإخراج	
	طريقة التقديم	
مجموع المعيار		رأي قيادة الدورة
-	الزي والهندام	
	الشخصية	
	الرغبة في التعلم والتطور	
	الملاءمة للدور	
مجموع المعيار		النتيجة النهائية
قرار قيادة الدورة		
النسبة المائوية		المجموع العام للنقط

تقييم متدرب في دورة مساعد قادة التدريب

1. الدّراسة التأهيلية (150 نقطة):

آلية التقييم	العدد الأقصى	مؤشرات التقييم	المعيار
المقابلة الشخصية 1	5	إدراك وتقييم الذات (الخصوصيات الذاتية، نقاط القوة، نقاط الضعف ...).	 الاستعداد والتأهيل
المرشد الفني	5	العلاقات (الاندماج، المرونة في التعامل، التعاون، الانفتاح ...).	
الثاني 1 (2 من قيادة الدورة)	5	السيطرة على الانفعالات (الغضب، الضغط ...).	
الثاني 1 (2 من قيادة الدورة)	5	احترام الآخر وبدأ الاختلاف والتنوع.	
المرشد الفني	5	الثقة بالنفس.	
الثاني 1 (2 من قيادة الدورة)	5	القدرة على القيادة والمبادرة والابتكار.	
الثاني 2 (2 من قيادة الدورة)	5	إبداء الرأي والتعبير عن الموقف.	
الثاني 2 (2 من قيادة الدورة)	5	تعديل المواقف والاتجاهات والسلوكيات الذاتية.	
الاستماراة	5	المستوى العلمي.	
الاستماراة	5	المطالعة والبحث والتجديد والابتكار.	
الاستماراة	5	استعمال التقنيات الحديثة.	 النضارة والمؤهلات
الاستماراة	5	التجارب والخبرات ذات الصلة.	
الاستماراة	5	الإنجازات الذاتية (قصص النجاح، الإنجازات الكشفية و الحياتية...).	
الاستماراة	5	المهام والمسؤوليات الكشفية (مهام قيادية، وظيفية، تدريبية، برامجية...).	
الاستماراة	5	المهارات والفنون الكشفية (التنشيط، حياة الخلاء...).	
الاستماراة	5	المهارات الأخرى (مسرح، موسيقى ...).	
المقابلة الشخصية 1	5	القدرة على التواصل الفعال.	
المقابلة الشخصية 1	5	القدرة على التأثير والإقناع.	
لجنة تقييم الموضع	5	الإعداد.	
لجنة تقييم الموضع	5	العرض والتقديم.	
لجنة تقييم الموضع	5	التمكن من المحتوى.	 الحضور والشخص
لجنة تقييم الموضع	5	الحضور الركيبي ولغة الجسد.	
المرشد الفني	5	المواظبة واحترام التوقيت.	
المرشد الفني	5	الزي والهندام.	
الثاني 2 (2 من قيادة الدورة)	5	الكاريزما وشخصية المدرب.	 الإلاعنة
المقابلة الشخصية 2	5	توفر الزمن المخصص للتدريب.	
المقابلة الشخصية 1	5	الدافع لخوض غمار التدريب.	
المقابلة الشخصية 2	5	التمكن من مفهوم التدريب وأهدافه.	
المقابلة الشخصية 2	5	قابلية التطور ومواكبة عالم التدريب.	
المقابلة الشخصية 2	5	تقييم المردود الشخصي في الدورة.	

2. فترة التأهيل (150 نقطة):

المطلبات	العدد الأقصى	وثيقة التقييم
الجلسة التدريبية 1	20	أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.
الجلسة التدريبية 2	20	أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.
الجلسة التدريبية 3	20	أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.
روافد الإجبارية	20	أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.
روافد الاختيارية	20	أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.
البحث الشخصي	50	أنظر وثيقة تقييم البحث الشخصي في الباب السابع من هذه السياسة.

التأهيل للدورة الرسمية:

يتأهل إلى الدورة الرسمية كل متدرّب متحصل على مجموع نقاط يساوي 200 نقطة على الأقل خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل معاً، وهو ما يمثل 2/3 مجموع النقاط الممكن، مع ضرورة أن يكون قد أنجز كل مطلبات فترة التأهيل.

3- الدّراسة الرّسمية (100 نقطة):

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد الأقصى	آلية التقييم
المواظبة واحترام التوقيت.	المواظبة واحترام التوقيت.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
التواصل الفعال.	التواصل الفعال.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
خدمة الغير.	خدمة الغير.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
احترام الآخر والحق في الاختلاف.	احترام الآخر والحق في الاختلاف.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
الالتزام بروح المجموعة ونوابيسها.	الالتزام بروح المجموعة ونوابيسها.	5	المرشد الفني
التعاون وتحفيز المجموعة.	التعاون وتحفيز المجموعة.	5	المرشد الفني
المشاركة الفاعلة والإضافات الذاتية.	المشاركة الفاعلة والإضافات الذاتية.	5	المرشد الفني
جودة العمل المنجز.	جودة العمل المنجز.	5	المرشد الفني
الحافز.	الحافز.	5	المقابلة الشخصية
ملامح المشروع (العناصر، خطوات التنفيذ، الشركاء...).	ملامح المشروع (العناصر، خطوات التنفيذ، الشركاء...).	5	المقابلة الشخصية
قابلية تنفيذ المشروع.	قابلية تنفيذ المشروع.	5	المقابلة الشخصية
تناغم المشروع مع سياسة تنمية القيادات.	تناغم المشروع مع سياسة تنمية القيادات.	5	المقابلة الشخصية
العرض والتقديم.	العرض والتقديم.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
التمكن من المحتوى.	التمكن من المحتوى.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
الحضور الركجي ولغة الجسد.	الحضور الركجي ولغة الجسد.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
ارتفاع الدافعية للتطور والتقدّم.	ارتفاع الدافعية للتطور والتقدّم.	5	قائد(ة) الدورة
الاستفادة من كل مراحل الدورة.	الاستفادة من كل مراحل الدورة.	5	قائد(ة) الدورة
اكتساب سلوك وشخصية المدرب.	اكتساب سلوك وشخصية المدرب.	5	قائد(ة) الدورة
تطور المهارات التدريبية (التقديم، التجديد، التأثير، الإقناع...).	تطور المهارات التدريبية (التقديم، التجديد، التأثير، الإقناع...).	5	قائد(ة) الدورة
تقييم الأعداد (تقييم المتدربين لبعضهم).	تقييم الأعداد (تقييم المتدربين لبعضهم).	5	مدى التطوير

تقييم متدرب في دورة قادة التدريب

1. الدّرسة التأهيلية (150 نقطة):

آلية التقييم	العدد الأقصى	مؤشرات التقييم	المعيار
المقابلة الشخصية 1	5	إدراك وتقدير الذات (الخصوصيات الذاتية، نقاط القوة، نقاط الضعف...).	 الدّرسة التأهيلية
المرشد الفني	5	العلاقات (الاندماج، المرونة في التعامل، التعاون، الانفتاح...).	
الثاني 1 (2 من قيادة الدورة)	5	السيطرة على الانفعالات (الغضب، الضغط...).	
الثاني 1 (2 من قيادة الدورة)	5	احترام الآخر ومبدأ الاختلاف والتنوع.	
المرشد الفني	5	الثقة بالنفس.	
الثاني 1 (2 من قيادة الدورة)	5	القدرة على القيادة والمبادرة والابتكار.	
الثاني 2 (2 من قيادة الدورة)	5	إبداء الرأي والتعبير عن المواقف.	
الثاني 2 (2 من قيادة الدورة)	5	تعديل المواقف والاتجاهات والسلوكيات الذاتية.	
الاستماراة	5	المستوى العلمي.	
الاستماراة	5	المطالعة والبحث والتجديد والابتكار.	
الاستماراة	5	استعمال التقنيات الحديثة.	 الدّرسة التأهيلية
الاستماراة	5	التجارب والخبرات ذات الصيّلة.	
الاستماراة	5	الإنجازات الذاتية (قصص النجاح، الإنجازات الكشفية والحياتية...).	
الاستماراة	5	المهام والمسؤوليات الكشفية (مهام قيادية، وظيفية، تدريبية، برمجية...).	
الاستماراة	5	المهارات والفنون الكشفية (التشييط، حياة الخلاء...).	
الاستماراة	5	المهارات الأخرى (مسرح، موسيقى...).	
المقابلة الشخصية 1	5	القدرة على التواصل الفعال.	
المقابلة الشخصية 1	5	القدرة على التأثير والإقناع.	
لجنة تقييم المواقيع	5	الإعداد.	
لجنة تقييم المواقيع	5	العرض والتقديم.	
لجنة تقييم المواقيع	5	التمكن من المحتوى.	
لجنة تقييم المواقيع	5	الحضور الركعي ولغة الجسد.	
المرشد الفني	5	المواظبة واحترام التوقيت.	 الدّرسة التأهيلية
المرشد الفني	5	الزنى والهندام.	
الثاني 2 (2 من قيادة الدورة)	5	الكاريزما وشخصية المدرب.	
المقابلة الشخصية 2	5	معرفة العلاقة بين التدريب والبرامج.	
المقابلة الشخصية 1	5	الدافع لخوض غمار التدريب.	
المقابلة الشخصية 2	5	معرفة دورة حياة القائد في الدور أو المهمة.	
المقابلة الشخصية 2	5	قابلية التطور ومواكبة عالم التدريب.	
المقابلة الشخصية 2	5	تقييم المردود الشخصي في الدورة.	

2. فترة التأهيل (150 نقطة):

وثيقة التقييم	العدد الأقصى	المتطلبات
أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.	60	دورة تدريبية بفوج في إطار نادي ارتقاء روافد الإجبارية
أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.	20	روافد الاختيارية
أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.	20	البحث الشخصي
أنظر وثيقة تقييم البحث الشخصي في الباب السابع من هذه السياسة.	50	البحث الشخصي

التأهل للدورة الرسمية:

يتأهل إلى الدورة الرسمية كل متدرّب متحصل على مجموع نقاط يساوي 200 نقطة على الأقل خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل معاً، وهو ما يمثل 2/3 مجموع النقاط الممكن، مع ضرورة أن يكون قد أنجز كل متطلبات فترة التأهيل.

3- الدّراسة الرّسمية (100 نقطة):

آلية التقييم	العدد الأقصى	مؤشرات التقييم	المعيار
ثنائي 1 من قيادة الدورة	5	المواظبة واحترام التوقيت.	المواظبة
ثنائي 1 من قيادة الدورة	5	التواصل الفعال.	التعاون والاتصال
ثنائي 1 من قيادة الدورة	5	خدمة الغير.	خدمة الغير
ثنائي 1 من قيادة الدورة	5	احترام الآخر والحق في الاختلاف.	احترام الآخر والحق في الاختلاف
المرشد الفني	5	الالتزام بروح المجموعة ونوابتها.	الالتزام بروح المجموعة
المرشد الفني	5	التعاون وتحفيز المجموعة.	التعاون وتحفيز المجموعة
المرشد الفني	5	المشاركة الفاعلة والإضافات الذاتية.	المشاركة الفاعلة والإضافات الذاتية
المرشد الفني	5	جودة العمل المنجز.	جودة العمل المنجز
المقابلة الشخصية	5	الحافز.	الحافز
المقابلة الشخصية	5	ملامح المشروع (العناصر، خطوات التنفيذ، الشركاء...).	ملامح المشروع
المقابلة الشخصية	5	قابلية تنفيذ المشروع.	قابلية تنفيذ المشروع
المقابلة الشخصية	5	تناغم المشروع مع سياسة تنمية القيادات.	تناغم المشروع
ثنائي 2 من قيادة الدورة	5	العرض والتقديم.	العرض والتقديم
ثنائي 2 من قيادة الدورة	5	التمكن من المحتوى.	التمكن من المحتوى
ثنائي 2 من قيادة الدورة	5	الحضور الركجي ولغة الجسد.	الحضور الركجي ولغة الجسد
قائد(ة) الدورة	5	ارتفاع الدافعية للتطور والتقدم.	ارتفاع الدافعية
قائد(ة) الدورة	5	الاستفادة من كل مراحل الدورة.	الاستفادة من كل مراحل الدورة
قائد(ة) الدورة	5	اكتساب سلوك وشخصية المدرب.	اكتساب سلوك وشخصية المدرب
قائد(ة) الدورة	5	تطور المهارات التدريبية (التقديم، التجديد، التأثير، الإقناع...).	تطور المهارات التدريبية
معدل الأعداد (تقييم المتدربين لبعضهم).	5	تقييم الأعداد (تقييم المتدربين لبعضهم).	تقييم الأعداد

تقييم متدرب في دورة التدريب الوظيفي

اسم ولقب المتدرب(ة): الجهة:
 الدراسة: قائد(ة)ها:
 مكانها: تاريخها:

العدد	مؤشرات التقييم	المعيار
	الانضباط	السلوك القيادي
	المواطنة واحترام التوقيت	
	خدمة الغير	
	احترام الآخر	
مجموع المعيار		
	معرفة الدور.	الاستفادة من الدورة
	أساسيات الحركة الكشفية.	
	رؤية الكشافة التونسية وأولوياتها استراتيجية.	
	المواضيع ذات العلاقة بالاختصاص.	
	التمارين والتطبيقات.	
	التعاون والمشاركة.	
مجموع المعيار		
	الحوار والمناقشة	ال التواصل الفعال
	التأثير والاقناع	
	الاندماج وبناء العلاقات	
	المبادرة والابتكار	
مجموع المعيار		
	الملاعة للدور.	الملاعة للاختصاص
	الثقة بالنفس.	
	الشخصية.	
	المهارات ذات العلاقة بالاختصاص.	
	القدرة على العمل ضمن فريق.	
	الرغبة في التعلم وقابلية التطور.	
مجموع المعيار		
النتيجة النهائية		
قرار قيادة الدورة	النسبة المئوية	المجموع العام لل نقاط

السياسة الوطنية للتنمية القيادية

تقييم جلسة تدريبية

الاسم واللقب: المستوى التدريبي:
 موضوع الجلسة: مدتها: دق
 المناسبة (النشاط / الدورة): عدد المتدربين:

العلامة المسندة 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1	العنصر	المجتمع
	الإطار المكاني (الإضاءة، القاعة، طريقة جلوس المتدربين ...)	
	الإطار الزمني (وقت التقديم، ملاءمة التوقيت المخصص مع المحتوى..)	
	المجموع (2/ نقاط)	

العلامة المسندة 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1	العنصر	البيئة
	المظهر العام (الكاريزما / الزي / الهندام ...)	
	السيطرة على قلق المواجهة.	
	المهارات الركحية (التصرف في الفضاء/التحرك/ التنفس/لغة الجسد/ نبرات الصوت ...)	
	الاتصال اللفظي (اللغة، البلاغة، حسن اختيار الألفاظ ...).	
	العلاقة مع المتدربين (أفقية أم عمودية / الاحترام / تقدير المكتسبات...)	
	إدارة النقاش وال الحوار.	
	القدرة على الإقناع والتأثير.	
	القدرة على التحفيف وإثارة اهتمام المتدربين.	
	المجموع (8/ نقاط)	

العلامة المسندة 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1	العنصر	البيئة
	المذكورة التدريبية (وضوح الهدف والأغراض/حسن توزيع الوقت/ الاستعانة بمرشد...).	
	السلسل المنطقي لعناصر الموضوع.	
	ثراء المادة التدريبية وملاءمتها لمستوى المتدربين	
	التمكن من المادة التدريبية.	
	مستوى التشويق في الموضوع ومدى تنميته للتفكير والبحث.	
	المقدمة..	
	الخاتمة.	
	التقييم والتغذية الراجعة.	
	ملاءمة الطرق التدريبية وحسن استعمالها.	
	توظيف الوسائل المعينة.	
	المجموع (8/ نقاط)	

الخلاصة:

العدد المسند: (20/)

مسؤول التقييم (الاسم واللقب والإمضاء)

تقييم دورة تدريبية رسمية

الدورة: قائدتها:

المساعدون:

مكانتها: تاريخها: عدد المتدربين:

1. الإعداد المادي واللوجستي للدورة:

العلامة				العنصر
حسن جدا	حسن	متوسط	دون المتوسط	
				ظروف الإقامة.
				فضاءات التدريب.
				نظافة المطبخ والمطعم.
				التجهيزات، الوسائل ، الإداريات

2. البرنامج التدريبي للدورة:

العلامة				العنصر
حسن جدا	حسن	متوسط	دون المتوسط	
				ملاءمة المحتوى لهدف الدورة وأغراضها.
				التسلسل المنطقي للبرنامج التدريبي.
				التوازن بين المحتويات المعرفية والمهارية والسلوكية.
				تنوع طرق التدريب والوسائل المعينة.
				الأعمال التطبيقية والتمارين.
				تكرис مبدأ التعلم والتدريب الذاتي.
				مستوى المدربين والمتدخلين.

3. قيادة الدورة:

العلامة				العنصر
حسن جدا	حسن	متوسط	دون المتوسط	
				المستوى العام لقائد الدورة.
				حرص قائد الدورة على تطبيق البرنامج واحترام التوقيت.
				إدارة قائد الدورة لمساعديه وحسن توظيفهم.
				مستوى المساعدين ومدى فاعليتهم.
				الانسجام والتعاون بين قيادة الدورة.

4. الخلاصة:

تقييم دورة تدريبية بفوج في إطار نادي ارتقاء

العنصر	التوصيف (مؤشرات الأداء)	الدرجة	العدد المسند
الأعداد المادي واللوجستي	<ul style="list-style-type: none"> • حسن اختيار الزمان والمكان. • فضاءات العمل. • الوسائل المعينة والتجهيزات المتوفرة. • الميزانية المخصصة للدورة. 	10	
البرنامج التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد واضح لاحتياجات. • وضوح هدف الدورة وأغراضها. • برنامج يلبي الاحتياجات وملائم لهدف الدورة وأغراضها. • التوزيع الزمني للجلسات. • ثراء المحتوى التدريبي. • المراوحة بين النظري والتطبيقي. 	15	
المدرّبون والمتدربون	<ul style="list-style-type: none"> • التمكّن من المادة المقدّمة. • اعتماد طرق تدريبية ملائمة. • حسن توظيف المكتسبات القبلية للمتدربين. • حسن استغلال الوقت المخصص. • القدرة على الإقناع والتأثير. • حسن إدارة النقاش والحوار. 	10	
إدارة و تنفيذ الدورة	<ul style="list-style-type: none"> • الحرص على احترام البرنامج الرزمي. • إعداد البدائل. • تخصيص وقت لتقدير الدورة. • حسن اختيار المدربين. • حسن توظيف التجهيزات والوسائل المتوفرة. • حسن توظيف المساعدين. • الاستعانة بمرشد فني. 	15	
التقرير النهائي للدورة	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد التقرير في الأجل. • شمولية التقرير (أدبي و مالي و تقييم). • يبيّن طريقة تحديد الاحتياجات ووضع البرنامج. • يتضمّن تقييم المتدربين. • يتضمّن الملاحظات والتوصيات. 	10	
المجموع		60	

تقييم بحث شخص

العنصر	المجموع	الدرجة	العدد المسند	التوصيف (مؤشرات الأداء)
منهجية البحث (خطة البحث)		10		<ul style="list-style-type: none"> • عنوان البحث • مشكلة الدراسة والبحث: حيث تتضمن الكثير من التساؤلات التي توضح وتسهل البحث للباحث • التطرق للحديث عن الدراسات والبحوث السابقة: التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث والدراسة، وهل يمكن الاستفادة من هذا البحث في المستقبل. • ذكر الفرضيات • منهج وأدوات الدراسة وإجراءات البحث • تلخيص نتائج الدراسة • مراعاة قواعد البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية عند كتابة المادة.
المحتوى العلمي للبحث		10		<ul style="list-style-type: none"> • أن يكون له أهداف واضحة ومحددة. • أن يأخذ بعين الاعتبار المستجدات التربوية والتدربيّة المتسارعة. • أن يتيح الفرصة لمناقشة الحالات والمشكلات وسرد الخبرات وعرض التجارب. • أن يكون معتدلاً من حيث حجمه وكثافة الأفكار المطروحة في ثناياه. • أن يحقق الهدف العلمي منه.
المقدمة		5		<ul style="list-style-type: none"> • تقديم وتحضير القارئ لفكرة البحث وأهدافه. • استعراض فكرة البحث أو وجهة نظر الباحث. • استعراض الطريقة أو الأفكار التي من خلالها سينفذ البحث.
الخاتمة (الخلاصة)		5		<ul style="list-style-type: none"> • فقرة أو فقرات تستعرض أهم ما تم عرضه في الموضوع، في عبارات سهلة وموজزة، بحيث تثبت المعلومات التي تم عرضها في ذهن القارئ، وأيضاً لا بد أن تحتوي على أهم النصائح والتوصيات، أخيراً تختتم بعبارة تفاؤلية.
دقة اللغة وسلامتها		5		<ul style="list-style-type: none"> • سلامية المادة من الأخطاء اللغوية وال نحوية والإملائية. • ملائمة المصطلحات المستخدمة لطبيعة المادة البحثية.
سلسل الأفكار ومنطقية عرضها		5		<ul style="list-style-type: none"> • ترابط عناصر البحث وسلامة الانتقال ومنطقية الأفكار.
المراجع والتوثيق العلمي		5		<ul style="list-style-type: none"> • توثيق جميع الاقتباسات ومصادر المادة التدريبية بشكل دقيق وبطريقة صحيحة: • المصادر غير المنشورة • المصادر المنشورة • مصادر الشبكة العالمية للمعلومات مع ذكر اسم المؤلف، اسم المرجع، الناشر، سنة النشر.
مواصفات شكل المحتوى وإخراج البحث		5		<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص صفحة للغلاف تتضمن البيانات الازمة (الباحث، مؤطر البحث، موضوع البحث، تاريخ إعداد البحث والمناسبة). • التعريف بالباحث. • تقديم البحث كمادة علمية وليس كمادة عرض. • نوع الخط وحجمه والتنسيق العام. • وضوح المقدمة والخاتمة والفهرس والمصادر. • سلامية المادة من الأخطاء المطبعية. • جمالية الغلاف.
	50			المجموع

تقييم مُشارَكة في دورة روافد

العنصر	التوصيف (مؤشرات الأداء)	الدرجة	العدد المستند
الالتزام بالوقت	<ul style="list-style-type: none"> • حضور كامل الدورة. • حضور الجلسات في الوقت المحدد وعدم التأخر. • عدم الإكثار من الخروج أثناء الجلسات. • عدم التشويش وإرباك سير الجلسات. 	5	
المناقشة وابداء الرأي	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في النقاش والحوار. • التعبير عن وجهات النظر بإقناع. • إبداء الرأي بكل احترام للرأي المخالف. 	7	
المُساهمة في التطبيقات	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة الجادة في الأعمال التطبيقية ومجموعات تبادل الأفكار. • إنجاز التمارين الفردية والجماعية. 	8	
المجموع			20

الباب

السابع

البنية التحتية للتنمية القيادية

المرفقات

ملامح المتّصل على الشّارة الخشبيّة

لقد كان ضمان جودة البرنامج الكشفي باعثاً على العمل من أجل تحسين جودة المنفذ له، وهو القائد الكشفي المسؤول الذي يتولّ قيادة وحدة كشفية بكفاءة، والذي تقوم الكشافة التونسية بتدريبه تدريباً أساسياً يتوج بالحصول على الشارة الخشبية.

وانطلاقاً من الوعي بأنّ أولى خطوات التدريب هي تحديد السمات النهائية لخريج العملية التدريبية وخصوصياته، تعمل الكشافة التونسية على أن يكون المتّصل على الشارة الخشبية:

- ملتزماً بالوعد والقانون الكشفيين.
- متجلّراً في هويته العربية الإسلامية ومنفتحاً على التجارب الإنسانية والقيم الكونية.
- متّشّبّعاً بالمبادئ الكشفية وقدوة لغيره.
- متوازن الشخصية في أبعادها المعرفية والوجدانية والقيمية.
- قادرًا على قيادة وحدة كشفية بكلّ كفاءة لتحقيق هدف الحركة.
- متممّلاًً لمهارات القيادة ومبادئ الإدارة والتسيير.
- متقدّماًً لتقنيات التنشيط ومهارات حياة الخلاء والتخييم.
- مبادراً، مبدعاً، محفزاً ومؤثراً.
- حريصاً على نشر الحركة الكشفية وصون صورتها.
- قادرًا على التواصل الإيجابي مع محبيه.

إنّ المعيار الأساسي في الحكم على نجاح العملية التدريبية من عدمها هو قدرتها على إعداد خريجها حسب قائمة الملامح المحدّدة سلفاً، ومدى استعدادهم وقدرتهم على مواصلة تدريهم وتكوينهم المستمرّ بشكل ناجع وفعال، مما يؤهلهم للقيام بمهامهم الكشفية بكلّ كفاءة واقتدار و يجعلهم قادرين على أداء دور فعال وبناء في مجتمعاتهم المحلية والدولية.

مواضيع المارشال الشخصية للشارات الخشبية

أولاً: اعداد بحث في أحد المواضيع التالية (في حدود 14 صفحة):

1. ذاتية الوحدة الكشفية، ضمانة لاستقرارها واستمرارها.
2. الطريقة الكشفية، نظام تربوي ذاتي متدرج ومتكملاً.
3. أهمية المجموعات الصغرى في التربية الكشفية.
4. دور نظام التقدم الشخصي في تحقيق هدف الحركة الكشفية.
5. حياة الخلاء ركيزة أساسية في التربية الكشفية، وفضاء رحب لتنمية قدرات الطفل (أو الفتى أو الشاب).
6. تكامل الأساليب التربوية في تحقيق الشخصية المتوازنة للفرد.
7. مراعاة الخصائص العمرية للمراحل، ركيزة أساسية لوضع برنامج كشفي متميز وللتعامل الجيد مع الأفراد.
8. دور الألعاب في تحقيق أهداف التنمية الشخصية في جميع المجالات.
9. الإطار الرمزي في الحركة الكشفية، هوية وخصوصية ودور هام في تحقيق الأهداف التربوية.
10. المخيمات الصيفية بين الواقع والمنشود، الصعوبات والحلول.
11. الكشفية والمشاركة المجتمعية.
12. صورة الحركة الكشفية في المجتمع وسبل تنميتها وتحسينها.
13. أهمية اللقاءات والمعسكرات الكشفية الدولية والعالمية وفوائدها الخاصة وال العامة.
14. سبل الاستفادة من النظم المعلوماتية والاتصالات في الحركة الكشفية.

ثانياً: إنجاز أحد الأعمال التالية:

1. مشروع برنامج سنوي متكامل لوحدتك مبيناً كيفية تطبيق المنهج التربوي من خلاله.
2. تصور لمشروع تربوي لوحدتك قابل للتنفيذ والتحقيق خلال موسم كشفي.
3. مذكرات فنية لأنشطة كشفية (بيئي / اجتماعي / ثقافي / صحي).
4. مذكرات فنية لبرامج تهدف لاستقطاب أعضاء جدد لوحدتك الكشفية.
5. مذكرات فنية لأنشطة ذات علاقة بالحصول على شارات ال�واية.
6. ملف مخيم صيفي لوحدتك يتضمن البرنامج الفي وبرنامج التغذية ومشروع المعاونة المالية.

ملاحظات:

- يقدم كلّ متدرب بحثه النظري (من القائمة الأولى) وعمله التطبيقي (من القائمة الثانية) مرقوناً في نسخة ورقية وأخرى رقمية على محامل رقمية، ويكون مدعماً بإحصائيات وصور وأمثلة واقعية.
- ضرورة الاستعانة بمرشد في من ذوي الخبرة والتجربة الكشفية عند إنجاز البحث النظري.
- كلّ متدرب مطالب بتقديم ملخص للبحث النظري (في 15 دق) خلال دراسة الشارة الخشبية.

مراسيم التوسيم بقلادة الشارة الخشبية

تعتبر قلادة الشارة الخشبية من الرموز المترافق عليها في كل الجمعيات الكشفية في العالم، ولها نفس المدلول في كل الأقطار. إذ يحمل المتحصل على شهادة الشارة الخشبية قلادة ذات حبتين، ومساعد قائد التدريب قلادة ذات ثلاثة حبات، وقائد التدريب قلادة ذات أربع حبات.

وهذه القلادة هي من أهم الحواجز الأدبية للقادرة والقائدات، إذ يسعون للحصول عليها عن طريق المشاركة في مسار تدريبي طيلة سنوات. وهي رمز تدلّ أنّ حاملها قد مرّ بتكوين رسمي يخول له ممارسة مهامه الكشفية بكل كفاءة.

مراسيم التوسيم:

- يشرف على مراسيم التوسيم قادة التدريب دون سواهم، مع ارتداء زي المدرب والقلادة ذات الحبات الأربع.
- ضرورة ارتداء الزي الكشفي الرسمي أثناء هذه المراسيم.
- يقف جميع الحاضرين أثناء مراسيم التوسيم.
- يوجّه قائد التدريب المشرف على المراسم كلمة في البداية هذا نصّها: «باسم اللجنة الوطنية لتنمية القيادات نوسمكم اليوم بقلادة الشارة الخشبية (أو بقلادة مساعد قادة التدريب أو بقلادة قادة التدريب) بعد أن استكملتم كل متطلبات نظام التأهيل. ونحملكم أمانة تحقيق هدف الحركة الكشفية ونشر مبادئها وصون صورتها».
- يتقدّم القائد المحتفى به خطوة إلى الأمام ليقترب من قائد التدريب ويحيييه بالتحية الكشفية.
- يتولى قائد التدريب نزع القلادة من رقبته ويضعها في رقبة المحتفى به، هامساً له ببعض الكلمات التحفizية.
- يتبادل قائد التدريب والقائد المحتفى به المصافحة والتحية الكشفيتين.
- تختتم المراسيم بنشيد «هوى وطني».

معايير الاعتماد التدريبي

أقرت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات آلية «اعتماد» المدربين، وذلك لتصنيف الناشطين فعلاً في الحقل التدريبي الكشفي الذين يسعون لدعم تكوينهم المستمر وتنمية مؤهلاتهم وقدراتهم ومواكبة التطورات في عالم التدريب، من غير القائمين بذلك. وتعول اللجنة على المدربين المعتمدين دون سواهم للإشراف على مختلف البرامج والدورات التدريبية. ويمكن لكل قائد تدريب أو مساعد قائد تدريب بالكلشافة التونسية الالتحاق بقائمة الاعتماد التدريبي متى استجاب للمعايير الأربع التالية:

المعيار الأول: يساعد في تنفيذ سياسة تنمية القيادات جهويًا أو وطنيا، وهذا المعيار يحدد توفره من عدمه رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بالتشاور مع المدربين ورؤساء اللجان الجهوية لتنمية القيادات.

المعيار الثاني: يشارك في دورة تدريبية على الأقل من الدورات التي ينظمها مركز روافد للتنمية القيادية لفائدة المدربين. أو ما يعادلها من الدورات التدريبية المتخصصة في تونس أو خارجها التي تنظمها هيئات الحركة الكشفية أو مراكز التدريب المعترف بها.

المعيار الثالث: ينجز عملا واحدا على الأقل من الأعمال التالية:

- يساهم في قيادة دورة تدريبية رسمية واحدة على الأقل، على المستوى الجبوي أو الوطني أو الدولي.
- ينظم دورة تدريبية لفوج كشفي في إطار نادي ارتقاء للتدريب والتأهيل القيادي داخل الأفواج.
- يقدّم 3 جلسات تدريبية في ثلاث مناسبات مختلفة.
- يقوم بمهمة الإرشاد الفيّ لقائد وحدة، على مدى 6 أشهر على الأقل، وتقديم تقرير في ذلك.

المعيار الرابع: يستجيب لأحد المتطلبات التالية على الأقل:

- إنجاز بحث أو كتابة مقال في مجال التربية أو تنمية القيادات أو البرامج الموجهة للفتيّة والشباب.
- ترجمة إصدار أو مقال أو بحث في مجال تنمية القيادات أو البرامج الموجهة للفتيّة والشباب.
- المشاركة في إحدى ورشات إنتاج الحقائب أو الأدلة أو المعينات التدريبية.
- المشاركة في إحدى ورشات إنتاج أو مراجعة المناهج أو الأدلة أو المعينات التربوية.
- تأثير بحث شخصي ضمن أنظمة التأهيل القيادي المتقدمة.

ملاحظات:

1- عند استجابته للمعايير المطلوبة، يراسل قائد التدريب أو مساعد قائد التدريب اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، عبر بريدها الإلكتروني، لطلب إدراجها ضمن قائمة الاعتماد التدريبي، مقدماً كل ما يفيد استجابته لهذه المعايير.

2- يدرج مباشرة ضمن قائمة الاعتماد التدريبي، قادة التدريب ومساعديهم الذين يباشرون إحدى المهام التالية:

- عضو قيادة عامة.
- قائد جهة.
- عضو منتخب في لجنة كشفية دولية (إقليمية أو عالمية).
- كلّ من تولّ مهمة رئيس لجنة وطنية لتنمية القيادات في السنوات الست الأخيرة.
- كلّ مدرب أو مدربة لم تمض أكثر من ثلاث سنوات على تاريخ إجازته كقائد تدريب أو مساعد قائد تدريب.

الإرشاد الفني في التّدريب

1. مفهوم الإرشاد الفني:

هو إحدى المهام التدريبية الهادفة إلى مساعدة الراشدين في الحركة الكشفية سواء داخل المجموعة أو كأفراد على اكتشاف قدراتهم الذاتية وعلى تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يحقق لهم التقدم المرجو في أداء أدوارهم ويمكّنهم من النجاح في المهام الموكولة إليهم.

2. دور المرشد الفني:

يتولى المرشد الفني مراقبة الراشدين من القادة أو قادة القادة خلال مختلف المراحل والأنشطة التدريبية كمجموعات أو كأفراد من خلال تقديم النصائح والمشورة وذلك لمساعدتهم على إيجاد الحلول بأنفسهم لل المشكلات التي تعرّضهم.

3. مؤهلات المرشد الفني:

من أهم مؤهلات المرشد الفني أن يكون قادراً على أن:

- يشرح دور المرشد الفني في العملية التدريبية.
- يشرح كيفية التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشاركين في التدريب وطرق إشباعها.
- يشرح الملامح الرئيسية لعمل المجموعة والأدوار التي يمكن أن يلعمها الأفراد داخلها.
- يوضح تأثير العلاقة بين المدرب والمتدرب في عملية التعلم.
- يتعرف على الخبرات التي يمكن أن تقدمها المجموعة لأعضائها.
- يتقن أساليب تقديم النصائح والمشورة.
- يجيد الاستماع وتحليل الخطاب وتقدير المواقف والأفعال.
- يحسن التعامل مع الأفراد والجموعات كما هم على اختلاف قدراتهم وطبيعتهم.
- يحرص على خلق المناخ الملائم للتعلم والمشجع للأفراد والجموعات على تطوير أدائهم بأنفسهم.

4. تكليف المرشد الفني:

يقع إسناد مهمة الإرشاد الفني إلى ذوي الخبرة والكفاءة والشخصية القيادية والمؤهلين للقيام بهذا الدور (حسب الفقرة السابقة) من بين المدربين المعتمدين من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والذين شاركوا بنجاح في قيادة دورتين تدريبيتين على الأقل وفي دورة تدريبية واحدة على الأقل من دورات مركز روافد للتنمية القيادية في اختصاص الإرشاد الفني.

مركز «روافد» للتنمية القيادية

هو مركز للتدريب أنشأته الكشافة التونسية «مرخص» يقوم هذا المركز بدورات تدريبية مختصة لفائدة قيادات الكشافة التونسية وخاصة منهم المدربين. كما ينظم دورات لمسؤولي الجمعيات (غير الكشافة التونسية) وكل المهتمين بتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية بصفة عامة.

نادي «ارتفاع» للتدريب داخل الأفواج

تشجع الكشافة التونسية على تنظيم دورات تدريبية غير رسمية داخل الأفواج لفائدة قياداتها، وذلك بمبادرة من الفوج ذاته أو من أحد المدربين. وتكون أنشطة النادي تحت إشراف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. تعتمد برامج هذا النادي وأنشطته مبدأ المرونة في التنظيم، دون تعقيدات إدارية أو تراخيص مسبقة، بل يكفي الاتفاق المشترك بين الفوج والمدرب وإعلام اللجنة الجهوية بذلك.

المنصة الرقمية لتنمية القيادات

تعتمد اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وهيكلها الجهوية وإدارة التدريب، منصة رقمية لمتابعة العمل التدريبي بكل الجهات وللتنسيق بين المستويين المركزي والجهوي. وتحتوي هذه المنصة على قاعدة بيانات القيادة وكل ما يخص الدورات التدريبية، بالإضافة إلى مطالب التوسيم وتنظيم الدورات التدريبية وغيرها من المعطيات الضرورية للمتابعة والتقييم.

تتيح هذه المنصة الرقمية لكل قائد أو قائدة بالمنطقة متابعة ملفه الشخصي وإدارته.

القناة التدريبية الكشفية - تدريب TV

هي قناة بعثتها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات تحت اسم «تدريب TV»، وذلك لتوفير فرص جديدة للقيادات الكشفية للتّدريب المستمر عن بعد.

يؤثث مختلف المواضيع المنشورة على القناة مدربو الكشافة التونسية وأصحاب الخبرة والاختصاص، ليفيد منها علاوة على القيادات الكشفية كلّ مشتركي القناة.

المراجع

- وثيقة «السياسة العالمية للراشدين في الحركة الكشفية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2017.
- وثيقة «السياسة والتوجهات العامة في التكوين والتعلم وتنمية الراشدين» - إصدار الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة - سنة 2012.
- وثيقة «السياسة العالمية للحماية من الأذى» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2017.
- وثيقة «القواعد السلوكية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «الإرشادات الخاصة بالتنوع والدماج في الكشفية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «نموذج الحكومة للمنظمة الكشفية العالمية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2020.
- وثيقة «آليات النمو» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «آليات التقييم الذاتي للنمو GSAT» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «رؤية الكشافة التونسية وأولوياتها الاستراتيجية 2016-2025» - سنة 2016.
- النظام الأساسي للكشافة التونسية - المصادق عليه في المؤتمر 21 - سنة 2016.
- دليل أنظمة التأهيل وتوصيف المهام - إصدار الكشافة التونسية - سنة 2016.
- استراتيجية اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) في التعليم 2014-2021 - إصدار سنة 2015.
- تقرير المنتدى العالمي للتربية غير الرسمية - البرازيل 2019.

الفهرس

4	كلمة القائد العام
5	المقدمة
6	تعريفات
الباب الأول: الإطار العام لسياسة تنمية القيادات		
8	مفهوم تنمية القيادات	-
8	السياق التاريخي للسياسة	-
9	المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات	-
10	أهداف هذه السياسة	-
11	تنفيذ هذه السياسة	-
11	اعتماد هذه السياسة	-
11	مراجعة هذه السياسة وتحديثها	-
الباب الثاني: بيان السياسة - دورة حياة القائد في الدور -		
13	دورة حياة القائد في الدور	-
13	التوفير	-
15	إدارة الأداء	-
18	التقييم والقرار	-
الباب الثالث: أنواع التدريب		
20	التدريب الرسمي	-
20	التدريب غير الرسمي	-
21	التدريب غير الشكلي	-
الباب الرابع: أنظمة التأهيل الأساسي		
23	مسار التدريب الرسمي الأسامي	-
24	نظام تأهيل معين قائد الوحدة	-
26	نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة	-
29	نظام تأهيل قائد الوحدة	-
31	التوسيم بحثات الشارة الخشبية	-
الباب الخامس: أنظمة التأهيل المتقدم		
33	نظام تأهيل مساعد قائد التدريب	-
35	نظام تأهيل قائد التدريب	-
الباب السادس: أنظمة التأهيل الوظيفي		
38	نظام تأهيل المفوض الفني	-
38	نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال	-
39	نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشراكة	-
39	نظام تأهيل المكلف بالتسهيل الإداري	-
40	نظام تأهيل المكلف بالتسهيل المالي	-
الباب السابع: أنظمة التقييم في التدريب الرسمي		
42	تقييم المتدرب في التمهيدية	-
43	تقييم المتدرب في الشارة الخشبية	-
44	تقييم المتدرب في دورة مساعد قادة التدريب	-
46	تقييم المتدرب في دورة قادة التدريب	-
48	تقييم المتدرب في دورات التدريب الوظيفي	-
49	تقييم جلسة تدريبية	-
50	تقييم دورة تدريبية رسمية	-
51	تقييم دورة تدريبية بفوج في إطار نادي ارتقاء	-
52	تقييم بحث شخصي	-
53	تقييم مشاركة في دورة روافد	-
الباب الثامن: المرفقات		
55	ملامح المتحصل على الشارة الخشبية	-

السياسة الوطنية لتنمية القيادات

56	مواضيع المشاريع الشخصية للشارة الخشبية	-
57	تراتيب التوسيم بقلادة حبات الشارة الخشبية	-
58	قائمة الاعتماد التدريبي	-
59	الإرشاد الفي في التدريب	-
59	مركز روافد للتنمية القيادية	-
59	نادي ارتقاء للتدريب داخل الأفواج	-
59	المنصة الرقمية لتنمية القيادات	-
59	القناة التدريبية الكشفية على اليوتيوب	-
60	مراجع	-
61	الفهرس	-

تمثّل السياسة الوطنية لتنمية القيادات أحد أهم أركان السياسات الكشفية التونسية ، كونها تتجه مباشرة للتعامل مع القائد(ة) بصفته العامل المؤثر والفعال داخل العملية التربوية ، كما أنّ النظام التدريسي يستمد قوته وجودة مخرجاته من انطلاقه من سياسة وطنية ثابتة تعمل على تحديد الإطار الإجرائي الذي بدوره يساعد في توجيه القرارات والخطط والبرامج التربوية والتدربيّة بالشكل الذي يسهم في تطوير العملية التربوية، مما يكسب الأعضاء من الكشافين القيم والمعارف والمهارات التي تساعدهم على تطوير أنفسهم وبناء مجتمعهم ،

