



# مذكرة الوظائف الإشرافية

## رئيس قسم

العام الدراسي 2018/2017

لجنة الإعداد :

- منى الدواي ( موجه فني أحياء )  
د. مانع المانع ( موجه فني كيمياء )  
غنيمة العازمي ( موجه فني جيولوجيا )  
خلود الدليمي ( موجه فني أحياء )  
آلاء الكندري ( موجه فني كيمياء )  
هدية الشمري ( موجه فني أحياء )  
د. يوسف الكندري ( موجه فني متوسط )  
مها الكحلاوي ( موجه فني كيمياء )  
انتصار الدبيسان ( موجه فني جيولوجيا )

إشراف :

أ. عايدة الشريف  
موجه فني اول علوم

إشراف عام :

أ. فاطمة بوعركي  
موجه فني عام علوم

# الفهرس

الموضوع	الصفحات
سجلات ومهام رئيس القسم وتقييم الكفاءة	ص4 إلى ص 16
الجودة في التخطيط وإدارة الوقت	ص17 إلى ص 37
مهارات الاتصال والتواصل وإدارة الاجتماعات وإعداد التقارير	ص38 إلى ص 50
برامج التدريب والإنماء المهني	ص51 إلى ص 65
الأهداف والكفايات واستراتيجيات التدريس	ص66 إلى ص 79
التقويم ومهارات التفكير وتحليل الامتحانات ورعاية المتعلمين	ص80 إلى ص 99

# مهام وكفايات رئيس القسم وتقييم الكفاءة

## مهام وكفايات رئيس قسم

**رئيس القسم:** أحد الأعمدة الفنية التي تقوم عليها العملية التربوية في المدارس، وواجباته نحو زملائه تفرض عليه أن يرشدهم إلى الوسائل المثلى في تدريس المادة مستعيناً بتجاربه وخبرته في هذا السبيل، وعليه أن يسعى إلى تذليل ما يعترضهم من عقبات، وسبيله في هذا كله العلاقة الطيبة التي تتمثل في الأخوة والمودة والرعاية التامة لمصلحة العمل والإلمام الكامل بمنطلقاته. وأعمال رئيس القسم ذات شقين: أعمال فنية وأعمال إدارية.

### أولاً مهام رئيس القسم الفنية:

- 1- دراسة المناهج وأهدافها العامة والخاصة دراسة واعية دقيقة لتعرف مستوياتها وغايتها.
- 2- توزيع محتوى المقررات الدراسية على أشهر السنة الدراسية توزيعاً فنياً بالإشتراك مع معلمي المادة، مستعيناً في ذلك بما يرد من التوجيه الفني المختص.
- 3- توزيع الفصول بما يتفق مع مصلحة العمل، ومستوى الكفايات والخبرات الفنية للمعلمين.
- 4- العمل على تحقيق الأهداف التربوية من خلال فهم المعلمين وتطبيقهم لها.
- 5- استطلاع الكتب المقررة مع المعلمين للوقوف على مدى وفائها بموضوع المنهج وأهدافه، وما قد يكون بها من أخطاء علمية أو لغوية أو مطبعية أو نقص أو غموض، ورفع الملاحظات الخاصة بذلك إلى التوجيه الفني.
- 6- الإلمام بما في المدرسة وإدارة الأنشطة التربوية بالمنطقة من معينات التدريس للانتفاع بها على الوجه الأكمل.
- 7- عقد اجتماعات إسبوعية لمناقشة المشكلات الميدانية، ودراسة ملحوظات الموجه الفني ومتابعه تنفيذها.
- 8- تقديم خطة أسبوعية لمدير المدرسة.
- 9- متابعة المعلمين ذوي الأداء الضعيف والعمل على الإرتقاء بهم فنياً ومهنياً وتقديم تقارير نصف شهرية عن مستوى أدائهم لمدير المدرسة.
- 10- التخطيط والإعداد لنماذج الدروس على مستوى المدرسة والإشراف على تنفيذها، وإجراء تقييم تربوي دقيق لها يكشف عن معطياتها سلباً أو إيجاباً.
- 11- متابعة أعمال المعلمين والمتعلمين من خلال زيارات الفصول، وكراسات الإعداد والأعمال التحريرية للمتعلمين وسجلات التقييم وخطة توزيع الموضوعات والوحدات الدراسية، ورصد نتائج هذه المتابعة في سجلات خاصة للإفادة والتقييم.
- 12- تعرف مستويات المتعلمين في الفصول ووضع خطة محددة لرعاية الموهوبين ولعلاج حالات الضعف.
- 13- التخطيط لبرامج النشاط المصاحب للمادة، ونشاط الجماعات المدرسية بما يتفق وميول المتعلمين وقدراتهم وينمي مواهبهم أو يكشف عنها، والأشراف على المسابقات الخاصة بالمادة.
- 14- تشجيع المعلمين على البحث والاطلاع تحقيقاً للنمو العلمي والمهني وإفساح المجال أمامهم لعرض نتيجة أبحاثهم، وتجاربهم التربوية خلال اللقاءات والاجتماعات المدرسية.
- 15- إعداد قائمة بالكتب والمراجع العلمية المساندة للمادة بمكتبة المدرسة، وأخرى بالكتب المقترحة لتحقيق مبدأ التعلم الذاتي، ولإنماء المكتبة.

- 16-الإشراف على التدريبات العلمية والفنية، ووضع الخطط وتقويمها، وتطوير برامجها.
- 17-متابعة تنفيذ لوائح التقويم، والنظم المدرسية، والنشرات الموضحة لأسلوب العمل بشقيه الفني والإداري.
- 18-الإشراف على التقويم، وتطوير أساليبه، ورصد نتائجه، والإفادة منه في تشخيص مواطن الضعف واقتراح أساليب العلاج ومتابعتها والاطمئنان إلى استمرارية التقويم وشموله.
- 19- إعداد ومراجعة أسئلة التقويم وبخاصة امتحانات نهاية الفصل الدراسي مع المعلمين وإجراء التعديلات العلمية والفنية اللازمة عليها تمهيدا لعرضها على الموجه الفني.
- 20- الإلمام بكل ما يتصل بأعمال المعلمين، وكفاياتهم المهنية، وتأثرهم بالاتجاهات وحماسهم للعمل واستخدامهم للتقنيات التربوية، وأثرهم في نمو المتعلمين وإسهامهم في نشاط المادة والارتقاء بها وإيجابيتهم في الاجتماعات، ودقتهم في التقويم بالإضافة إلى تعرف مواطن الضعف الأخرى لدى كل منهم.
- 21-مساعدة الجدد من المعلمين والأخذ بيدهم لتحقيق مستويات جيدة في الأداء، وتبصيرهم بعناصر العملية التربوية وبيئات المتعلمين ومستوياتهم.
- 22-الاحتفاظ بسجلات منظمه للاجتماعات الدورية، والتوجيه الفني ومتابعة المعلمين والمتعلمين والخطط الدراسية وبرامج الأنشطة، والنشرات الإدارية والفنية، وكل ما يراه محققا لمصلحة العمل والارتقاء بها.
- 23- الاشتراك مع مدير المدرسة في تقويم مستوى كفاءة أداء المعلمين.
- 24- وضع تقارير كفاءة أداء المعلمين مع مدير المدرسة.
- 25- تقديم تقرير واف في آخر العام إلى التوجيه الفني بوساطة مدير المدرسة عن النهج المدرسي بعناصره المختلفة مع ملحوظاته أو مقترحاته على أي منها مع الحرص على أن يكون هذا التقرير ثمره حوار واع وعميق مع أعضاء هيئة التدريس.

#### ثانياً: مهام رئيس القسم الإدارية:

- 1- يتعاون رئيس القسم مع إدارة المدرسة بوصفه عضواً في مجلس إدارتها في كل ما يحقق حسن سير الدراسة ويكفل انتظامها طوال العام.
- 2- يعمل على إنماء العلاقات الإنسانية بين زملائه، وتوثيق صلاته بالمجتمع المدرسي عن طريق المشاركة في النشاط المدرسي العام والحياة الاجتماعية المدرسية.
- 3- يعمل على تحقيق ديمقراطية القيادة فيما يتصل بعمله التربوي فيدرب زملائه على تحمل المسؤوليات، وكتابة محاضر الاجتماعات ويشجعهم على إبداء الرأي، ويبذل نفسه في حب العمل والرغبة في إجادته، وتقبل آراء الآخرين.
- 4- ينفذ كل ما يكلف به من مهام في الإطار العام للنظم التربوية داخل المدرسة وخارجها.
- 5- يقدم كل ما يطلبه التوجيه الفني أو الجهات المختصة من إحصاءات وبيانات تحدد مستويات الأداء، والتحصيل الدراسي، أو غير ذلك مما يتعلق بالمعلمين أو المتعلمين.

ولكي ينجح رئيس القسم بأداء المهام السابقة لابد أن يتصف بعدد من الكفايات والتي عرفها كل من أ.د. فؤاد العاجز ود. داود حلمي بأنها (القدرة المعرفية والأدائية التي يمتلكها المشرف التربوي ويوظفها في تنمية قدرات المعلمين بما ينعكس أثرها على التلاميذ) دليل المشرف التربوي. وهذه الكفايات تُكتسب بالخبرة والتنمية المستمرة، وتتمثل هذه الكفايات في:

- الإستعداد الذاتي للإلتحاق بمهنة رئيس القسم والرغبة في ممارستها.
- الصفات الشخصية في مثل القدرة على كسب احترام وثقة الآخرين الذين يتعامل معهم والقدرة على التأثير في سلوكياتهم.
- القدرة على الإبداع، وإبداع الأفكار.

- القدرة على تكوين علاقات بناءة وسليمة مع الآخرين.وليصل رئيس القسم للكفايات الأربع السابقة لابد له من:

كفايات متصلة بسياسة التعليم	كفايات شخصية	كفايات أكاديمية وثقافية	كفايات التخطيط	كفايات إنسانية	كفايات إدارية
- ممارسة السلوك الحسن قدوة للمعلمين والمتعلمين.	- أن يكون لائقاً صحياً وجسدياً.	- التمكن من المادة العلمية في مجال التخصص وادراك علاقتها بالمواد الأخرى .	- القدرة على رسم خطة سنوية للعمل المتوقع وفق حاجات وإمكانات المعلمين .	- القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم .	- القدرة على ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كالتنظيم والتنسيق والرقابة
- غايات التعليم واهدافه.	- النفس .	- الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين مادته والمواد الأخرى .	- القدرة على رسم خطة اسبوعية في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الأولويات والحاجات الميدانية الملحة .	- احترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم .	- والتقويم والاتصال بطريقة فعالة .
- الوعي الكامل بأهداف مراحل التعليم العام .	- الموضوعية وعدم التحيز .	- الذكاء وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع والتصرف بحكمة .	- القدرة على مساعدة المعلمين في ( رسم الخطة الفصلية – إعداد الخطة اليومية للدروس – وضع خطة الأنشطة الخاصة بالمادة ).	- السعي لأن يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين .	- المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة بينهم .
- الإلتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتمثيلها في المواقف المختلفة .	- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة .	- المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس وخصائص نمو المتعلمين .	- القدرة على توفير الحرية والأمان والطمأنينة للمعلمين عند إبداء آرائهم ومقترحاتهم .	- القدرة على تفويض الصلاحيات .	- القدرة على تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة .
- القدرة على استثمار الوقت ايجابياً.	- القدرة على ابداء الملحوظات دون سخرية او انتقاص من قدر المعلمين أو التقليل من جهودهم .	- القدرة على إجراء الأبحاث التربوية والتخطيط للمشاريع التربوية .	- مشاركة المعلمين والعاملين في المجال التربوي من خلال المناسبات ( زيارات – تهنئة – موساة ..... ) .	- القدرة على ادارة الاجتماعات .	- القدرة على ادارة الاجتماعات .
- المشاركة في الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية.					

## سجلات رئيس القسم

السجلات هي ملفات تُدون وتُسجل المعلومات والبيانات وتُحفظ فيها إلى جانب الوثائق. والسجلات كانت في الغالب ورقياً، أي تُسجل المعلومات والبيانات في الأوراق وتحفظ في الملف، ولكن مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والتي أحدثت تغيرات ذات قيمة عظيمة بحفظ البيانات والمعلومات بطريقة سهلة وتُيسر استرداد والحصول عليها، فقد استعان التربويون بالحاسوب لعمل ملفات تُحفظ فيها المعلومات والبيانات، أي أستخدمت في الوقت الحالي سجلات حاسوبية، أيضاً أستخدم الأبياد في إعداد سجلات إلكترونية تفاعلية.

وللسجلات أهمية كبيرة في المساهمة في تحسين الخدمات المدرسية التعليمية، وتساعد السجلات على ترتيب وتنظيم الأعمال والبيانات والمعلومات كل حسب السجل الخاص بهم، هذا إلى جانب الاسترداد والحصول على الوثائق والمعلومات والبيانات الدقيقة والكاملة في الوقت المناسب وهذا يساعد كثيراً في سرعة اتخاذ القرارات الملائمة. وفي هذه المذكرة سنستعرض سجلات رئيس قسم العلوم المكلف العمل بها والتي ستساعده في التنظيم والترتيب والمتابعة ومن ثم تطوير العمل.

إن تخصيص السجلات لعمل رئيس قسم العلوم، ما هو إلا وسيلة لتنظيم ومتابعة ثم تطوير العمل. وتتنوع مجالات السجلات والتي تشمل مجال المعلمين والمحضرين والمتعلمين والمناهج المدرسية، علماً بأن السجلات حسب شأنها واختصاصها يتم التوقيع عليها من قبل رئيس القسم ومعلمي ومحضري العلوم ، وعليه يمكن اقتراح السجلات التالية :

### 1- سجل الاجتماعات الإدارية

تتضمن التعليمات واللوائح والنشرات الصادرة من إدارة المدرسة وما تم الاتفاق عليه في مجلس الإدارة، إلى جانب عرض القرارات أو النشرات الصادرة من الوزارة أو المنطقة التعليمية.

### 2- سجل الاجتماعات الفنية ، ويتضمن :

- \* البيانات الشخصية للهيئة التعليمية.
- \* توزيع المقررات الدراسية والفصول الدراسية على المعلمين والمحضرين حسب الخبرة والكفاءة.
- \* توزيع الإشراف الأسبوعي على معلمي القسم.
- \* توزيع الأنشطة المزمع تنفيذها على المعلمين والمحضرين.
- \* تحديد مواعيد الاجتماعات الفنية الخاصة بالمادة وتحديد المقرر لكل اجتماع مع مراعاة فرد حصص الاجتماعات وعدم تداخل أوقات انعقادها ولا تتضارب مع حصص المعلمين.
- \* تحديد مواعيد الإمتحانات العملية النهائية للمقررات الدراسية الخاصة بالقسم.
- \* مناقشة الملاحظات التربوية والفنية التي يلاحظها رئيس القسم من خلال متابعاته وزياراته للمعلمين والمحضرين.
- \* مناقشة المشكلات والصعوبات الميدانية والاتفاق على طرق التغلب عليها.
- \* قد يتضمن الاجتماع برامج تنمية مهنية للمعلمين.
- \* يوثق الاجتماع ويوقع على محضر الاجتماع من قبل رئيس الاجتماع والمعلمين والمحضرين.



### 3- سجل الاجتماعات الفنية الخاصة بالمادة العلمية :

يُعد سجل منفصل لكل مقرر من المقررات الدراسية الخاصة بقسم العلوم. ويتضمن رؤية دولة الكويت ورؤية ورسالة وزارة التربية، والأهداف العامة والكفايات لتدريس العلوم، وأهداف المرحلة التعليمية، وأهداف تدريس المجال (فيزياء ، كيمياء ، أحياء ، جيولوجيا) كما يشمل على:

\* التوجيهات الصادرة من التوجيه العام للعلوم والخاصة لكل مقرر دراسي.

\* خطة توزيع المنهج.

\* أطر الامتحانات النظرية والعملية.

\* إستراتيجيات التعليم والوسائل والأنشطة التي تحقق المعايير والاهداف.

\* معلومات إثرائية.

\* نماذج التقاويم اللاصفية.

\* التقنيات التربوية والإلكترونية.

#### أنواع الاجتماعات :

- مناقشة المادة العلمية للمقرر أو المادة.
- مناقشة المستجدات التربوية وطرق التدريس لوحدة معينة.
- مناقشة تحليل نتائج الامتحانات.
- مناقشة الأهداف العامة للمقرر أو الخاصة لوحدة معينة من الكتاب.
- مناقشة التقويم أو مرجع حديث يهم المادة العلمية.

#### فترات الاجتماع:

- لا تتعدى الفترة بين كل إجتماعين 5-7 حصص.
- تحديد موعد دائم للاجتماعات الفنية لمعلمي المجال.
- يمكن الاجتماع بمواعيد أخرى وفقا لمستجدات العمل.

#### أعضاء الاجتماع

- رئيس القسم.
- معلمي المجال ومحضر العلوم المسئول عن المجال.

### 4- سجل زيارات رئيس القسم: ملاحظة ( يكون السجل ريكورد (Record) أو حلزوني) ويتضمن السجل:

- \* بيانات المعلمين والمحضرين موضحة خبره والتخصص.
- \* الجدول المدرسي الخاص بقسم العلوم.
- \* الخطة الأسبوعية لزيارات رئيس القسم لمعلمي ومحضري العلوم.
- \* نموذج زيارات على أن يشمل:

- البيانات الخاصة بالحصّة والدرس.

- الجوانب الشخصية للمعلمين.
- الإدارة الصفية.
- الجوانب الفنية للمعلمين.
- الإعداد الذهني والكتابي للحصة.
- إستراتيجيات التدريس المستخدمة.
- تنوع التقويم.
- توصيات وملاحظات.

ويجب مراعاة التالي:

- مناقشة المعلم أو المحاضر بالزيارة ثم تسجيلها .
- ضرورة توقيع المعلم أو المحاضر على تقرير الزيارة .
- زيارة المعلم والمحاضر العدد الكافي من الزيارات مع تكثيف الزيارات للمعلم أو المحاضر الجديد والمتدني الأداء.
- تغطية زيارة فصول مختلفه للمعلم وعدم تكرار الزيارة على فصل أو مقرر معين.

#### 5- سجل التنمية المهنية للمعلمين : ويتضمن

- \* خطة الإنماء المهني للقسم.
- \* تبادل الزيارات للمعلمين داخل المدرسة أو خارج المدرسة .
- \* نماذج الدروس والدروس الريادية وورش العمل.
- \* استخدام طرائق تدريس الحديثة.
- \* طرق متابعة المعلمين وخاصة المستجد ومحدود الأداء.
- \* وسائل تشجيع وتحفيز المعلمين وخاصة المتميزين.
- \* نموذج لتقييم البرامج التدريبية المنفذة.
- \* تقارير لتوثيق ماتم تنفيذه من البرامج التدريبية.

#### 6- سجل التوجيه الفني : ملاحظة ( يكون السجل ريكورد (Record) أو حلزوني)

- حيث يقوم الموجه الفني المختص بتدوين ملاحظاته عن زيارته لمعلمين العلوم، وتدوين الملاحظات عن سير العمل الخاص بقسم العلوم في سجل زيارته، على أن يتضمن السجل على:
- \* بيانات المعلمين.
  - \* الجدول الدراسي لمعلمي القسم.
  - \* فهرس زيارات الموجه الفني.
  - \* يترك الجزء الأول من صفحات السجل لتدوين التوجيهات والملاحظات العامة إلى جانب الزيارة

الاستطلاعية والميدانية التوجيهية للموجه الفني.

- \* الجزء الآخر من السجل: يقسم على عدد معلمي القسم بحيث يُخصص لكل معلم عدد كاف من الصفحات لتدوين ملاحظات الموجه الفني له عن الزيارة.
- \* نموذج لزيارة رئيس القسم ومتابعة أعماله.

#### **7- سجل زيارات مشرف المختبرات :**

- وهو السجل الذي يسجل فيه مشرف المختبرات ملاحظاته وتوصياته حول زيارته لغرف التحضير والمختبرات ومتابعة العهدة والنواقص، ويشتمل السجل على:
- \* بيانات المحضرين.
  - \* فهرس زيارات مشرف المختبرات.
  - \* ملاحظات وتوصيات المشرف.
  - \* نموذج زيارة المحضرين.

#### **8- سجل متابعة المناهج الدراسية : ويتضمن :**

- \* خطة توزيع المناهج لكل مقرر من مقررات العلوم والمعتمدة من إدارة المناهج والتوجيه الفني.
- \* خطة معدة من معلمي القسم موزع فيها توزيع المنهج على أيام الفصل الدراسي والعام الدراسي متجنباً أيام العطل والإجازات الرسمية.
- \* نموذج معد من قبل رئيس القسم لمتابعة سير المناهج وتنفيذها في جميع صفوف المدرسة. وبيان ما قُطع من المنهج ومدى ملائمة ذلك مع التوزيع المتفق عليه.
- \* نموذج معد من قبل رئيس القسم لمتابعة تدريس المنهج عملياً والحرص على ربط المعلم للجانب النظري للدروس بالجانب العملي.
- \* ملاحظات قسم العلوم على المناهج والكتب الدراسية المقررة، وهي الملاحظات التي يتم التوصل إليها من خلال تطبيق هذه المناهج، ويفضل تسجيل الملاحظات وتجميعها وتزويد التوجيه الفني بنسخة عنها.

#### **9- سجل متابعة الأعمال التحريرية : ويتضمن:**

- \* متابعة كراسات المتعلمين والتي من خلالها يمكن التعرف على:
  - مدى اهتمام المعلمين بالفروق الفردية للمتعلمين.
  - تدريب المعلمين للمتعلمين على أنماط الأسئلة، ومستوياتها وعلى مهارات التفكير بما فيهم التفكير الناقد والإبداعي.
  - مدى دقة واستمرارية تصحيح المعلم للتقاويم التي تُعطى للمتعلمين.

#### **10- سجل مستوى الامتحانات وتحصيل المتعلمين : ويتضمن:**

- \* تحليل مستوى الإمتحانات ( القصيرة، النهائية ).
- \* الوقوف على الإيجابيات والملاحظات على الامتحانات ومدى تحقيق أهداف القياس.

\* متابعة دقة النتائج وتوازنها بين الفصول.

\* تحليل النتائج للوقوف على مواطن القوة والضعف والاستفادة منها.

\* نماذج للامتحانات.

\* إطار الامتحانات.

\* جدول للامتحانات الفصلية والفترية.

\* خطة تصحيح الامتحانات.

**9- سجل رعاية المتعلمين:** وينقسم إلى عدة أقسام هي:

\* **رعاية الفائقين:** يتضمن تحديد جوانب التفوق لدى المتعلمين، والبرامج الإثرائية وبرامج التعلم الذاتي التي تُعد لهم والتحفيز والتشجيع الذي يُقدم لهم.

\* **رعاية المتعثرين دراسياً:** يتضمن تحديد جوانب الضعف لدى المتعلمين ( البرامج التشخيصية )، والبرامج العلاجية وتعديلها في ضوء تقييم تقدم المتعلمين المتعثرين دراسياً.

\* **رعاية المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة:** ( بطيئي التعلم ، صعوبات التعلم ).

**12- سجل الأنشطة الخاص بالقسم:**

يقسم السجل إلى عدة أقسام بعدد الأنشطة التي يقوم بها معلمي ومحضري القسم، مثل:

\* برامج الإذاعة المدرسية.

\* المسابقات ( العلمية، الزراعية، نادي العلوم، البيئة .... ) + طلب الإشتراك.

\* الأولمبياد الوطني أو الدولي + طلب الإشتراك.

\* تنفيذ مشاريع المجالات الدراسية ( الحقائق التعليمية، معارض، وسائل تعليمية..... )

\* زيارات ثقافية ( علمية، تربوية، توعوية، اجتماعية ..... )

\* ندوات وبرامج علمية وثقافية متعلقة بالمجال.

\* إصدارات خاصة بالمجال.

**على أن يراعي رئيس القسم ما يلي:**

- ضرورة الإشتراك بالمسابقات، وعدم الاعتذار عنها لأسباب غير مقنعة حيث أن المشاركة بالأنشطة تُلبى الميول والرغبات، وتراعى الفروق الفردية بين المتعلمين، وهي ضمن أهداف المنهج المدرسي.
- ضرورة الالتزام بشروط المسابقة وأهدافها.
- الاطلاع على بنود تقويم المسابقة أو النشاط في النشرة الواردة من إدارة الأنشطة التربوية بالمدرسة قبل تنفيذ المسابقة، وعقد إجتماع رئيس القسم مع المعلمين والمحضرين للتكليف للقيام بالمسابقات.
- تسجيل الاجتماعات الخاصة بالأنشطة في سجل الأنشطة.
- إبلاغ المتعلمين بالإشتراك في بداية العام الدراسي وليس قبل المسابقة بأيام، والتركيز عليهم في تنفيذها.
- التقيد بمواعيد تقديم طلبات الإشتراك وتقديم الاعمال.

## 12- سجل الامتحانات العملية ، ويتضمن :

\* أطر الإمتحانات العملية لكل مقرر .

\* التجارب العملية المقررة للامتحانات العملية لكل مجال، ولكل صف.

\* نماذج توقيع المتعلمين على إجراء التجارب العملية المقررة للامتحان العملي بصورة فردية.

\* جدول زمني يوضح مواعيد وأيام وحصص الامتحانات العملية، وإرسال نسخ لإدارة المدرسة والتوجيه الفني

## التقييم

ليست مهمة رئيس القسم أن يبحث عن الأخطاء ويفتش عن العيوب. فرئيس القسم الذي يفعل ذلك لا يظهر المعلمون أمامه على حقيقتهم، ولا يطلبون عونه في أي أمر يُعرض لهم. ومن ثم تضيق الروح المهنية، ولا يقوم أحد على التجديد خوفاً من النقد والتزاماً بالجانب الأسلم. وليس معنى ذلك أن رئيس القسم يجب أن يتجاوز عن الأخطاء ويتجنب الحديث حولها، إن تصحيح الأخطاء واجب، فالمعلم الحديث التخرج محتاج لمن يكشف عن خطئه ويرشده إلى وسيلة تصحيحه، كذلك المعلم الخبرة. لذلك يجب على رئيس القسم أن يُصحح الخطأ بطريقة مهنية لبقة بأسلوب إيجابي حتى لا يُزعزع ثقة المعلم بنفسه.

### تعريف بأداة نظام تقييم الكفاءة

أداة تقييم الكفاءة عبارة عن تقرير يكتبه الرئيس المباشر عن أداء موظفيه، والنموذج يتكون من أربع مجموعات على النحو التالي:

❖ **المجموعة الأولى (عوامل كفاءة الأداء الفردي) :** هو شكل من أشكال التعبير عن الذات حيث تُمثل الذات محور الإنجاز، ويعمل الفرد كعنصر فعال ومكون للمجتمع إلى جانب الآخرين محققاً مع غيره مجتمعاً ناجحاً نواته أفراد قادرون على النمو الشامل وقيادته نحو التطور .

❖ **المجموعة الثانية (عوامل كفاءة الأداء الجماعي) :** هو كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، أساسها توزيع العمل على الأفراد كفرق عمل وإدارات متخصصة علمية واجتماعية بحيث تُترك لها الحرية في اختيار قراراتها واتخاذها في دائرة اختصاصاتها.

❖ **المجموعة الثالثة (عوامل كفاءة القدرات الشخصية)**

❖ **المجموعة الرابعة (عوامل تقييم كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية)**

### الهدف من تقييم الكفاءة :

يهدف تقييم الكفاءة إلى أن يكون وسيلة لمتابعة أداء الموظف خلال العام بدقة وموضوعية

**الإجراءات الواجب إتباعها :** يقوم الرئيس المباشر بالتأكد من تسجيل:

-البيانات الوظيفية لجميع الموظفين التابعين له والتأكد من صحتها وحداثتها.

-المخالفات والعقوبات الصادرة بحق الموظف خلال العام الدراسي.

- الإجازات والاستثناءات والغياب بجميع أنواعه في الكشف الخاصة بها في تقييم الكفاءة.

جدول توضيحي للرئيس المباشر والرئيس الذي يليه

أولاً : الوظائف الإشرافية والتعليمية

م	الوظيفة	الرئيس المباشر	الرئيس الذي يليه
1	مدير المدرسة	المراقب	مدير الشؤون التعليمية
2	مدير مساعد	مدير المدرسة	المراقب
3	رئيس قسم المادة الدراسية المشرف الفني لرياض الأطفال	الموجه الفني	مدير المدرسة
4	رئيس القسم الإداري	مدير مساعد الشؤون الإدارية	مدير المدرسة
5	المعلم	رئيس قسم المادة العلمية – الموجه الفني	مدير المدرسة

ثانياً: الوظائف الإدارية

م	الوظيفة	الرئيس المباشر	الرئيس الذي يليه
1	الباحث الاجتماعي – الباحث النفسي – أمين المكتبة – مشرف التقنيات	الموجه الفني	مدير المدرسة
2	مشغل حاسب – سكرتير – مسجل شؤون طلبة – منسق إداري – أمين مخزن – الوظائف المعاونة	رئيس القسم الإداري	مدير مدرسة مساعد
3	محضر علوم	مشرف مختبرات	رئيس قسم المادة الدراسية

### التقويم الذاتي لرئيس القسم :

يقصد بالتقويم الذاتي أن يُقَوِّم الإنسان نفسه بنفسه، ثم يتصرف في ضوء ذلك، فيعتز بممارسته السليمة ويُطور ممارسته غير السليمة. ويعتبر التقويم الذاتي أحد الوسائل التربوية الجيدة لإعداد العاملين التربويين وإنمائهم مهنيًا، وهو بسيط قليل التكلفة ثابت الجدوى سريع التأثير، يرفد التربية المستديرة والتعلم الذاتي، وهو بذلك عملية لازمة لضمان استمرار التعلم طول العمر.

والتقويم الذاتي لا يقتصر على المعلم فقط، إنما يشمل جميع أفراد المنظومة التعليمية ومنهم رئيس القسم الذي يعتبر حلقة وظيفية أساسية في منظومة الحلقات التي يتكون منها الكادر البشري في المنظومة التعليمية، ونظراً لأهمية الدور الذي يمارسه رئيس القسم في هذه المنظومة، يجب أن يكون في المستوى الذي يؤهله لمواكبة التجديد والتطوير المطلوبين، وعليه لابد أن يعرف رئيس القسم باستمرار أين موقعه، وماذا يؤدي من أدوار، وهل يتناسب ما يؤديه، وأهمية هذه المنظومة في حياة المجتمع؛ لذلك فإن التقويم الذاتي أحد الأساليب المتاحة في الوقت الحاضر لرئيس القسم لكي يُقَوِّم ذاته دون رقيب، وبالتالي سيكتشف جوانب القوة والضعف، وبذلك سيكون سعيه نحو التطوير برغبته الذاتية وغير مفروضة عليه، وهذا سيفجر طاقات كبيرة كامنة لدى رئيس القسم، وسيوظفها حتماً في عمله الإشرافي.

## المراجع

- دليل العمل المدرسي / وزارة التربية / دولة الكويت .
- مذكره الوظائف الإشرافية رئيس قسم / التوجيه الفني للعلوم 2017/2016.
- دليل المستخدم للنظم المتكاملة لتقويم كفاءة العاملين .
- دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم – أ.د. فؤاد العاجز ، د. داود حلمي – 2009 .
- الإشراف التربوي – أ.د. سعيد الأسدي ، د. مروان عبدالمجيد – دار الثقافة عمان 2007.
- التقويم التربوي – د. فخري رشيد – دار القلم دبي 1987.
- الإشراف التربوي ( مفاهيمه، أهدافه ، أسسه ، أساليبه ) – د. حسن الطعاني – دار الشروق عمان 2005.



# الجودة في التخطيط وإدارة الوقت

## أولاً: الإدارة والقيادة المتميزة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تلعب المدرسة دوراً هاماً في المجتمع، فلم يعد يُنظر إليها على أنها مصدر للمعرفة فقط، بل أصبحت تتعدى ذلك من حيث صقل كافة جوانب النمو المرتبطة بشخصية المتعلم، ونتيجة للتسارع في كافة جوانب النمو المرتبطة بشخصية المتعلم، ونتيجة للتسارع في كافة المجالات أصبحت هناك تحديات كبيرة تواجه المدرسة، وهذا يتطلب أن تتمتع المدرسة بالديناميكية حتى يمكنها أن تواكب التطورات الحادثة وتبتعد عن الجمود. لذا انطلقت المؤسسات التعليمية لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف تحسين المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية "المتعلم". فالجودة الشاملة في التعليم تعني محاولة لإيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين لأداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته لتحقيق جودته بصورة أفضل وبفعالية أعلى.



تتمثل أدوات إدارة الجودة الشاملة في التدريب والتعليم المستمر والتقييم الذاتي، المشاركة في اتخاذ القرار، التخطيط والتوجيه، القيادة الديمقراطية، روح الفريق، الاتصالات، المكافآت والحوافز، العمل على استمرار التحسين المستمر، قياس جودة الأداء بصفة دورية، الإعراف بالأداء الفعال، والرؤية الثاقبة وتطبيق التفكير المنتظم.

### حلقة التحسين المستمر للجودة:

تعتبر حلقة ديمنج لتحسين الجودة إحدى الدعامات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات الأداء والإرضاء للمنتج التعليمي "المتعلم". وتشمل هذه الحلقة المستمرة أربع خطوات أساسية تمثل المراحل التطبيقية في عملية التحسين المستمر، وهي:

1. خطط Plan : الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يُفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج حسب المواصفات.
2. نفذ Do : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.
3. قيم أو افحص Check : في هذه المرحلة نقوم بتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات. ( ممكن استخدام مخطط ايشيكاوا للسبب والأثر )
4. حسن أو التصحيح Act : بناءً على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة.



حلقة ديمنج للتحسين المستمر (PDCA Cycle)

#### مخطط ايشيكاوا للسبب والأثر :

- مخطط ايشيكاوا للسبب والأثر أو مخطط السمكة (لأن المخطط يشبه عظمة السمكة) هو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.
- عبارة عن تقنية تخطيطية من خبير مراقبة الجودة الإحصائي الياباني كارو إيشيكاوا بجامعة طوكيو والتي يمكن أن تُستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة.
  - يصور العلاقة المرتبة بشكل تخطيطي بين الأسباب طبقاً لمستواها من الأهمية أو التفصيل وكنتيجة معطاة.
  - سبب تسميته بمخطط هيكل السمكة هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه للهيكل العظمي للسمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسة لهذه المشكلة.

- تعد أداة عظمة السمكة أداة رائعة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسية التي قد تكون سببا في هذه المشكلة، سواء كانت هذه المشكلة شخصية أو على مستوى مشكلات الشركات والمنظمات، صغيرة كانت أم كبيرة، فهذا التخطيط يساعد على تحليل وإيجاد جميع العوامل والأسباب مهما كانت كبيرة، صغيرة أو تافهة والتي قد تكون هي السبب الرئيس المؤثر والمؤدي للمشكلة الكبيرة.

#### خطوات بناء المخطط :

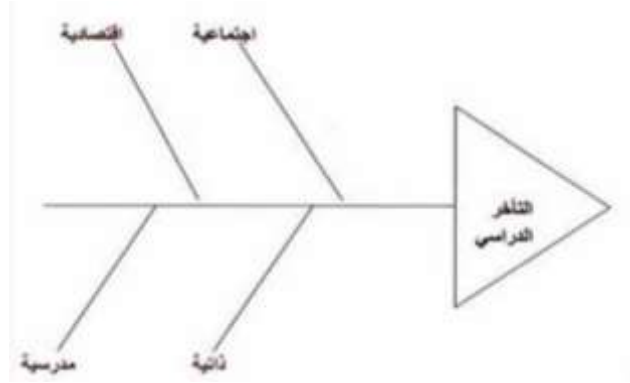
1. نرسم مخطط هيكل السمكة، بواسطة رسم خط أفقي (العمود الفقري المركزي للسمكة) بالقرب من مركز الصفحة ونرسم رأس السمكة بشكل مثلث أو دائرة.
  2. نسجل المشكلة الرئيسية/القضية أو هدف ما في رأس السمكة.
  3. نقوم بجمع المعلومات من المشاركين عن الجوانب الرئيسة للعمود الفقري للسمكة، ونرسم خطوطا قبالة العمود الفقري المركزي، نُسجل العناصر الرئيسة التي تؤثر في هذه المشكلة في مكانها بحسب التخطيط.
  4. يتم استخراج كل المشاكل التي قد تكون سبباً في كل عنصر، كما يمكن اخراج عناصر فرعية من كل عنصر رئيس. وهكذا تُحدد الأسباب الفرعية للأسباب الرئيسة للمشكلة على فروع العمود الفقري للسمكة.
  5. بعد ذلك نقوم بحذف الأسباب/العناصر الفرعية والرئيسة التي نقرر بأنها ليست سبباً حقيقياً في هذه المشكلة. وبعد أن نقوم بشطب كل الأسباب غير المرتبطة حقيقة أو غير المسببة للمشكلة/أو للوصول إلى الهدف، عندها سيتضح لنا حقيقة بقية المسببات للمشكلة الرئيسة.
  6. نقوم بوضع خطة لمعالجة وحلّ المشكلة/القضية (أو لتحقيق الهدف) من خلال تعرفنا على الأسباب الحقيقية وبتدريج تأثيرها الحقيقي على المشكلة/القضية.
- ملاحظة:** كلما تدربنا على استخدام هذا الأسلوب سنجده سهلاً وعملياً، بحيث يساعدنا على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير. كذلك فإنه يفيد في تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة، وما يتم استبعاده (بعد شطبه من المخطط) لا يتم الرجوع.

فيما يلي عرض لنموذج مقترح "دراسة أسباب التأخر الدراسي لطالب ما" من خلال مخطط هيكل السمكة:

#### الخطوة الأولى : نبدأ بكتابة المشكلة الأساسية.



### الخطوة الثانية : كتابة جميع الأسباب الرئيسية.



### الخطوة الثالثة : كتابة كل الأسباب الفرعية بنفس الأسلوب.



الخطوة الأخيرة : تقييم الأسباب، وشطب ما ليس مسبباً للمشكلة من المخطط، وذلك للإنتهاء بمجموعة من الأسباب التي تحتاج للدراسة أو التطوير.

### فوائد استخدام مخطط السمكة:

- استعمال لغة التخطيط والتحليل والبحث ( عظم السمكة نموذجاً ) يُساعد على تجاوز المفاهيم التقليدية في العمل ولغة العفوية في إيجاد الحلول واقتراحها، وبالتالي الاعتماد على وسائل إبداعية علمية لتحقيق الجودة، وإيجاد حلول للمشكلات مهما كانت صغيرة، والتي قد تكون هي السبب الرئيسي المؤثر للمشكلة الكبيرة.
- هذه الأداة تُساعد على تحديد مصادر الخطأ والقصور، وحصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها، وبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة، فإن هذا المخطط يُساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة، وبالتالي الوصول إلى السبب أو مجموع الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة في البداية تماماً.
- تحويل المشكلات التي تظهر مُعقّدة إلى مشكلات صغيرة يمكن حلّها وتجاوزها.
- التفكير في المشكلة بعمق بدلاً من اعتياد التسرع في اقتراح الحلول.
- تحسين الأداء من خلال وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة وتحقيق الجودة والتميز في النشاطات المختلفة.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- توفر قيادي فعال قادر على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.
- التركيز على المنتج التعليمي " المتعلم " والعمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، فالتركيز المتكامل يؤثر على النتائج منذ البداية.
- الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، مما يؤدي إلى تقليل التكلفة والهدر للجهد وتحقيق أعلى معدلات للأداء الصحيح.
- التخطيط المتقن للوصول للنتيجة الأفضل وتستخدم أساليب ابتكارية وتوليد الأفكار .
- التدريب والانماء المهني للقوى العاملة " الهيئة التعليمية والإدارية " لتطوير مهاراتهم، ويتم ذلك بإكسابهم طرق وأساليب التخطيط والتعلم الذاتي المستمر.
- التطبيق الفعلي لمعنى التعاون والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل.
- التحسين والتطوير المستمر لكافة الوظائف التي تتم داخل المؤسسة التعليمية مع الاهتمام بالتغذية الراجعة للوقاية من الوقوع في الأخطاء.
- النهج الشمولي لمجالات النظام التعليمي مثل ( أهداف، اجراءات، هيكل تنظيمي، أساليب العمل وطرق انجازه، الدافعية والتحفيز).
- تبدأ برامج الجودة الشاملة والتطوير بالتدريب وتنتهي به أيضا، لإكساب المعلم الكفايات والمهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من التطوير والتحسين في الأداء بشكل مستمر ومتصل، والذي يظهر أثره على المنتج التعليمي " المتعلم " .

### الموجه الفني ورئيس القسم مفاتيح التطوير:

- قادة تعليميون ومدرّبون ذو مناصب مكلفين بها، وفعاليتهم وتأثيرهم يتضح من حيث أهمية أدوارهم في المؤسسات التعليمية للأسباب التالية:
- مكانتهم البارزة في الهياكل التنظيمية.
  - الدور التوجيهي والتدريبي الذي يقومون به نحو المعلمين، ودورهم الفاعل كذلك في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
  - الدور التوجيهي الذي يلعبونه اتجاه المنتج التعليمي " المتعلم " الذي يساهم في رفع التحصيل الدراسي.
  - دورهم الفاعل والمؤثر في تطوير المناهج الدراسية.
  - دورهم البارز في تقييم أداء العاملين معهم.

## ثانياً: التخطيط

### مفهوم التخطيط:

- التخطيط هو سمة من سمات الحياة العصرية الحضارية الراقية في أي مجتمع من المجتمعات. ويمكن توضيح مفهوم التخطيط من خلال استعراض عدد من التعاريف التالية:
- نظام متميز يختص بتجميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة، لانجاز مجموعة أهداف محددة في ظل ظروف بيئية معينة. (د.أسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. ط2009، 1. ص31)
  - نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها بالإمكانات المتاحة وفي وقت محدد لتحقيق تلك الأهداف. (أمل لطفي طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. 2013. ص27)
  - عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، عن طريق ترتيب الأولويات، على ضوء ما يتاح من إمكانيات مادية وبشرية. (أمل لطفي طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. 2013. ص28)

### التخطيط للتطوير:

- تعتمد النظم التربوية إلى حد كبير على عملية التطوير لضمان أدوارها الفاعلة في إحداث التغيير في المجتمع، وتجدر الإشارة بضرورة معرفة الفرق بين التغيير والتطوير، وبين البناء والتطوير.
- إن التغيير الذي يحدث قد يتجه نحو الأفضل أو الأسوأ وقد يؤدي إلى التحسن أو التخلف، أما التطوير المبني على أساس وتخطيط علمي يؤدي إلى التحسن والتقدم والازدهار.
  - التغيير قد يتم بإرادة الإنسان وقد يتم في أحيان أخرى بدون إرادة الإنسان، أما التطوير لا يتم إلا بإرادة الإنسان ورغبته الصادقة.
- أما عند التحدث عن مصطلحي البناء والتطوير فلا شك أن البناء يختلف عن التطوير في نقطة البداية والانطلاق.
- البناء يبدأ من الصفر ومن لا شيء، أما التطوير يبدأ من شيء قائم وموجود فعلاً ولكن يراد الوصول به إلى أحسن وأسمى صورة ممكنة.

التخطيط التربوي الفعال المتكامل من شأنه أن يرقى بجودة التعليم بصورة تلقائية، فالتخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي، تُلزم المؤسسة التعليمية وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء. وبناء خطة متكاملة شاملة لجميع المجالات في النظام التعليمي وأساليب العمل والتحفيز والاجراءات لتحقيق التغيرات التطويرية المطلوبة.

### أهمية التخطيط في النظام التعليمي:

- التخطيط أساس نجاح العمل، ورسم خطة العمل ماهو إلا ترتيباً لأولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة، ضمن خطط تشغيلية تسهل العمل، حيث تُستمد منها الخطط الفصلية والشهرية والأسبوعية، ومنها توضع البرمجة الزمنية الملائمة لتنفيذ الخطة. ومن فوائد التخطيط تحقيق النتائج التالية:
- تقليل الهدر والفقد وخفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمالية إعادة العمل مرة أخرى.
- تؤدي إلى الجودة وزيادة الانتاجية في أداء الأعمال.
- تحسين أداء العاملين نتيجة لإتصاح الرؤية مسبقاً.
- وجود مقاييس ومؤشرات أداء صالحة للحكم على جودة النظام التربوي، وضرورة الإستفادة من أخطاء المرحلة السابقة.
- يدفع إلى البحث والمتابعة وتطوير المهارات القيادية والإدارية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

### أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط وفقاً لعدة معايير أهمها:

#### **- الأهداف:**

- التخطيط البنائي: يُطلق عليه التخطيط الهيكلي، ويُقصد به اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تغييرات بعيدة المدى، وإقامة هيكل جديد مغاير للهيكل الموجود بأوضاع ونظم جديدة.
- التخطيط الوظيفي: يُسمى كذلك بالتخطيط التوجيهي، ويُقصد به إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل القائم مكتفياً بإحداث التغيير في الإجراءات والأنشطة التي يؤديها النظام آخذاً بمبدأ التطوير والإصلاح التدريجي.

#### **- المجالات:**

- التخطيط الشامل: يتضمن إعداد خطة تشمل جميع المجالات وأنشطته على ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف، وتعبئة كافة الموارد والامكانيات، وهذا النوع يحقق النمو المتوازن بين المجالات ويبسر اختيار البدائل.
- التخطيط الجزئي: ينحصر في وضع خطة وتنفيذها لمجال واحد من المجالات.

#### **- التأثير والمدى:**

- التخطيط الاستراتيجي: ( خطة طويلة المدى تتراوح مدتها من 10 - 20 سنة ) التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى.
- التخطيط التكتيكي: ( خطة متوسطة المدى تتراوح مدتها بين سنة - 5 سنوات ) توضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تقدمه.



- التخطيط التشغيلي / الإجرائي: (خطة قصيرة المدى تتراوح مدتها من أسبوع – سنة) خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها بمعايير محددة، والتوقيت الزمني بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

#### مثال:

\* التخطيط السنوي / التفصيلي : هي خطط تشغيلية تفصيلية، يُستغرق تنفيذها سنة دراسية كاملة، وتُسند الخطة السنوية إلى المهام ومجالات العمل اللازم متابعتها وتحديد الأنشطة التعليمية والمواقف التي سيقوم بتحقيقها خلال العام الدراسي.

\* التخطيط الفصلي أو الشهري أو الأسبوعي : هي جدولة زمنية لبرنامج العمل، حيث تستند إلى تحديد مسبق لزمّن تنفيذ النشاطات والمواقف التعليمية التي سيقوم بها على مدى الفترة المحددة .

#### أسلوب وضع الخطط التشغيلية:

##### - من الأعلى لأسفل:

يأخذ هذا النمط المسار التالي: حيث تكون المبادأة صادرة من الرئيس في العمل ( الموجه الأول / مدير المدرسة )، حيث يقوم بوضع الخطوط العريضة للأهداف المراد تحقيقها، مع وضع صورة تقريبية للموارد المادية والنتائج المتوقعة، ثم تُوزع على شاغل الوظيفة الإشرافية ( الموجه الفني / رئيس القسم ) في اجتماع خاص لتدارس إمكانية تحقيق ما جاء فيها من أهداف بشيء من التفصيل، وفي هذه المرحلة يتم تحديد ما يلي:

1. الاجراءات والبرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف.
2. الوسائل والتجهيزات المطلوبة وكيفية الحصول عليها.
3. وقت البدء والانتهاء من البرامج المزمع القيام بها وتأثير ذلك على الأنشطة الأخرى.
4. الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الاجراءات والبرامج الواردة في الخطة.
5. جهة المتابعة والتقويم للبرامج.

ومنه يقوم شاغل الوظيفة الإشرافية ( الموجه الفني / رئيس القسم ) بالاجتماع مع رؤوسيه لمناقشة ما جاء بالخطة من برامج لتوزيع المهام ومناقشة الإمكانيات، وبعد الإنتهاء يتم إعداد الخطة التشغيلية الشاملة الخاصة به ومنها البرمجة الزمنية.

##### - من الأسفل لأعلى:

يأخذ هذا النمط المسار المعاكس للسابق، حيث تكون المبادأة صادرة من شاغل الوظيفة الإشرافية (الموجه الفني / رئيس القسم ) بالاجتماع الأولي مع رؤوسيه لتحديد الاحتياجات التدريبية والمشكلات التي عانوا منها في العام السابق، ومن خلال المناقشة والشورى يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها مع النتائج المتوقعة والبرامج

التي تساهم في تحقيق الأهداف مع زمن تنفيذها، وبذلك يتم توزيع المهام ومناقشة الإمكانيات المادية والبشرية التي ستقوم بالتنفيذ.

يقوم شاغل الوظيفة الإشرافية ( الموجه الفني / رئيس القسم ) بإعداد الخطة التشغيلية الشاملة الخاصة به ومنها البرمجة الزمنية، وإرسالها لرئيسه في العمل ( الموجه الأول / مدير المدرسة ) الذي بدوره يحدد ويضع خطته التشغيلية بناءً عليها.

### مجالات التخطيط للعمل:

الشخص الشاغل لوظيفة إشرافية يتطلب منه استخدام المبادئ السابقة في التخطيط لمجالات متعددة مرتبطة بعمله ومهامه كموجه فني مثل خطة لزيارات المدارس لحصر الاحتياجات ومتابعة الأداء التعليمي، وسير الامتحانات، والدورات التدريبية، والانماء الذاتي، وغيرها العديد من المهام. بالإضافة لمتابعة رئيس قسم في المدرسة ومهامه مثل: وضع خطط لتوزيع الجدول، وضع خطة لتوزيع الفصول على المدرسين، وضع خطة للزيارات المدرسية، وضع خطة للاجتماعات، وضع خطة للأنشطة المصاحبة للمنهج، وضع خطة لمتابعة المتعلمين الفائقين والموهوبين والمتعثرين وذوي صعوبات التعلم والاحتياجات الخاصة، وضع خطة لزيارات الفصول، المختبرات والبيئة الصفية، اعتماد الامتحانات، ..... وغيرها.

بالتالي يتطلب لتنظيم العمل والحرص على تغطية جميع المجالات والمهام وضع خطة عمل تشغيلية وفصلية أو شهرية أو أسبوعية يحدد بها جدول الأعمال الخاصة بالزيارات التي يقوم بها وضع خطة لتنمية الكفاءة المهنية للمعلمين ..... الخ .

أسس التخطيط: هناك عدة أسس رئيسة لابد من توافرها في التخطيط الجيد منها :

### الواقعية :

- الخطة مراعية لامكانيات الواقع.
- الخطة متجهة نحو تحقيق الممكن والمعقول وفق التقديرات والامكانيات المتاحة.

### ترتيب الأوليات :

- يركز التخطيط على المشروعات الأكثر أهمية ثم التي تليها، بحيث نبدأ بالمشروعات العاجلة والأكثر أهمية.

### الشمول والتكامل :

- التخطيط لقطاع معين من قطاعات النشاط التربوي يتم في ضوء علاقاته مع القطاعات الأخرى وتكامله معها.

### الاستمرارية :

- يكون التخطيط مستمراً ومتصل الحلقات والمراحل، وينبغي أن يُسائر التخطيط ما يحدث في المجتمع من تطور وتقدم واستمرار.

### الوضوح والدقة :

- يجب أن تكون الخطة واضحة ودقيقة وغير متشعبة، لأن الخطة غير الواضحة والمتشعبة يصعب تحقيقها لكثير الاستفسارات التي تنتج من عدم الوضوح.

### المرونة :

- يكون التخطيط مرناً يسمح بإجراء التعديلات لمواجهة المواقف الجديدة، فقد يظهر عادة أثناء التخطيط عوامل جديدة لم تكن موضوعة بالحسبان، وتستجد ظروف تستدعي تغيير مسار الخطة أو إجراء التعديلات عليها.

### التوقع :

- الخطة دائماً مستقبلية، أي تكون لدى واضع الخطة نظرة مستقبلية، وأن تكون لديه القدرة على توقع المستقبل واستشفاف ما يحدث.

### وجود البدائل :

- لا بد من وجود البدائل سواء كخطة بديلة أو الإمكانيات والطرق البديلة، فإذا اصطدمت الخطة بشيء مفاجئ لا بد أن يكون البديل جاهز ومتوفر.

### مراحل التخطيط:

يمر التخطيط التعليمي بصورة عامة بمراحل متعددة نذكر منها ما يلي :

1. دراسة الوضع الراهن : تحديد مواطن الضعف والقوة، وحصر الموارد المتاحة بشريحة كانت أم مادية، كذلك تحدد القرارات والقوانين المنظمة للعمل. ويتم خلال هذه المرحلة تحديد البيانات الأساسية اللازمة لعمل التخطيط وعمل دراسات مسحية.
2. تحديد الأهداف : يتم صياغة الأهداف بصورة دقيقة ومحددة، ولا تحمل أكثر من معنى أو تأويل، وأن تكون واضحة لكل من يقرأها ولمن سيقوم بتنفيذها، وتكون صياغتها سلوكية قابلة للتنفيذ والقياس.
3. إعداد مشروع الخطة : ترجمة الأهداف إلى برنامج عمل تفصيلي، وفيه تُحدد الفترة الزمنية للخطة ومراحلها، ويتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطة من أفراد ووسائل وأجهزة مطلوبة، وكذلك تُدرس البدائل كما تُحدد النتائج المتوقعة.
4. تنفيذ الخطة : يبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات المعنية والمسؤولين في المؤسسة التعليمية وتوفير الموازنات المطلوبة.
5. المتابعة : تهدف متابعة الخطة إلى التعرف على مدى تحقيق أهداف وبرامج الخطة، والوقوف على المشكلات ونقاط الضعف التي تظهر أثناء التنفيذ، وفي مرحلة المتابعة قد يحدث إدخال بعض التعديلات على أهداف وبرامج الخطة بما يتناسب مع مواجهة معوقات التنفيذ.
6. التقويم : يُقصد به مقارنة المخرجات والنتائج المتحققة مع الأهداف المنشودة، وهي عملية مستمرة طوال مرحلة التخطيط، لمعرفة مدى نجاح الخطة قبل إقترح الحلول والتعديلات الملائمة حسب الحاجة. وليس ذلك وحسب بل إن عملية التقويم ضرورية حتى تزودنا بالمتطلبات التي تُساعد في إعداد الخطة التالية، وتتم عملية التقويم غالباً بصورة تقارير أو احصاءات سنوية أو تقويم نهائي.

### تنظيم الأفكار من خلال طرح التساؤلات:

يكون ذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المبدئية التي تعمل على توجيه تفكيرك وتُسهل مهمة التخطيط :

1. ما هي أهدافك التي ترغب بتحقيقها لمجالات مهامك؟
2. لماذا هي ذات قيمة لديك؟
3. من الذي سيقوم بالتنفيذ، ومن الذين تستهدفهم الخطة؟
4. كيف سيتم تحقيق الهدف؟
5. ما هي الاجراءات والوسائل والبرامج التي سيتم استخدامها؟
6. متى يكون التنفيذ أكثر فعالية؟
7. أين يكون الحدث أو النشاط أكثر فعالية؟
8. ما هي المتطلبات المادية والمادية اللازمة لانجاح الخطة؟
9. ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام؟
10. ما هي الفترة الزمنية اللازمة لانجاز الخطة؟
11. كيف سيتم تقويم النتائج؟
12. ما هي العقبات والتحديات التي يمكن أن تواجهها؟

### عوامل نجاح التخطيط:

هناك عناصر أساسية لابد من توافرها، لكي ينجح التخطيط هي :

1. العناصر البشرية المؤهلة القادرة على اتخاذ القرار.
2. الأدوات والأساليب والموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.
3. نظم المعلومات الدقيقة التي تغذي المخطط بالبيانات.
4. أساليب التشخيص والقياس والتقدير والتنبؤ.

### أهم اسباب فشل التخطيط:

- \* الغموض وعدم الواقعية في الأهداف
- \* نقص أو عدم دقة البيانات والاحصائيات الاساسية
- \* عدم المرونة
- \* عدم الربط بين التربية وحاجات القوى الاساسية
- \* عدم مشاركة الأطراف المستهدفة
- \* عدم الربط بين التخطيط الكمي والكيفي
- \* عدم التنوع في الأساليب
- \* عدم وجود متابعة
- \* وجود خلل في احد خطوات الخطة
- \* استعجال النتائج
- \* نقص الاجهزة وعدم الدراية باساليب التخطيط الحديث

### عناصر كتابة الخطة:

- تعددت النماذج المستخدمة للخطط، ولا يوجد جدول ونظام موحد ثابت، حيث أن أسلوب العرض يعتمد على عملية التنظيم الفردية، واتفق العلماء على العناصر الأساسية التي يمكن أن تتضمنها الخطة وهي كالتالي:
1. تحديد المجال: تتعدد المجالات التي يجب أن يخطط لها شاغل الوظيفة الإشرافية تبعاً للمهام المكلف بإنجازها ومتابعتها، لذا يجب عند وضع الخطة أن يكون المجال محدداً، حسب أسلوب العرض الشامل أو المنفصل. منها على سبيل المثال لا الحصر: المناهج والكتب الدراسية، المعلمين (مستجد/ضعيف/تدني أداء/ خبرة/ ذو مهارات ...)، المتعلمين (فائق/ متعثر/ موهوب/ صعوبات تعلم / ذوي احتياجات خاصة) ، الاختبارات، البيئة الصفية والمختبرات، الأنشطة (المسابقات/ الأولمبياد/ التدريب/ الندوات / ورش العمل...)، المجتمع المحلي ومؤسساته ...
  2. الأهداف العامة : ما يهدف إلى تحقيقه على المدى البعيد دون الدخول في تفاصيل الإجراءات والممارسات من غير ربطها بزمان محدد.
  3. الأهداف التفصيلية : هي مجموعة من الأهداف المشتقة من الهدف العام، وتكون دقيقة وواقعية ومحددة بزمان معين، وهي بمجملها تحقق الهدف العام.
  4. الاجراءات : تمثل البرامج والأنشطة والوسائل التي تتحقق من خلالها الأهداف التفصيلية بصورة خطوات حسب ترتيب إجرائها، وقد يحتوي البرنامج الواحد عددا من المشروعات.
  5. الموارد المادية والبشرية : الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الاجراءات بصورة تفصيلية تقديرية ( مبالغ مالية/ أوراق/حبر طابعات/تقنيات تربوية/التابلت/ايباد/انترنت .... )، الأفراد الذين سيتم الاستعانة بهم لتنفيذ الاجراءات (رئيس القسم / المعلمين / الاخصائي الاجتماعي/ مشرف التقنيات التربوية/ فني الحاسوب.....)
  6. الفترة الزمنية : الزمن المتوقع لتنفيذ الإجراء أو النشاط ، حيث يتم تحديد التاريخ أو شهر التنفيذ أو يكتب حسب البرمجة الزمنية المحددة، ولا يتم كتابة عبارات عامة مثل خلال العام الدراسي أو خلال الفصل الدراسي.
  7. مؤشرات الأداء: المعايير المحددة كنتائج مرحلية التي يتوقع حصولها كدلالة على التوجه الصحيح لتحقيق الهدف.
  8. أدوات التقييم: المقاييس المستخدمة لقياس تحقق الهدف.

### البرمجة الزمنية:

البرمجة الزمنية هي ترتيب زمني مسبق للأنشطة والبرامج التفصيلية التي تم تحديدها في الخطة، شاملة الجهة المنفذة والجهة المستفيدة، ويعتمد عليها لمتابعة ما تم انجازه والملاحظات لكل برنامج. يجب ملاحظة توزيع البرامج والأنشطة بصورة مناسبة حيث يتم مراعاة عدم ازدحام الفعاليات في أسابيع معينة، وأن يتم بما يتناسب مع خطة التوجيه الفني والإدارة المدرسية، وأن يتم إنجازها بوقت يتناسب مع الفئة المستفيدة ليتسنى تحقيق الهدف المراد منها.

م	البرنامج	التاريخ	الجهة المنفذة	الفئة المستهدفة	المتابعة		الملاحظات
					نفذ	لم ينفذ	

### ثالثاً: إدارة الوقت وترتيب الأولويات

يتم تحديد الأولويات من عنصرين رئيسيين: الأول هو عنصر الوقت، ونحن لا نملك زمام ذلك العنصر فهو يمر دون أن نحركه أو نوقفه، لكننا مع هذا نستطيع أن نضبطه ونستغله أفضل استغلال، فكما يقول كارل ساندبرج: (إن الوقت هو أثنى عملة في الحياة، ولن يحدد أحد غيرك قنوات إنفاق هذه العملة).

### الأهم فالمهم:

يقول المؤلف روبرت ماكين : (إن السبب وراء عدم تحقيق معظم الأهداف هو تمضيّتنا وقتنا في إنجاز أمور ثانوية أولاً)، فالعنصر الثاني الذي تحدد من خلاله الأولويات هو عنصر الأهمية وهو ما يختلف من إنسان لآخر، فأهمية العمل أمر نسبي، فقد يكون هذا العمل مهماً بالنسبة لك وغير مهم لغيرك، وهو يتميز بتحكمك التام فيه، فأنت من تقوم بتحديد أهمية هذه الأعمال، إلا أنه في بعض الأحيان قد تُفرض عليك أعمالاً ضرورية تتخذ الأولوية في جدول أعمالك.

هناك أشياء عديدة تتنافس على صدارة الأولوية لدينا، وهذا قد يشنت انتباهك لدرجة تجعلك غير متيقن ما هي الأمور الأجدر بتركيزك، وهنا يضع لنا مايكل ليبوف قاعدة ذهبية يقول فيها: (إن تكريسك جزءاً بسيطاً من نفسك لكل شيء، يعني إلتزامك الشديد تجاه لا شيء) فالأعمال لكي تُنجز بطريقة صحيحة لابد أن يتم التركيز عليها بمقدار حجمها وأهميتها، ووضعها في مكانها الطبيعي في جدول الأعمال.

### اعرف أولوياتك:

من هنا يمكن أن تُقسّم أعمالك طبقاً لهذين العنصرين: عنصر الوقت وعنصر الأهمية، فتُصنفها من جهة مدى أهميتها، ومن جهة كم هي ملحة أو عاجلة، وذلك كما يلي:

هام وعاجل	غير هام وعاجل	هام وغير عاجل	غير هام وغير عاجل

ويمكنك أن تحدد جدول أعمالك لكل يوم، بعد تصميم ووضع خطتك التشغيلية للعام الدراسي شاملة جميع المجالات إبدأ بتفريغ المهام والأنشطة والإجراءات في قائمة وفق ترتيب الأولويات، وخصص وقتاً لكل عمل، ثم ابدأ بإنجاز أول الأولويات والتزم بها حتى تنتهي منها ثم انتقل إلى ما يليها في القائمة، وهكذا..

- أولوية ( أ ): خاصة بالأعمال الهامة والعاجلة، وهي الأعمال التي ننجزها من خلال إدارة الأزمات أو بأسلوب المطافئ التي لا تتدخل إلا بعد اشتعال الحريق، ويركز الغالبية على هذا الأسلوب لأنه لا يحتاج إلى تخطيط، أو لأنهم مجبرون على ذلك.

- أولوية ( ب ): خاصة بالأعمال الهامة وغير العاجلة، وهي الأعمال التي ننجزها، والرؤية التي نصوغها من خلال التخطيط الإستراتيجي وإدارة المستقبل. ويتجاهل البعض هذه الأولوية لأن نتائجها بعيدة المدى، ولأنهم يعتقدون أنه لا داعي للتخطيط ما دام العمل يسير بشكل مقبول، ولأنهم لم يجربوا العمل وفق هذا الأولوية ولم يجربوا منافعتها من قبل.

- أولوية ( ج ): تتعلق بالأعمال العاجلة وغير الهامة، وهي الأعمال التي ننجزها لإرضاء الآخرين، أو لعدم إدراكنا لصالّة قيمتها، أو لأننا غير مدربين على إدارة الذات واستثمار الوقت.

الإدارة الفعالة للذات تتطلب استثمار معظم الوقت في إدارة الأولوية ( ب )، وجزء كبير من الوقت في إدارة الأولوية ( أ ) وأقل جزء من الوقت للتعامل مع الأولوية ( ج ).

- الأولوية ( د ): وهي تتعلق بالأنشطة غير الهامة وغير العاجلة. وهذه الأنشطة لا تدخل في صميم العمل. لأنها نتاج الوقت المهدر، والمجهود الضائع في أنشطة تضر بالعمل مثل: الاتصالات التلفونية الشخصية للحديث في أي شيء، والاجتماعات الناتجة عن صراع في داخل المؤسسة التعليمية، والزيارات المفاجئة التي تُربك العمل.

هذه الأولوية السلبية التي تسود في المجتمعات المختلفة يمكن القضاء عليها بالتخطيط المسبق واستثمار جزء من الوقت المتاح في الأولوية ( ب ) لوضع سياسة يكون من ضمن أولوياتها التخلص من الأنشطة ( د ).

### الحياة مرنة، وأنت أيضاً:

من هنا نستطيع أن نتبين كيف يمكن لك أن تضع جدول أعمال يومك أو أسبوعك، إلا أنه وفي كثير من الأحيان تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن، فتجد أنه غالباً ما تطرأ أفعالاً هامة على جدول مواعيدك اليومي فيرتبك

نظام حياتك، لهذا لابد أن تعلم أن المرونة هي أهم خصائص ترتيب الأولويات أو وضع جدول الأعمال، إلا أنها لا تعني في الوقت ذاته أن تكثر من التغييرات في جدول أعمالك دون الحاجة الماسة إلى ذلك.

### أولويات الناجحين:

ثلاثة علامات فارقة في حياة الناجحين تظهر أثناء تحديد الأولويات: الأولى اهتمامهم الشديد بالمهام التي تصدر قائمة الأولويات، والثانية تجنبهم إضاعة الوقت في المهام غير الهامة وغير العاجلة، وعن هذا يقول الفيلسوف والمؤلف الصيني لين يوتانج : (بجانب فن إنجاز الأمور النبيل، نجد أن هناك أيضاً فن ترك أمور غير منجزة لا تقل نبلاً عن الأول، وحكمة الحياة تشتمل على التخلص من أشياء ليست ذات أهمية) وأما الثالثة فتختص بتحديد أوقات الهدوء والراحة ووضعها على جدول الأعمال.

قد تتعجب من أن تحديد أوقات الراحة من أولويات الناجحين، إلا أنه في الحقيقة تجد أن أوقات الراحة حتى وإن كانت قصيرة ، فإنها تُجدد النشاط وتبعث الحيوية في الفرد لمواصلة القيام بأعماله. وختاماً إذا أردت أن تكون من هؤلاء الناجحين، فابدأ بتحديد أولوياتك، واجعل شعارك: سأحدد أولوياتي الحياتية وسأكرس تركيزاً وجهداً للنبود التي من المرتقب أن تكون ذات أعلى مردود، وتذكر ما قاله جون ماكسويل : (إننا لا نستطيع تغيير الوقت، بل نستطيع تغيير أولوياتنا فحسب).

### أفكار بسيطة لتوفير الوقت:

- اعتمد استخدام منظماً أو فكرة لتسجيل الأفكار والمواعيد، ولا تعتمد على الذاكرة.
- جدول الأنشطة المتشابهة ونفذاً معاً: حدد ساعة معينة للإتصالات التليفونية والرد على الرسائل وإصدار التعليمات.
- وفر احتياجاتك بكميات: سواء كانت احتياجات شخصية أو مكتبية، فمن الخطأ التأخر في الإنجاز في كل مرة تحتاج لواحدة منها.
- ارسل رسالة لتأكيد المواعيد قبلها بفترة كافية حتى تستغل الوقت نفسه في حال تم إلغائها.
- حدد مع رؤسائك أو الزملاء في العمل أنسب وقت للإتصال بهم حتى لا تضيع وقتك في مكالمات ورسائل بلا نتائج.
- قم بعملين في نفس الوقت: يمكنك إنجاز الأمور البسيطة وأنت تنتظر أحد الاجتماعات.
- لا تغادر مكتبك قبل المتابعة: باستخدام جدول الأعمال اليومي قم بمتابعة وتسجيل ما تم إنجازه، وحدد التعديلات على جدول أعمالك لليوم التالي.



### أمثلة لنماذج خطط تشغيلية و خطط عمل فصلية / شهرية / أسبوعية ..

كما تم ذكره مسبقا لا يوجد جداول وتصاميم موحدة للخطط ، فهي عملية تنظيمية خاصة بالفرد نفسه وأسلوب عمله.

### أمثلة لنماذج متعددة للخطط السنوية:

نموذج 1 :

المجال	الهدف العام	الأهداف التفصيلية	الإجراءات	الإمكانات		الفترة الزمنية	مؤشرات الأداء	أدوات التقييم	توظيف النتائج
				المادية	البشرية				

نموذج 2 ..

المجال	الهدف العام	الأهداف التفصيلية	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الإمكانات		الفترة الزمنية	مؤشرات الأداء	أدوات التقييم	الملاحظات
					المادية	البشرية				

نموذج 3

الهدف العام : .....

المجال:.....

الأهداف التفصيلية	البرامج والإجراءات	جهة التنفيذ	الإمكانات		الفترة الزمنية	جهة المتابعة	مؤشرات الأداء
			الموازنة	البشرية			

نموذج 4:

المجال : .....

الهدف العام : .....

مؤشرات الأداء	جهة المتابعة	الفترة الزمنية	الإمكانات		الفئة المستهدفة	جهة التنفيذ	البرامج والإجراءات	الأهداف التفصيلية
			البشرية	الموازنة				

أمثلة لنماذج متعددة للخطط الفصلية:

نموذج 1 :

خطة عمل الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي .....

م	المجال	المرحلة الأولى ( 9/7 - 10/30 )	نفذ	لم ينفذ	المرحلة الثانية (11/1 - نهاية الفصل)	نفذ	لم ينفذ
		-			-		

نموذج 2 :

خطة عمل الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي .....

م	المجال	المرحلة الأولى 9/5 - 9/29	المرحلة الثانية 10/2 - 10/31	المرحلة الثالثة 11/1 - 11/30	المرحلة الرابعة 12/1 - نهاية الفصل	المتابعة	المتابعة
		-	-	-			
		-	-		-		

**أمثلة لنماذج متعددة للخطط الشهرية:**

نموذج 1 :

خطة عمل شهر .....

م	الأعمال	الاسابيع				نفذ	لم ينفذ	الملاحظات
		1	2	3	4			
1								
2								
3								
4								

نموذج 2:

خطة عمل شهر .....

م	المجال	المهام	الاسابيع			
			1	2	3	4
1						
2						
3						

نموذج 3 :

المهام الادارية				المهام الفنية			شهر .....
اجتماع الاداري	اجتماع	.....	الاجتماعات الفنية	.....	نماذج دروس + ورش عمل	أعمال اخرى	الاسبوع والتاريخ
							الاسبوع الأول -
							الاسبوع الثاني -
							الاسبوع الثالث -
							الاسبوع الرابع -

### أمثلة لنماذج متعددة للخطط الأسبوعية:

نموذج 1:

خطة عمل الأسبوع .....

اليوم و التاريخ	الأحد / /	الاثنين / /	الثلاثاء / /	الأربعاء / /	الخميس / /
المهام					

نموذج 2 :

خطة عمل الأسبوع .....

اليوم و التاريخ	الأحد / /	الاثنين / /	الثلاثاء / /	الأربعاء / /	الخميس / /
الحصة الأولى					
الحصة الثانية					
الحصة الثالثة					
الحصة الرابعة					
الحصة الخامسة					
الحصة السادسة					

## المراجع

- أمل لطفي أبو طاحون ، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري العلمية، 2013
- د. أسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والايمان ، 2012
- د. أحمد ابراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، 2011
- بيومي محمد ضحاوي ورضا ابراهيم المليجي، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، 2010
- محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق، دار المسيرة، 2008
- رياض بدري ستراك، تخطيط التعليم واقتصادياته، اثناء، 2008
- د. أحمد حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم القاهرة ، دار الفكر التربوي، 2000

## مهارات الاتصال والتواصل وإدارة الاجتماعات وإعداد التقارير

## مهارات الاتصال والتواصل

يعد الاتصال من أهم متطلبات العمل الإداري الناجح في المؤسسات التربوية، حيث يلعب دوراً بارزاً في كل من عمليات التوافق والفهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية؛ لذلك ينبغي على رئيس القسم الفعال أن يعي مستوى كفايته ومهارته وفعاليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم المهني، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية هذه العملية في تحقيق أهداف التنظيم.

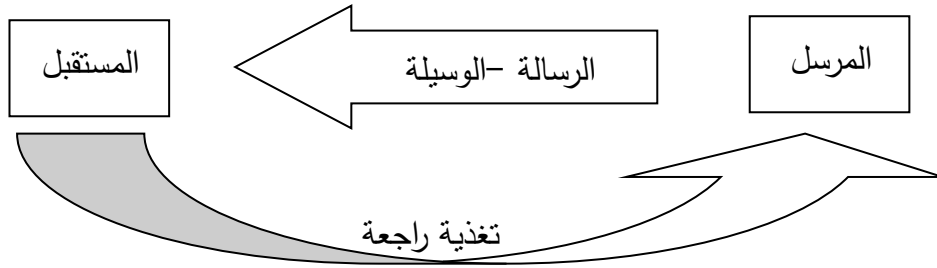
### مفهوم الاتصال والتواصل:

الاتصال هو سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان بطريقة لغوية أو غير لغوية (أبوناصر، 2008).  
أما التواصل فهو حالة من الفهم المتبادل بين شخصين أو نظامين، بحيث يكون الأول مرسلًا في وقت معين، والطرف الآخر مستقبلًا، وفي وقت آخر يتبادل الطرفان مواقعهما من حيث الإرسال والاستقبال.

### عناصر الاتصال:

تشمل عملية الاتصال العناصر الرئيسية التالية:

✚ المرسل (المصدر) - المستقبل - الرسالة - الوسيلة (قناة الاتصال) - التغذية الراجعة (الأثر)



### أهداف الاتصال:

1. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
2. قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
3. توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا (إدارة المدرسة - التوجيه الفني - المنطقة التعليمية - وزارة التربية) إلى المعلمين.
4. إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين الجميع.
5. اتخاذ القرارات اللازمة في العمل.
6. شرح أهداف وخطط العمل.

### مهارات الاتصال الواجب توافرها في رئيس القسم أثناء عملية الاتصال:

#### مهارة التحدث:

عندما يتحدث رئيس القسم مع مديره أو معلميه أو أولياء الأمور أو التوجيه الفني ينبغي أن يكون قادراً على التحكم في ألفاظه ونبرة الصوت المناسبة واختيار الكلمات بعناية، بحيث يستطيع أن يؤثر في الآخرين.

#### مهارة الكتابة:

عند كتابة أي تقرير من قبل رئيس القسم إلى الآخرين ينبغي مراعاة مايلي:

- تجنب الأخطاء اللغوية عند الكتابة.
- تكون الكتابة موضوعية وبلغة سهلة ومبسطة ومفهومة، والإبتعاد قدر الإمكان عن الكلمات الصعبة غير الشائعة.
- مراعاة التدرج الوظيفي أثناء المخاطبات الكتابية.
- يكون التقرير متكامل البيانات (تحديد العنوان والموضوع بدقة، ثم توجيه التحية للمرسل بصفته الوظيفية، ثم كتابة تعبير الموضوع ويحدد منه المحتوى بشكل مختصر، ويختم التقرير بعبارة شكر، ويذيل بالاسم والمسمى الوظيفي والتوقيع مع التاريخ).

#### مهارة القراءة:

يتصف رئيس القسم الفعال بأنه يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة حتى يحقق اتصالاً ناجحاً.

#### مهارة الإنصات:

تساعد هذه المهارة رئيس القسم على الحصول على معلومات مهمة لاتخاذ قرارات بشكل أفضل، وكذلك فهم معلميه ورؤسائه في العمل وما يقترحونه من أفكار وآراء. هناك العديد من القواعد التي تسهم في تنمية مهارة الانصات مثل: (اعطاء الانتباه الكامل لمضمون كلمات المتحدث، التركيز على المحتوى وليس طريقة الحديث فقط، التحلي بالصبر وعدم توجيه النقد أو اللوم أو المقاطعة، تبني مبدأ الحياد عند تلقي المعلومات وترك عملية تقييمها إلى نهاية الحديث، عدم الانشغال بأي شيء سواء كانت مطبوعات أو أجهزة، الانصات بهدف بناء الثقة).

#### مهارة الاتصال عن بعد (مهارة استخدام التكنولوجيا):

في ظل التسارع الكبير لتقدم التكنولوجيا الحديثة، والذي أحدث طفرة في وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية و drop box والتليغرام... وغيرها من البرامج الحديثة، بات لازماً على رئيس القسم مواكبة هذا التطور، ومعرفة كيفية استغلال التكنولوجيا المعاصرة والاستفادة القصوى مما توفره من سرعة في تبادل المعلومات وإيصالها للأطراف المعنية، مع ضرورة تفعيل بريد إلكتروني خاص لرئيس القسم والتزامه بسرعة الرد على المخاطبات الإلكترونية.

كذلك على رئيس القسم أن ينشأ مجموعة لجميع معلميه ببرامج التواصل الاجتماعي مثل الواتساب حيث يسهل عليه نقل التعليمات والتوجيهات ومايستجد من أعمال أولاً بأول.



ومن المواقع الإلكترونية التي لابد لرئيس القسم ومعلميه الإطلاع عليها واستخدامها هو موقع وزارة التربية الرسمي [www.moe.edu.k](http://www.moe.edu.k) حيث يضم عدة أقسام للمعلم والمتعلم بجميع المراحل التعليمية.

### مهارة الاتصال غير اللفظي:

نظراً لأن الاتصال عملية اجتماعية فقد لا يتحقق باللغة المنطوقة أو المكتوبة فقط، وإنما من خلال مجموعة من الأفعال المتعددة، كأن يتم التفاهم بالإبتسامات أو التجهم أو العبوس أو عن طريق الإشارات والأفعال، وذلك ما يسمى بالاتصال غير اللفظي ومن وسائلها: (حركات الجسد، حركات اليدين واللمس كالمصافحة، تعبيرات الوجه والعيون، شكل الجسم ومظهره) فملايس الشخص واهتمامه بمظهره الخارجي يحددان شخصيته، وله الأثر الكبير في قبول عملية الاتصال، كما أن المظهر يعبر عن الشخصية، والأفراد يستجيب بعضهم لبعض بناء على جاذبيتهم؛ لذلك ينبغي لرئيس القسم أن يكون حسن المظهر والهندام ذو إبتسامة بسيطة.

### معوقات الاتصال:

إن تداخل عملية الاتصال وتشابكها قد ينشأ عنه بعض المعوقات التي تحول دون إيصال الرسالة بنجاح، كما أن عملية الاتصال تنشأ بين الأفراد الذين بدورهم يختلفون في صفاتهم الشخصية والاجتماعية والثقافية وفي عاداتهم وتقاليدهم واتجاهاتهم، وهذا بدوره يؤثر على فعالية الاتصال.

### من معوقات الاتصال:

#### معوقات شخصية:

مثل قصور في مهارات الاتصال، أو سوء العلاقات بين الأفراد، أو اتجاهات سلبية للأفراد مثل الانطواء أو المبالغة في الاتصال أو الشعور بمعرفة كل شيء.

#### معوقات نفسية:

خوف أحد أطراف الاتصال من الطرف الآخر، أو عدم الرغبة في الاتصال أو التعصب للرأي بحيث لا يقبل برأي مخالف لرأيه مما يدفع الآخرين إلى عدم تقديم آرائهم ومقترحاتهم خوفاً من الإحراج، فيلجؤون إلى عدم التفاعل مع العملية الاتصالية، وبالتالي التعامل معها بجمود.

### معوقات في وسيلة الاتصال:

اختيار وسيلة لا تتناسب مع موضوع محل الاتصال، أو عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال، اختيار وسيلة لا تتناسب مع أطراف الاتصال، عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال، عدم وضوح لغة الاتصال.

### معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل أوحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ومن أهم المؤثرات التي قد تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها: سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة، عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

### **توصيات للاتصال بكفاءة مع الآخرين:**

1. تحديد الهدف من الاتصال ومدى أهميته.
2. توسيع دائرة التفكير بزيادة المعلومات عن الموضوع المراد الاتصال من أجله.
3. الاستماع بدقة واستيعاب إلى الرسالة المنقولة إليك.
4. طرح الأسئلة خاصة عندما يكون المعنى غير مفهوم، وعدم الخوف من الظهور بمظهر الجاهل.
5. طرح الأفكار في المكان والوقت المناسب.
6. الوضوح في الحديث وتجنب العموميات والغموض في الحديث.

### **إدارة الاجتماعات**

يُعرف الاجتماع بأنه: " لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها" (ماهر، 2014). وترتكز نتائج هذه الاجتماعات ونجاح إدارتها في دعم عملية التعليم والتعلم. أنواع الاجتماعات التي يعقدها أو يحضرها رئيس القسم:

### **الاجتماع الإداري:**

في هذا النوع من الاجتماعات، يحضر رئيس القسم الاجتماع الإداري في المدرسة بصفته عضو بمجلس إدارة المدرسة، وتتم مناقشة الأمور الإدارية والشئون المدرسية في هذا الاجتماع، وأحياناً يخصص مدير المدرسة جزء منه للإنماء المهني لرؤساء الأقسام تتم فيه مناقشة بعض الأمور التربوية المستجدة. وعلى رئيس القسم بعد ذلك نقل جميع ماجاء في الاجتماع الإداري إلى معلميه ومحضري العلوم.

### **الاجتماع الفني:**

يكون هذا النوع مخصص بمناقشة الأمور الفنية المرتبطة بتدريس المجال الدراسي كطرق التدريس، الموضوعات التي ستدرس خلال فترة زمنية قادمة، التقويم وأسئلة التفكير العليا، التقنيات التربوية والوسائل التربوية المعينة للدروس، تجارب عملية بديلة أو معينة، موضوعات إثرائية، حل المشكلات، تحليل نتائج الامتحانات، تنفيذ طرق متابعة المتعلمين المتعثرين أو الفائقين. ويعقد هذا النوع من الاجتماعات في مختبر العلوم وبحضور جميع معلمي قسم العلوم للمرحلة الابتدائية والمتوسطة، وحسب التخصص للمرحلة الثانوية ومحضري العلوم حتى تعم الفائدة للجميع.

### **خطوات الإعداد للاجتماع:**

- لكي يكون الاجتماع ناجحاً ومثمراً، على رئيس القسم التجهيز له قبل وقت كاف عبر:
1. تحديد الأهداف من عقد الاجتماع بوضوح ودقة.
  2. إعداد جدول أعمال الاجتماع وتوزيعه على جميع الأعضاء.
  3. ترتيب موضوعات الاجتماع في تسلسل حسب أهميتها.

4. يمكن ترتيب الموضوعات بحيث توضع الموضوعات التي فيها خلاف وجدل أولاً، والموضوعات التي فيها إتفاق في نهاية الاجتماع، وذلك حتى تكون نهاية الاجتماع ذات أثر نفسي طيب على المشاركين.
  5. تحديد الوقت اللازم لمناقشة كل موضوع، وذلك لضبط وقت الاجتماع.
  6. لا مانع أن تعرض وجهة نظرك لبعض المشاركين في موضوع معين قبل بدء الاجتماع، وأن تتبين وجهة نظرهم حتى تستطيع أن تتوقع ما يمكن أن يحدث خلال الاجتماع ويعينك على التحكم في الاجتماع وتوجيهه.
- كذلك من الأمور التي تساعد في نجاح الاجتماع وتحقيق الهدف منه توزيع جدول الأعمال على الحضور قبل موعد الاجتماع بوقت كاف متضمناً مايلي:

- مكان ووقت عقد الاجتماع.
- قائمة بالنقاط الرئيسية التي سيتم مناقشتها خلال الاجتماع (بنود الاجتماع).
- وضع وقت تقريبي مخصص لكل بند من بنود الاجتماعات.
- تحديد أسماء الأعضاء الذين سيعرضون موضوعات محددة.
- أفراد بند خاص بما يستجد من أعمال.

#### أما خلال الاجتماع فيجب مراعاة التالي:

1. تحديد واختيار مقرر للاجتماع (ويراعى أن يكون المقرر دقيق ويسجل جميع ما دار في الاجتماع) ثم توقيع الأعضاء على محضر الاجتماع بعد تدوينه في السجل المخصص له.
2. تحديد أماكن جلوس الأعضاء قبل بداية الاجتماع وذلك بناء على معرفة رئيس القسم بمعلميه، فالمعلمون كثيرون الكلام يجب أن يجلسوا بجوار رئيس القسم عن يمينه أو يساره بحيث يجدوا صعوبة في الاتصال برئيس القسم وجهاً لوجه، أما الأعضاء المعارضون بصفة دائمة في الرأي فلا يجب أن يجلسوا وجهاً لوجه حتى لا تكون هناك فرصة لقيام مشادات بينهم.
3. أن يكون للأعضاء الحضور فاعلية ومشاركة، ومن الضروري أن يأخذ رئيس القسم برأي كل عضو في كل بند وإشعارهم بأهمية رأيهم.
4. التحلي بالصبر وسعة الصدر وسرعة البديهة خلال الاجتماع، والابتعاد عن العصبية والحدة.
5. عدم السماح بالمهاترات والجدل العقيم بين الأعضاء.
6. تسجيل جميع الموضوعات والبنود التي تمت مناقشتها خلال الاجتماع وماتم الاتفاق عليه، وتوقيع الأعضاء على محضر الاجتماع.

#### الإجراء المتبع في حال غياب أحد الأعضاء عن الاجتماع:

- يسجل في محضر الاجتماع أسماء الأعضاء المتغيبون عن الاجتماع والسبب، ويعد طباعة محضر الاجتماع يجب توقيع جميع الأعضاء حتى المتغيبون بالعلم بما جاء بالاجتماع.

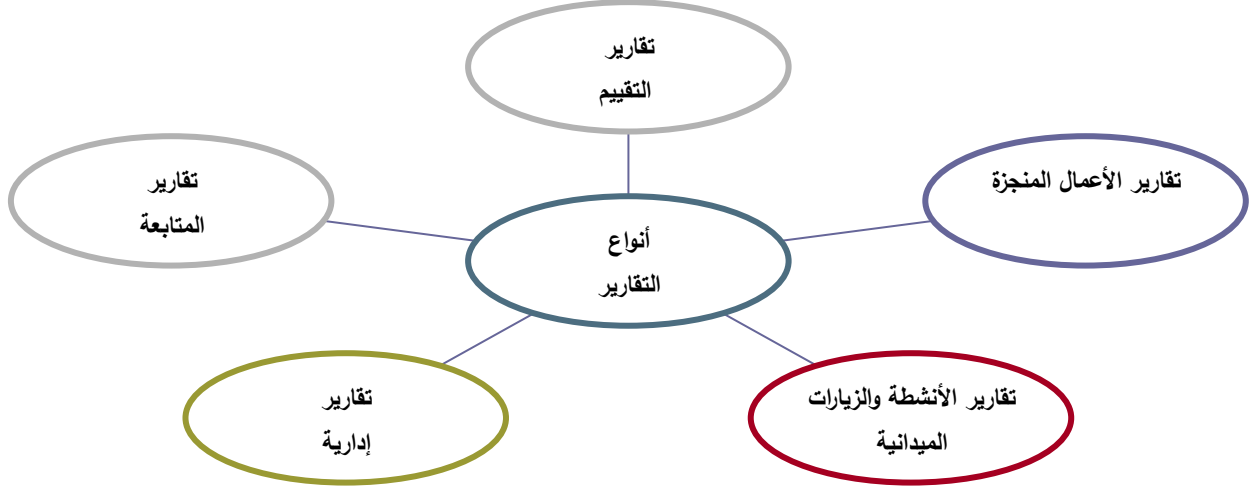
## اعداد التقارير والمخاطبات الرسمية

في مجال العمل كثيراً ما يطلب منك كتابة تقرير إما لعمل قمت به أو لرصد ظاهرة ما وغيره، ويتطلب ذلك معرفة قواعد كتابة التقارير وطرق تصميمها، **فماذا بقصد بالتقرير؟**

التقرير عبارة عن وثيقة مهنية تتضمن دراسة مشكلة أو أزمة أو مسألة متعلقة بنقل معلومات وبيانات ونتائج.

**أهمية كتابة التقارير:**

1. مصدراً مهماً من مصادر نقل وتوصيل المعلومات والحقائق وتوضيح المستجدات.
2. مستند ووسيلة للإثبات القانوني على إنجاز العمل وأداة لمراقبة وتقييم للأعمال الموضوعة ضمن خطة العمل.
3. تساعد أصحاب القرار فيما توفره من معلومات على تقويم الأداء في العمل والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
4. يساهم في التنسيق والتعاون والترابط بين الإدارات المتعددة ويسهل عملية التفاهم ما بين المرسل والمُرسل إليه.



### تصنيف التقارير حسب التالي:

**أولاً: من ناحية الزمن:** وتنقسم إلى:

1. **تقارير دورية:** هي تقارير تغطي فترة ثابتة من الزمن، وتتنوع من تقارير يومية وأسبوعية، شهرية أو فترية.
2. **تقارير غير دورية:** لا ترتبط بزمان معين وقد تكون استثنائية أو خاصة أو مفاجئة.

### ثانياً: من ناحية الهدف:

1. **تقارير متابعة:** وترتبط بخطة عمل أو برنامج جاري تنفيذه، وتساهم في اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعة.
2. **تقارير معلومات:** ويتم فيها نقل معلومات وحقائق عن أحداث أو مواقف معينة، وهي تقارير إخبارية وقد تمثل وجهة نظر أو رأي كاتبها، وغالباً تهدف إلى الإحاطة فقط، وتساعد على اكتشاف وتحديد ظواهر معينة.
3. **تقارير تقييم الأداء:** وهي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف إلى الحكم على الكفاءة وإعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم.

**ثالثاً: من ناحية المحتوى:** 1. تقارير مالية ومحاسبية 2. تقارير الانجازات والأنشطة 3. تقارير الأفراد  
**رابعاً: من ناحية الشكل:**

1. التقارير الوصفية: وهي تصف الظاهرة كما هي، مثل تقارير عن الرحلات وحالة المرافق المدرسية.
  2. التقارير الإحصائية: أهم ما يميز هذه التقارير هي الأرقام وتوضح بالتحليل والمقارنة مستويات الأداء.
  3. التقارير الإدارية: واضحة البنود وهذه التقارير تقدم حسب الحاجة فقد تقدم سنوياً أو شهرياً أو يومياً.
- خامساً: من ناحية التوجيه:** وتوضح الجهة المرسل لها التقرير وهي نوعان: 1. تقارير داخلية 2. تقارير خارجية
- مقومات التقرير الجيد:**

الاختصار والدقة والوضوح  
تسلسل الأفكار وتحديد الهدف  
المصادقية والإقناع.

#### **مواصفات التقرير الجيد:**

- **الفترة الزمنية:** هي الزمن الذي يغطيه التقرير ووقت عرض وتقديم التقرير.
  - **الشمولية والترابط:** يعني تغطية جميع النواحي المختصة بالموضوع، والإجابة على تساؤلات قارئ التقرير.
  - **صحة البيانات ومدى دقتها:** هي عامل أساسي للحكم على مدى جودة التقرير، وكفاءة المعد.
  - **حجم الكتابة ومناسبته للتقرير:** يعتمد حجم التقرير على الزمن والموضوع والإدارة المرفوع لها التقرير.
  - **قدرتك على الإقناع:** إذا كان التقرير مقنعاً دل هذا على كفاءة معد التقرير، وقدرته على عرض أفكاره بسهولة.
  - **عرض التقرير وأسلوبه:** ويتم الحكم على جودة التقارير من أسلوب عرضها وسهولة قراءتها وجذبها للقارئ.
  - **موضوعية تقريرك:** الابتعاد عن كل ما هو شخصي عند عرض حقائق ونتائج الدراسة أو الموضوع.
- مراحل كتابة التقرير:**

1. تحديد الهدف من إعداد التقرير، وما الذي يحتاج معرفته قارئ التقرير؟
  2. جمع الحقائق والمعلومات وتحديد الأفكار ومراجعة صحتها ثم ترتيب المحتويات والتأكد من وضوحها ودقتها.
  3. كتابة التوصيات وما يجب تنفيذه وتوثيق العمل بالصور والبيانات والأشكال التوضيحية والهوامش.
- الصعوبات التي تواجه كاتب أو مُعد التقرير:**

- اللامبالاة لأهمية التقرير والهدف المرجو منه وعدم امتلاك مهارة الكتابة والصياغة اللغوية.
- صعوبة في إدارة الوقت واستغلاله لصالح العمل وعدم التعاون بين أعضاء الفريق الواحد.
- عدم تحقق الهدف من التقرير نتيجة لنقص في البيانات والموضوعات الخاصة بموضوع التقرير.

#### **عناصر التقرير:**

- **الغلاف:** يستخدم الغلاف لتغطية التقرير والمحافظة عليه وحمايته من التلف.
- **صفحة العنوان:** يوضح بها عنوان التقرير والتاريخ، ثم الجهة الموجه لها التقرير، والجهة المرسلة للتقرير.

- **الفهرس أو جدول المحتويات:** يتم وضع الفهرس لموضوعات التقرير لتسهيل الوصول إلى هذه الموضوعات.
- **مقدمة التقرير:** ويمكن من خلالها الكتابة عن جهة العمل ومدى إنجازاتها.
- **التقييم:** ويتم فيها مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها، وعرضها بشكل تفصيلي.
- **التوصيات:** تشمل كل ما توصل إليه التقرير من توصيات، ومبررات ووضعها وما تغطيه من احتياجات.
- **الملاحق والمرفقات:** مثل المطبوعات، الصور، ورش عمل، وكشف حضور وغياب وغيره.

### **بعض تقارير رئيس القسم**

#### **أولاً: التقارير الدورية:**

1. بداية العام الدراسي يقوم رئيس القسم بكتابة التقارير التالية:
  1. ميزانية القسم (معلمين، محضرين، الجدول المدرسي).
  2. مرافق المدرسة ومدى جاهزيتها.
  3. مدى توفر الأدوات والأجهزة اللازمة للعمل وصلاحياتها.
  4. الكتب الدراسية وتوفرها ومدى كفايتها.
2. في نهاية الفصل الدراسي الأول والثاني، يرسل رئيس القسم ما تم انجازه خلال الفصل الدراسي في الجوانب التالية:
  1. المتعلمين والهيئة التدريسية والمحضرين
  2. برامج الإنماء المهني والأنشطة التعليمية
  3. المناهج والتقنيات التربوية

#### **ثانياً: تقارير غير دورية:**

1. تقارير بعد انجاز عمل معين مثل: (دورة تدريبية-ورشة عمل -محاضرة-رحلة علمية)
2. تقرير عن ضعف متعلمين فصل دراسي ويوضح فيه ما يلي:  
(أسباب كتابة التقرير -إرفاق نسخة من تحليل نسب النجاح لهذا الفصل-توضيح أسباب الضعف-الخطة العلاجية ومتابعة تنفيذها-الصعوبات -المقترحات والتوصيات)
3. تقرير عن (معلم ضعيف -معلم متدني أداء): وتتم كتابته على مراحل بهدف متابعة أداء المعلم وأثر خطة الانماء المهني عليه ويشترك في تسجيله كل من رئيس القسم والموجه الفني والموجه الفني الأول ومدير المدرسة وتوضح فيه الجوانب التالية: جوانب الضعف-الزيارات التي تمت للمعلم-البرامج العلاجية وتنفيذها-أثر هذه البرامج على أداء المعلم-مقترحات وتوصيات.
4. تقرير عن أداء معلم جديد:  
ويكتبه رئيس القسم ومتضمناً البنود التالية: بيانات المعلم-الخبرة -الفصول التي تمت زيارتها-وصف لأداء المعلم-خطة التنمية المهنية التي اعتمدها رئيس القسم لمتابعة المعلم الجديد-أثر الخطة العلاجية على أداء المعلم.  
ضرورة مراعاة التدرج الوظيفي عند رفع التقارير ومعرفة إلى من ترفع التقارير مثل:

- عند وجود عجز في معلم أو محضر علوم تتم مخاطبة الموجه الفني للمدرسة كتابياً وذلك برفع تقريراً إلى كل من مراقب المرحلة والموجه الفني الأول للعلوم في المنطقة التعليمية.
  - عجز أدوات مخبرية يرفع به تقرير إلى مشرف المختبرات أو الموجه الفني الأول للعلوم في المنطقة.
  - تحليل فئات النتائج يرفع التقرير إلى الموجه الفني المسؤول عن المدرسة.
- ملاحظة هامة:** ضرورة وجود اعتماد مدير المدرسة على التقارير والكتب الرسمية قبل ارسالها للجهات المختصة.

## كتابة الرسالة

هي طريقة تهدف إلى تحقيق التواصل بين المرسل والمستقبل، سواء كانت هذه المراسلة مكتوبة ورقياً أو رقمياً.

**مقومات وخصائص الرسالة الجيدة:**

- صحيحة خالية من الأخطاء النحوية أو الإملائية ويجب التقيد بالمصطلحات الرسمية الفنية، والحكومية.
- تتصف بالإيجاز والدقة والصدق والواقعية والبعد عن الغموض وتراعي مصلحة العمل وغرض وهدف الرسالة.
- أن تعبر عما يريد كاتب الرسالة وتعطي معنى كاملاً من خلال تزويد المستقبل بكافة المعلومات الوفيرة.
- استعمال الكلمات الطيبة وحسن اختيار الألفاظ التي تخلق جواً من التقدير والقبول بين المرسل والمستقبل.

### **أهمية المراسلات الإدارية:**

1. تنظم العمل وتسهل الاتصال بين الإدارات دون الحاجة إلى لقاء المسؤولين مباشرة توفيراً للوقت والجهد.
2. المساعدة على ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقة صحيحة ومناسبة مع الهدف الرئيسي من المراسلة.
3. تعتبر الرسائل وثيقة قانونية معتمدة من قبل الجهة الإدارية في المؤسسة.

### **طريقة كتابة المراسلات والخطابات الرسمية**

#### **ملاحظات هامة ويجب مراعاتها:**

1. مراعاة التدرج الوظيفي والصلاحيات في توجيه الخطابات.
2. لا توضع اطارات أو نقوش أو رسومات في الخطابات الرسمية وأن يكون لون الورق أبيضاً ومراعاة اختيار نوع قوي، وناعم الملمس، وغير قابل للتلف بسهولة وبحجم A4، ولا يكتب يدوياً إلا في الحالات القصوى.
3. المسافة العمودية (تباعداً الأسطر والفقرات) يجب أن تكون معقولة ومراعاة المسافة بين الجانبين (الهامش).
4. نوع الخط الذي تكتب به الرسالة يجب أن يكون باللون الأسود ومن الخطوط الواضحة في القراءة مثل: Times New Roman أو Simplified Arabic. ويكون مقاس الخط بحجم (14-16).

### **بنود الرسالة:**

- يجب كتابة ديباجة معلومات الإدارة في الزاوية اليمنى العليا من الخطاب بحيث تحتوي على المعلومات التالية:
1. شعار الوزارة ويجب أن يكون موجوداً أعلى كلمة وزارة التربية يليه لأسفل اسم المنطقة التعليمية وبقية البيانات.
2. في الزاوية اليسرى العليا يكتب اليوم والتاريخ.
3. اسم وصفة مستلم الرسالة ويراعى أن تُكتب المسميات بطريقة مناسبة ولائقة ويُكتب بدون إمالة في الخط.
4. تحية الرسالة ومن أكثر الجمل استخداماً تحية الإسلام، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد، أو تحية طيبة وبعد، ويتبع بفاصلة منقوطة (؛).
5. موضوع الرسالة وهو العنوان الرئيسي والهدف المباشر من الرسالة، ويكتب الموضوع في أعلى الرسالة من اليمين، ويكون بعد التحية حيث يساعد القارئ على فهم الهدف من الرسالة ويليه يكتب محتوى الرسالة.
6. محتوى الرسالة: هو مضمون الرسالة، وعادة يكتب محتوى من فقرة واحدة، أو يقسم إلى فقرات قصيرة.
7. يوضح الغرض من الخطاب في نهايته وقبل قفله مثل: (نرجو المتابعة، نرجو عمل اللازم، للاطلاع) وغيره.
8. تكون صفة وختم الموقع وخانة التوقيع في الجهة اليسرى السفلى من الخطاب ويوضع ختم الجهة المرسله في وسط الجهة السفلى من الخطاب، ويراعى عدم الاختلال في التنسيق وتقع مسئولية سلامة الخطاب على الموقع.
9. لكتابة النقط لا يستخدم زر الرقم صفر وإنما بالضغط على زر (shift) وحرف (الزاي) من لوحة المفاتيح.
10. يراعى عند قفل الخطاب عدم كتابة كلمة (دتم، التحيات) نظراً لمخالفتها للشرع فالدوام والتحيات لله وحده ويمكن ان تقفل بمثل الاتي: والله الموفق، وتقبلوا فائق المودة والاحترام، ولكم منا جزيل الشكر، وغيرها.
11. تذييل الرسالة بعنوان ووسيلة الاتصال للجهة المرسله للخطاب.



نموذج رسالة رسمية:



وزارة التربية

الإدارة العامة لمنطقة.....التعليمية

اليوم: .....

الموافق: .....

مدرسة.....

السيد الفاضل/..... - المحترم

.....المسمى الوظيفي.....

السلام عليكم ورحمة الله وبعد؛

الموضوع: .....

.....محتوى الرسالة.....

.....

.....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

يعتمد

مدير المدرسة

يسجل هنا اسم الجهة المرسله +العنوان +وسيلة الاتصال

## المراجع

- 1.مهارات إعداد وكتابة التقارير، د. محمد علي شيبان العامري
- 2.كيف ترفع مهاراتك في الاتصال؟، أحمد ماهر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014
- 3.دليل التدريب الإداري (برنامج قدرات) – التقارير والمراسلات، مؤسسة نور الحسين 2014
4. مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، د. فتحي أبو ناصر، 2008م.

# مراجعة التدريب والأنماء المعرفي

## التنمية المهنية

نظرا للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به عصرنا الحالي، أصبح من الضروري أن يحافظ المعلم، على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم والتقنيات التربوية، وبذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة.

في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات أصبح الإنماء المهني أكثر ضرورة من أجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويده بمواد التجدد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والأدائي.

**مفهوم التنمية المهنية :**

هي عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء المعلم من خلال إكسابه المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى التعلم والتعليم استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع.

### **أهداف التنمية المهنية للمعلمين :**

1. وقوف المعلمين على الحديث من طرائق التدريس، والوسائل التعليمية، وتكنولوجيا التعليم، وكيفية تطبيق تلك الطرق وهذه الوسائل ميدانياً.
2. معرفة الجديد من وسائل التقويم والأساليب الحديثة في الامتحانات الشفهية والتحريرية.
3. تنمية المعلمين في كافة الجوانب : أكاديمياً ومهنياً وشخصياً وثقافياً.
4. تنمية الجوانب الإبداعية لدى المعلمين وتحفيزهم، على أن يشمل تدريسهم تلك الجوانب الإبداعية.
5. ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي والعالمي، وتدريبه على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بينه وبين بيئته المحلية ومهارات تنفيذ وتقويم هذه الخطط.
6. تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتقديره لقيمة عمله، وأهميته.
7. ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والاعتماد على أساليب التعلم الذاتي.
8. تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
9. المساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي.
10. الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية.

### أسس ومبادئ التنمية المهنية داخل المدرسة :

1. بناء خطة متكاملة للتنمية المهنية خلال العام الدراسي.
2. إشراك المعلمين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لبرامج التنمية المهنية.
3. توفير الوقت الكافي والموارد المناسبة لبرامج التنمية المهنية.
4. استهداف كافة المعلمين دون تمييز بين القديم والجديد ومنخفض الأداء .
5. استهداف كافة الجوانب المهنية للمعلمين المعرفية والمهارية والوجدانية.
6. السعي لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمعلمين.
7. التواصل والتفاعل الايجابي المشترك للمعلمين من خلال تدريب الأقران.
8. توظيف برامج التنمية المهنية، لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية.

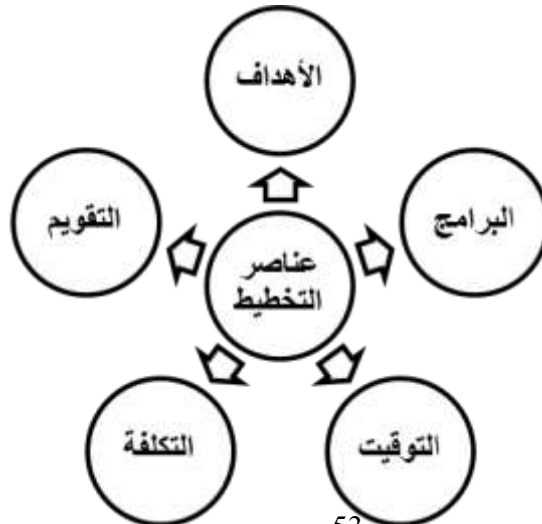
### توطين التدريب في المدرسة :

هو إنشاء مركز تدريب في كل مدرسة والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم بما يساهم في النهوض بالعملية التربوية والتعليمية في البلاد. وتوطين التدريب من شأنه أن يتيح فرصاً تدريبية أكبر للهيئة التعليمية والإدارية بالمدارس، كما أنه يعزز من انتماء المعلم إلى المدرسة، ويجعل التدريب أكثر اندماجاً مع منظومة العمل التربوي الميداني. كما أنه يعمل على تمكين المعلمين من المهارات التي تجعلهم قادرين على الاستفادة من المستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف التربوية والإدارية والتطويرية وتوظيفها في ممارساتهم التدريبية والتعليمية.

### مراحل عملية التنمية المهنية :



### عناصر التخطيط للتنمية المهنية :



### خطة التنمية المهنية للمعلمين :

- الوقوف على مستويات المعلمين من خلال زيارتهم في الفصول.
- إعداد وتنفيذ جدول لتبادل الزيارات في الفصول بين أعضاء الهيئة التدريسية وتنفيذه.
- الإشراف على إعداد المعلمين للدروس النموذجية، وحثهم على الإبداع والابتكار فيها.
- عقد حلقات النقاش وورش العمل، للرفع من كفاءة المعلم.
- تكثيف الاجتماعات الفنية والإدارية لمناقشة كل ما يتعلق بالعملية التربوية .
- حث المعلمين على الاشتراك في الدورات التدريبية حسب حاجة كل معلم.
- الحث على حضور المعلمين للدروس التطبيقية التي تعقد داخل المدرسة وخارجها؛ لتحقيق الخبرة المتكاملة بين المعلمين.
- الحرص على تدريب المعلمين على أساليب الأداء، وطرق التدريس، ومهارة استخدام التقنيات التربوية.
- توفير الكتب العلمية والتربوية الحديثة في مكتبة المدرسة كمراجع للمعلمين.
- تكثيف الزيارات للمعلم المستجد أو منخفض الأداء.
- تدريب المعلمين على التنمية الذاتية بالقراءة والاطلاع والبحث العلمي.
- حث المعلمين على الاطلاع على المواقع التربوية بالإنترنت، وما تم إنجازه من معلومات من المدارس الأخرى.
- تنمية مهارات المعلم في قراءة وتحليل التقارير والبيانات ونتائج طلابه وغيرها من مصادر المعلومات التي تعكس مؤشرات أداءه.
- تدريب المعلمين على إدارة بعض الاجتماعات لتنمية مهارة إدارة الاجتماع لديهم.
- المتابعة والتقييم المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطة.
- تقويم منجزات المعلمين.

### تختلف برامج التنمية المهنية باختلاف الهدف المراد منها ومع تعدد الأهداف تتعدد أنواع الإنماءات المهنية

#### وبرامجها ومنها:

- برامج العلاج المهني: تكون لوجود جوانب من القصور لدى بعض المعلمين سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية.
- برامج الترقى المهني : تعقد للمرشحين إلى للوظائف الإشرافية بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد.
- برامج التجديد المهني : تعقد عادة بشكل دوري لتعريف المعلمين بالنظريات التربوية الحديثة والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم في المجال التربوي والعلمي.
- برامج التأهيل المهني: تتمثل في المساعدة في تأهيل المعلم المستجد أو المعلمين الذين يحملون مؤهلات غير تربوية.

يمارس رئيس القسم الفعال أساليب متعددة لتحقيق أهدافه في التنمية المهنية للعاملين في الميدان التعليمي، ومن هذه الأساليب الزيارة الفنية للمعلم في الفصل، والاجتماعات العامة، وتبادل الزيارات بين المعلمين، والدروس التطبيقية، والورشة التربوية والندوات والمحاضرات، وحلقات النقاش والدورات التدريبية، والتنمية الذاتية للمعلم المعتمدة على الجوانب العلمية كالكتب والانترنت والتعلم عن بعد وتطوير الذات من خلال الوسائط التقنية الحديثة.

ويوضح الشكل التالي مجموعة من الأساليب التي قد يستخدمها رئيس القسم في التنمية المهنية للمعلمين :



1. الزيارات الصفية : تهدف إلى زيارة المعلم في الفصل ومساعدته على تنمية قدراته وإكسابه مهارات جديدة وتلافي أوجه القصور، ومن خلال الزيارة يتم توجيه المعلم للتغلب على بعض الملحوظات من أوجه قصور أو مشكلات على أن يكون هناك تعاوناً حتى يستفيد المعلم من خبرة رئيس القسم في تطوير العملية التعليمية والإطلاع على الجديد في مجال التربية.

هناك ثلاث مراحل لازمة لكي تحقق الزيارة أهدافها في النمو المهني للمعلم وهي :

- أ- مرحلة ما قبل الزيارة :
- مراعاة تحديد نوع الزيارة.
- تحديد هدف الزيارة.
- دراسة مشكلة ما وسبل علاجها.

## ب- مرحلة الزيارة نفسها :

- ملاحظة أسلوب أداء المعلم.
- حسن استخدام الوسائل والتقنيات التربوية.
- التنوع في أساليب التقويم.
- ملاحظة علاقة المعلم بالمتعلم.
- التعرف على نتائج التعلم لدى المتعلمين.

## ج - مرحلة ما بعد الزيارة :

- تسجيل الزيارة (الإيجابيات والملاحظات).
- مناقشة المعلم.
- وضع التقرير يتضمن نقاط القوة والضعف.
- عقد اجتماع للمعلمين ذوي المشكلات المشتركة.

**2. تبادل الزيارات :** تكون بين المعلمين داخل القسم وخاصة الذين يقومون بتدريس المنهج الدراسي ذاته للإطلاع على الطرق والأساليب التي يتبعونها في الأداء، على أن تتم بعد الزيارة مناقشة الإيجابيات لتدعيمها والملاحظات لتلافيها في جو تربوي يتسم بالمودة مما يحقق الخبرة المتكاملة بين المعلمين.

**3. الدروس النموذجية وورش العمل :** من إعداد وحضور الدروس النموذجية وورش العمل على مستوى المدرسة أو على مستوى مدارس المنطقة التعليمية لأنها تتميز بالدقة في الإعداد وإشراف رئيس القسم والتوجيه عليها وحسن صياغة الأهداف السلوكية والابتكار في أسلوب الأداء وطرائق التدريس والإبداع في التقنيات التربوية والوسائل التعليمية والتنوع في أساليب التقويم.

**4. الحلقات النقاشية وورش العمل :** تفيد بشكل كبير في برامج التنمية المهنية للمعلمين، حيث تتيح الفرص للمشاركين لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، كما توفر الفرصة للابتكار والإبداع عن طريق المناقشة المتميزة التي يطرحها المشاركون.

**5. الاجتماعات الفنية والإدارية :** رئيس القسم المبدع هو من يكثف الاجتماعات الفنية والإدارية للمعلمين لمناقشة كل ما يتعلق بالعملية التربوية، ويخلق جواً تربوياً في بعض المشكلات الميدانية للخروج بالحلول الناجحة لها.

**6. الدورات التدريبية :** ترفع الدورات التدريبية الكفاءة المهنية للمعلمين، لأنها تسهم في تطور أسلوب الأداء أو تنوعه، والإبداع في استخدام التقنيات، والوسائل التعليمية.

**7. التنمية الذاتية :** تحقق التنمية الذاتية للمعلم لتطوير نفسه بالقراءة والاستعانة بالمكتبة كمرجع أساسي للتنمية المهنية، والحرص على الاطلاع على أحدث النظريات التربوية الحديثة لتنمية الجانب الشخصي لدى المعلم.

**8. الإنترنت :** رئيس القسم الناجح يطلع على المواقع الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية بالإنترنت، كما يمكن أن يقوم كل بإعداد موقع على الإنترنت يشترك فيه كل قسم من أقسام المدرسة بوضع ما تم إنجازه من أعمال أو معلومات تفيد في العملية التعليمية لتطلع عليه المدارس الأخرى فتعم الفائدة على جميع المعلمين.



**9. أسلوب التدريس المصغر :** يقوم على أساس تقسيم الموقف التعليمي على مواقف تدريبية صغيرة مدة كل منها لا تقل عن خمس دقائق بوجود زملاء للمعلم يمثلون المتعلمين، مع استخدام كاميرات الفيديو لتسجيل العملية التعليمية، حتى يمكن عرضها بعد ذلك ليعرف المعلم الذي يقوم بتدريس هذا الموقف التعليمي الصغير أخطاءه ويُعدّل من سلوكه ويمكن أن يتم ذلك خلال الاجتماعات الفنية.

#### ● معوقات التنمية المهنية :

يجب على رئيس القسم التغلب على المعوقات وهي:

- 1- ضعف مستوى برامج التنمية المهنية.
- 2- الخوف من التغيير ومعارضته.
- 3- قلة المعلومات عن برامج التنمية المهنية
- 5- غياب الرؤية المستقبلية.
- 6- عدم الرغبة في العمل الجماعي.

#### أساليب الارتقاء بأداء معلم متدني :

##### أولاً : ما المقصود بتدني الأداء ؟

تدني الأداء يعني أن المعلم لم يحقق وفق المقياس المعد لتقويم أدائه الحد الأدنى.

##### ثانياً : ما هي أسباب تدني الأداء ؟

إن معرفة أسباب تدني أداء المعلم عن الحد المقبول هي الأساس الذي من شأنه أن يوضح إن كان ذلك يعود إلى المعلم و أساليب إعداده أو تأهيله أو تدريبه أو أن كان هناك متغيرات أخرى.

#### ثالثاً : اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة

من مهام رئيس لقسم أن يحدد الإجراءات المناسبة لمعالجة القصور في أداء المعلم وعدم تحقيقه للحد المقبول من خلال معرفته بكافة السبلات في الأداء وأسبابها، والتي قد ترجع إلى :

##### 1. عدم معرفة المعلم بـ :

● الحد المقبول لأدائه

● كيفية أداء بعض جزئيات مهام في التدريس.

#### الأدوات المستخدمة لتنفيذ برنامج علاج متدني الأداء

تعددت طرق الأدوات المستخدمة لعلاج تدني الأداء منها :

بطاقة المشاهدة الصفية - لائحة التدقيق - بطاقة التقييم الذاتي

توثق جميع أعمال رئيس القسم للتنمية المهنية للمعلمين في سجل التنمية المهنية للمعلمين ويضم :

\* جدول لنماذج الدروس وورش العمل التي نفذها القسم.

\* جدول للدروس الريادية التي ينفذها المعلمين.

- \* جدول للورش والحلقات النقاشية التي يقدمها رئيس القسم للمعلمين أو التي يقدمها المعلمين أنفسهم.
- \* استخدام طرائق تدريس الحديثة.
- \* تبادل الزيارات للمعلمين داخل المدرسة أو خارج المدرسة.
- \* طرق متابعة المعلمين وخاصة المستجد ومحدود الأداء.
- \* وسائل تشجيع وتحفيز المعلمين وخاصة المتميزين.

● يعتبر المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية، فمتى ما أحسن إعداده وتأهيله وتطويره المستمر فستحسن كفاءة التعليم وجودته حيث يساعد النمو والتدريب والتأهيل للمعلمين على رفع كفاياتهم وبالتالي تنعكس تلك الكفاءة على المستوى التحصيلي للطلاب.

## البرامج التدريبية

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم، وتطوير أداء العمل، وتعدد مفاهيم التدريب، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فيُعرف التدريب بأنه " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم". كما يُعرف أيضاً " بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية ".  
الاحتياجات التدريبية :

هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها المعلم، وذلك من أجل القيام بأداء المهام المطلوبة منه على الوجه الأكمل بفعالية وكفاءة.

### من الذي يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين؟

رئيس القسم بالتعاون مع التوجيه الفني.

### أسس التدريب:

- 1- أن يؤسس التدريب على اطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- 2- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- 3- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية للمعلمين.
- 4- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- 5- أن يرتبط التدريب بالسياسات التربوية والنظام التعليمي وسياسية المدرسة.

### مراحل إعداد البرامج التدريبية :

#### المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات

يقوم رئيس القسم عند إعداد خطة التدريب بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات المعلمين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المدرسة.

#### المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- \* تحديد موضوعات التدريب.
- \* تحديد أساليب التدريب ( مثل أسلوب المحاضرات، حلقات نقاشية، ورش عمل...).
- \* تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية ( كوسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).

#### المرحلة الثالثة : تنفيذ البرامج التدريبية

وتشتمل على:

- \* إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- \* تجهيز وإعداد مكان التدريب.

#### المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:

- مدى فعالية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ، ومن ثمة لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام. إن النظرة الأكثر عمومية للتقييم هي أنه يكمل دائرة التدريب، كما أن به مفتاح التحكم في الجودة لدائرة التدريب عن طريق توفير التغذية الراجعة للجوانب التالية:
- \* مدى فعالية الطرق المستخدمة في التدريب.
  - \* مدى تحقق الأهداف المبتغاة من التدريب.
  - \* مدى تحقق أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### تتم عملية التقييم عن طريق معرفة :

- \* رد فعل المشاركين في البرامج التدريبية.
  - \* المدى الذي بلغ وتحققت به عملية التعلم.
  - \* التغيرات في السلوك والاتجاهات للمعلمين.
  - \* النتائج النهائية التي تم الحصول عليها.
- وتعتبر الاستبانة من وسائل تقييم البرامج التدريبية التي يسهل وصولها إلى عدد كبير من الأفراد في أقصر وقت.

**وفيما يلي نموذج استبانة تقييم برنامج تدريبي:**

**استبانة تقييم برنامج تدريبي**

عزيزي المتدرب / إن مراعاتك للدقة والموضوعية في استكمال هذا الاستبيان ، لهو كفيل بأن يضمن جمع وتحليل معلومات تساهم في قياس وتحسين جودة البرامج المقدمة مستقبلاً

اسم البرنامج التدريبي : .....

تاريخ عقد البرنامج التدريبي : ..... ، المرحلة : .....

**البيانات العامة للمتدرب :**

المسمى الوظيفي الحالي	موجه فني	مشرف مختبرات	رئيس قسم	معلم	محضر علوم
الجنس	ذكر	أنثى			
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	من ٣ - ٦ سنوات	من ٧ - ١٠ سنوات		
	من ١٠ - ١٥ سنة	من ١٦ - ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة		

**أولاً : المحتوى التدريبي للبرنامج :**

م	العبارة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
١	أهداف البرنامج التدريبي واضحة .					
٢	المحتوى النظري للمادة التدريبية يساهم في إثراء خبراتي المهنية .					
٣	احتوى البرنامج التدريبي على ( أنشطة - تجارب عملية - تطبيقات .. الخ ) تساهم في تطوير مهاراتي في العمل .					
٤	موضوعات المادة التدريبية مترابطة ومتسلسلة ومفهومة .					
٥	توفر لكل متدرب المواد المساعدة التوضيحية ( أوراق عمل - برنامج عرض - مذكرات تدريبية .. الخ )					

### ثانياً : الزمن :

م	العبارة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
٦	المدة الزمنية للبرنامج كانت كافية لتغطية الموضوعات المطروحة .					
٧	تاريخ عقد البرنامج يلائم خطة توزيع المنهج .					
٨	تاريخ عقد البرنامج لا يتعارض مع خططي في العمل .					

### ثالثاً : التنظيم والتنسيق :

م	العبارة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
٩	موقع تنفيذ البرنامج التدريبي مناسب .					
١٠	جاهزية المكان المخصص للتدريب بالوسائل والتقنيات .					
١١	ملاءمة عدد المتدربين مع السعة المكانية .					
١٢	متابعة حضور وغياب المتدربين بشكل منظم .					
١٣	الخدمات العامة متوفرة ( دورات مياه – مصلى – ضيافة ) .					

### رابعاً : المدرب :

م	العبارة	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
١٤	كفاءة المدرب في تغطية وعرض المادة العلمية .					
١٥	القدرة على الرد على الأسئلة الخارجية والمتعلقة بالبرنامج .					
١٦	القدرة على توصيل المعلومات وجذب انتباه المتدربين .					
١٧	القدرة على إدارة النقاش والحوار والتفاعل مع المتدربين .					
١٨	القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة .					

### خامساً : ملاحظات ومقترحات :

.....

.....

### صفات رئيس القسم كمدرّب:

- \* الانصات الجيد
- \* توصيل المعلومة بصورة واضحة
- \* الاتصال اللفظي الفعال
- \* الاتصال الغير اللفظي الفعال
- \* المشاركة . وزن الأمور . الانفعال المتوازن . البساطة في الأداء
- \* الثقة بالنفس . الواقعية . الابتكار . التلقائية

### المهارات الواجب توفرها في رئيس القسم كمدرّب

- \* مهارة تصميم البرامج التدريبية والتعليمية
- \* مهارة فن الإلقاء
- \* مهارة فن طرح الأسئلة

### مهارة الاتصال وعلاقتها بالتدريب.

#### مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمهما بشكل صحيح من قبل المستقبل.

#### الاتصال في التدريب:

بناءً على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نعرف التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرّب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

### مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها بالتدريب :

#### 1- الهدف:

من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

- محدداً.
- مُصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المدرّب.
- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

## **2- المرسل (المدرّب):**

هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعتبر المدرّب محور عملية الاتصال التدريبي.

## **3- الرسالة (المحتوى التدريبي):**

يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

## **4- قناة الاتصال (أسلوب التدريب):**

عبارة عن الأداة/ المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التي تمّ استخدامها من قبل المدرّب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرّب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين، وذلك عند اختياره قناة الاتصال/ أساليب التدريب/ والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.

## **5- المتلقين (المتدربين):**

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم (التغذية الراجعة) ثمّ تطبيق ما يتمّ التدريب عليه.

## **6- التغذية الراجعة:**

وهي ما يُصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

## **7- الاستجابة:**

هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام/ مهارات/ أعمال/ اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

## **8- بيئة الاتصال (بيئة التدريب):**

وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، الأجهزة والمعدات، حالة الجو، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة .

## **أنواع الاتصال: وهما نوعان لفظي وغير لفظي:**

(أ) **الاتصال اللفظي:** هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. الاتصال اللفظي له مدة واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أنه عادةً يتم التركيز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

### مقومات أساسية الاتصال اللفظي هي:

\*وضوح الصوت. \*التكرار. \*المجاملة والتشجيع والتجاوب. \*التغذية الراجعة.

### (ب) الاتصال غير اللفظي:

هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما: لغة الجسد، مثل:

- تعبيرات الوجه.
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- حركة ووضع الرأس.
- حركة ووضع الأرجل.
- حركة ووضع الشفاه والفم واللسان.
- وضع الجسم.

### مقومات الاتصال غير اللفظي هي:

- تواصل العينين.
- الابتسام.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.

### مميزات الاتصال الفعال:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في لبناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.

### معوقات الاتصال:

- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بريدود فعل الآخرين.
- التعالي والفوقية.
- التناقض بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطئ.
- الشرود وعدم الانتباه



## المراجع

- \*الأسس النفسية والاجتماعية والنمو المهني للمعلمين – أ.د. خيرى عبدالله سليم – د ميشيل عبدالمسيح عود.
- \*فن التدريب وتدريب المدربين – د. عبدالقادر حسن العداقي.
- \*التدريب مفهومه وفعالياته- د. حسن أحمد الطعاني.
- \*التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية – د فهد يوسف الفضالة.

# الأهداف والكفايات وإستراتيجيات التدريس

## نظرة في منهج الكفايات

### غايات وأهداف تدريس العلوم:

إن تحقيق المستويات العليا في العملية التعليمية التعلمية كان ولا يزال الدافع لكل جديد وحديث في الميدان التربوي في مراحل دراسة المتعلمين المختلفة. ذلك ومن أجل تخريج جيل من المتعلمين قادراً على مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. حيث إن التحديات الجديدة تتطلب من القائمين على العملية التعليمية أن يتمكنوا من تحقيق أهداف وغايات التدريس بشكل عام، ومنها غايات وأهداف تدريس العلوم، وهو محل اهتمام واضعي السياسات التربوية، بالنسبة للمتعلم، ومنها مساعدة المتعلم على اكتساب المعرفة العلمية المناسبة، والتفكير العلمي وتنميته، واكتساب عمليات العلم (الأساسية والمتكاملة)، واكتساب المهارات العلمية المناسبة، واكتساب الاتجاهات العلمية وتنميتها، واكتساب الميول العلمية وتنميتها (زيتون، 2013). هذه الغايات تمكن المتعلم من الحصول على الحقائق والمفاهيم العلمية واكتساب المهارات المناسبة للقيام بالأنشطة التربوية المصاحبة للعملية التعليمية وتنمية الاتجاهات المرغوبة بشكل ذاتي يستمر مع المتعلم في جميع مراحل حياته. وعن طريق تحقيق تلك الغايات، سوف يتمكن المتعلم من مواكبة التغيرات السريعة من حوله في جميع مناحي الحياة والتي تحتاج منه البحث عن المعرفة بشكل ذاتي، بالكفاءة والدقة المطلوبة. لذلك فإنه أصبح من الضروري دراسة المناهج المناسبة في التدريس وطرق التدريس التي تسير في نفس هذا الاتجاه وهو الاتجاه نحو تخريج جيل من المتعلمين قادر على مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، وتتطلب تلك التحديات، كذلك من المعلم أن يكون مرشداً، موجهاً للمتعلم، وميسراً للعملية التعليمية، وأن لا يقتصر دوره على التلقين كما هو واقع الحال في الوقت الحاضر العديد من الطرائق التدريسية. والتعليم الجيد يساعد المتعلم على التعلم وليس من خلال التلقين المباشر (الحيلة، 2012).

وجاء البحث المستفيض والكبير في الميدان التربوي عن طرق التدريس الأكثر فاعلية، والمبنية على الفلسفة التربوية التي تركز على المتعلم وجعله محور للعملية التربوي، كردة فعل للطرائق الاعتيادية التي تعتمد على المحتوى، وتمارس التلقين كطريقة للتدريس أو تلك التي تتبنى المنحى السلوكي في التعليم والتي تؤكد على جوانب مختلفة مهمة في العملية التعليمية التعلمية، لكنها أهملت جوانب مهمة كثيرة أخرى وهي: المتعلم واهتماماته وحاجاته الشخصية، والنفسية، والاجتماعية.

ومن الطرائق الاعتيادية المنحى الذي يعتمد على التركيز على المحتوى، حيث ركز على أهمية المحتوى كمعرفة متراكمة ناتجة عن الجهود البشرية للأجيال المتتالية، لذلك كرس هذا المنهج العمل على نقل المعرفة كما هي، ويمثل المعلم الذي يُعتبر محور العملية التعليمية في هذا المنحى، كملقن، يقوم بنقل المعلومة للمتعلم، الذي يتوقع منه حفظ تلك المعرفة واسترجاعها عند السؤال عنها. والمنحى السلوكي من الناحية الأخرى، ولعله الأكثر حداثة من المنحى السابق، يركز على سلوك متوقع يقوم به المتعلم يرغب به واضعي المناهج، دون الاهتمام بالسلوك الذي يرغب المتعلم نفسه باكتسابه.

وقد سعت الأمم المختلفة، بجهود حثيثة ومتواصلة، لتدارك وتصحيح المسار الاعتيادي في التدريس، حيث حاولت تبني الأفكار المنطلقة من الدراسات المستفيضة، التي تقدم الحلول المناسبة لتطوير العملية التعليمية التعليمية والارتقاء بها في جميع جوانبها. ولم يكن هذا التوجه قاصراً على الواقع التربوي المحلي، ولكنه كان شاملاً وعلى جميع المستويات المحلية، العربية، العالمية. تلك الدراسات التي تبحث في الواقع التربوي وتسعى لمعرفة سبب الخلل في الأداء التربوي وتدني مستوى المخرجات التعليمية وعدم قدرة المتعلمين على مواكبة المتغيرات المتسارعة من حولهم خصوصاً فيما تتطلبه مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

ويوجد العديد من التوجهات لتحديد الواقع التربوي واقتراح الحلول للمشاكل التربوية. ولتوضيح تلك التوجهات، يتم الحديث بداية عن التوجه العالمي في تحديد الواقع التربوي والحلول التي تم اقتراحها من قبل العاملين في المجال التربوي لحل المشكلة التعليمية. هناك العديد من الدراسات التي أجراها المهتمون بالحقل التربوي، منها دراسة براون (Brown, 2009)، حيث أوضح بأن ظهور نموذج الإصلاح التربوي في التعليم المبني على المعايير في الولايات المتحدة الأمريكية كان عقب ظهور التقرير الذي يحمل عنوان "الأمة في خطر، ضرورة الإصلاح التربوي" في عام 1983 الصادر عن اللجنة الوطنية حول التميز في التعليم National Commission On Excellence in Education، حيث ذكر التقرير في عدة مواقع منه بأن الأهداف التعليمية يجب أن تكون في اتجاه تطوير المواهب إلى حدها الأقصى. وتحقيق هذا الهدف يحتاج منا إلى أن نتوقع من المتعلمين ونساعد المتعلمين على العمل، واستخدام الحد الأقصى من إمكانياتهم .

وفي هذا السياق أوضح نايرنفا وبيرجر (Nairova and Burger, 2008)، بأن النجاح في المجتمع الاقتصادي العالمي الحديث والنجاح في الحصول على المهن والوظائف المبنية على المعرفة، يعتمد على ما يتلقاه المتعلم في مجالات التقنيات والعلوم في التعليم. وقد ظهرت في الولايات المتحدة حركة تربوية تركز على منحى العلم-التكنولوجيا - المجتمع Science–Technology – Society (STS) وذلك في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين (Aikenhead, 2003). وقد أوضح زيتون (2013) بأن هذه الحركة ظهرت نتيجة للتفاعل بين حاجات المتعلم والعلم والمجتمع. وهي حركة في التدريس تسمح للمتعلم بأن يبحث، يستقصي، يحلل، يطبق المفاهيم والعمليات العلمية على قضايا ومشاكله الحقيقية. وحتى يتحقق التطبيق الفعال لهذا المنحى، لابد من إعادة التفكير في بناء وتنظيم البرامج التربوية وتعديل الأهداف والغايات المتوقعة لتدريس العلوم.

وقد تعددت جهود الباحثين في المجال التربوي من أجل إيجاد ووضع النظريات الأحدث والتي تخدم التطوير المناسب في العملية التعليمية التعليمية خلال القرن السابق. حيث تطورت النظريات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم منذ مطلع القرن السابق حتى وقتنا الحاضر. وقد كان هناك تدرج في التطور في عمليات وضع النظريات، وكل نظرية حملت فكراً أحدث وأكثر ملائمة لعملية التعليم والتعلم من وجهة نظر واضعها في وقتها وحينها. وأن التطور في النظريات قد تم بشكل متتابع خلال القرن العشرين وحتى وقتنا الحالي بشكل يخدم العملية التعليمية التعليمية من وجهة نظر واضعي هذه النظريات. حيث تم التطور من النظرية الاعتيادية مروراً بالتجريبية والسلوكية وصولاً إلى النظرية البنائية. والبنائية في التعليم هي النظرية التي جاءت كردة فعل لتركيز التدريس بطرقه الاعتيادية على الحفظ للمعلومة

دون التأكد من فهم معناها أو التفكير فيها، ونادت بأنه يجب أن نعد المتعلم لكي يصبح قادراً على أن يبنى تصوراً خاصاً به للمعرفة بناء على معرفته السابقة ويستخدم تلك المعرفة الجديدة بشكل وظيفي. (Posner, 2004)

ولعل المنهاج الذي كان سائداً في الفترة السابقة هو المنهاج المبني على فرضيات النظرية السلوكية والتي تعرف المنهج على أنه "جميع الخبرات التعليمية التي يكتسبها المتعلمون والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة، ويتم تخطيطها وبنائها بالاعتماد على النظرية والأبحاث والمشاركة أو الممارسات المهنية في الماضي والحاضر (Tyler, 1957). والمنهج من وجهة نظر السلوكية يعرف كذلك على أنه " كل ما يتعلمه المتعلمين ومخطط له من قبل المدرسة لتحقيق أهدافها التعليمية (Taba, 1962). والمحتوى من وجه نظر هذه النظرية هو " مهارات وصيغ تترجم في النهاية على شكل سلوكيات أما بقية المفاهيم التي يحتويها المنهاج – مثل حقائق والمفاهيم الأخرى- إما أن تترجم على شكل سلوكيات أو تستخدم لتعلم وتعليم السلوكيات. (Posner, 2004)

يتضح مما سبق، بأن التركيز في التعليم على أنماط وأشكال سلوكية متوقع من المتعلم، يكون قادراً على أن يحققها في نهاية العملية التعليمية. وهذه هي الأهداف السلوكية التي تضمن إلى حد ما نوع من التعليم المتكافئ لجميع المتعلمين وتحقق نقل المحتوى العلمي إلى الأجيال المتعاقبة، ولكن، هل يتوقع أن يظهر هذا النوع من المناهج الإبداعات والمواهب الأدبية والاجتماعية والفنية والعلمية الكامنة عند المتعلمين؟ وهل توضح تلك النظرية منطقية التعلم بالنسبة للمتعلم؟ هذه الأسئلة أجابت عنها النظرية البنائية في تقريرها بأن " المعرفة عبارة عن بناء منظم من الحقائق والمفاهيم التي يكتشفها الإنسان ويجمعها ويصنفها وينظمها في بناءات فكرية جديدة خاصة به". (سعادة وإبراهيم، 2011).

وهكذا فإنه لا بد للمتعلمين من أن يستخدموا هذه المعارف الجديدة في أنشطة ذات معنى تحتاج إلى صنع القرار، يصدر من خلالها الأحكام ويصل إلى حل المشكلات. وقد اهتمت البنائية بعقل الفرد وكيفية حدوث التعلم من خلال البحوث التي ربطت بين تشريح الدماغ ونظريات جانبي الدماغ. وركزت كذلك على البنى المعرفية وتطورها خلال مراحل نمو الفرد التي قسمها بياجيه، في أبحاثه حول الأبنية العقلية والنمو المعرفي، إلى مراحل متعددة. فالتعلم من وجهة نظر البنائية يحدث نتيجة لبناء عقلي جديد، عن طريق تنظيم ومواءمة المعلومات الجديدة مع تلك الموجودة سابقاً في عقل المتعلم. وتركز عملية التعلم من منظور البنائي على التفكير، الفهم، الاستدلال، وتطبيق المعرفة. كل ذلك يتم ذاتياً من خلال عمليات عقلية خاصة به، إذا فهي تختلف باختلاف الأشخاص وخبراتهم (زيتون، 2007).

وقد أكد بعض التربويين الباحثين في مجال تدريس العلوم أن "تدريس المتعلمين الحقائق العلمية ليس بقدر أهمية تنمية مهارات اكتساب العلم لديهم وذلك حتى يتمكنوا من الحصول على المعرفة بذاتهم، يونغ (young, 1995) المشار إليه في مي وآخرون (Mei et al., 2007). أي أن اكتساب المعرفة من قبل المتعلم باستخدام المهارات المناسبة سوف يمكن المتعلم من التعلم بشكل ذاتي يرسخ المعلومة في ذهنه. وهذا يحقق التعليم الذي يحمل أهمية للمتعلم حيث أنه شارك بشكل فعال في العملية التعليمية. وهذا يحقق المبادئ التي تتادي بها النظرية البنائية في التعليم وهي أن يكون المتعلم محور العملية التعليمية ويكون التعلم ذو معنى خاص للمتعلم.

ومن مقاصد تدريس العلوم وغاياته المهمة كذلك اكتساب مهارات التفكير العلمي (Scientific Thinking) فهذه المهارات سوف تسهم في مشاركة المتعلم في العملية التعليمية. وبذلك يصبح التعلم أكثر أهمية وممتعة لدى المتعلم مما يساعد على رسوخ المفهوم في ذهن المتعلم. والتفكير العلمي له طريق خطوات محددة، هو ذلك الشكل من أشكال التفكير الذي يهدف إلى فهم الظواهر وتفسيرها، ومعرفة ما هو أساسي وجوهري فيها (زيتون، 2013). ومهارات التفكير العلمي (Scientific Thinking Skills) ، كما أشار إليها حسن (1988) هي:

- تحديد المشكلة – (Definition of the problem)

- اختيار الفروض – (formulating Hypothesis)

- اختبار صحة الفروض – (testing)

- التفسير – (explanation)

- التعميم (Generalization) .

وهكذا يتضح من مهارات التفكير العلمي بأنها مهارات ضرورية للتعلم من أجل أن يحدد الطريقة المنطقية والصحيحة في الحصول على المعلومة ويكون قد شارك وبشكل فعلي في الحصول عليها وفق تلك الخطوات وهذا سوف يسهم في ترسيخ المعلومة لدى المتعلم، وهو كذلك ينطلق من مبادئ النظرية البنائية في التعليم. فالمتعلم مشارك فعال ويعمل وفق خطوات محددة يختبرها المتعلم بشكل ذاتي.

في ضوء ما سبق، يلاحظ بأن الواقع التربوي يؤكد على أنه من أجل الوصول إلى المخرجات التعليمية الأكثر توافقاً مع متطلبات التعليم الفعال والناجح والمخرجات المرغوبة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، فإن هناك حاجة إلى تبني مناهج تدريسية حديثة مبنية على فرضيات النظرية البنائية في تدريس العلوم، والتي تؤكد على مشاركة المتعلم كمحور للعملية التعليمية. فتلك المناهج في التدريس واستراتيجيات التعلم، قد تكون الأكثر مناسبة لتحقيق التطور المنشود في العملية التعليمية في مجال العلوم.

### استراتيجيات التعلم

تعددت الدراسات لتقصي أثر طرق التدريس الحديثة المبنية على النظرية البنائية، في تحقيق أهداف وغايات تدريس العلوم، من تلك الدراسات، الدراسات التي أجريت حول الطرائق الحديث والمبنية على المنحى البنائي في التدريس مثل استراتيجيات التعلم التي ذكرها مازن (2007) كاستراتيجية التعلم المتمركز حول حل المشكلة Problem Centered Learning، ودورة التعلم Learning Cycle، واستراتيجية التدريس بطريق الشكل (V) Vee Mapping Teaching، والتعلم للإتقان Mastery Learning، والتعلم النشط Active Learning. وهناك العديد من الاستراتيجيات والطرائق الأخرى الحديثة المبنية على المنحى البنائي في التدريس.

## إستراتيجية التعلم النشط Active Learning:

### أولاً: التعريف:

"هو عملية احتواء ديناميكي للمتعلمين في المواقف التعليمية التي تتطلب منهم الحركة والمشاركة الفاعلة بتوجيه وإشراف من المعلم" (Martha, 2001). ويعرفه عطية ( 2015 ) على أنه "اتجاه فلسفي يقوم على نقل بؤرة الاهتمام في العملية التعليمية التعليمية من المعلم ودوره في تلقين المادة، إلى المتعلم ودوره النشط في تعلم المادة وليكون محور العملية التعليمية، وجعل التعلم مرتبطاً بحياة المتعلم واحتياجاته واهتماماته معتمداً على استعداداته وقدراته وتفاعله مع كل ما في البيئة المدرسية أو المنزلية أو الاجتماعية من عناصر ومعطيات".

### ثانياً: طرق تدريسية يمارس فيها التعلم النشط:

\* العصف الذهن - الخرائط المعرفية - فكر زواج شارك - نموذج فراير Frayer Model لتعلم المفاهيم - الجدول الذاتي - شارك قارن- بطاقة الخروج - إعط النص عنواناً - سرد القصص - المناقشة متعددة الاتجاهات - المحاضرة المعدلة - الألعاب - الكرسي الساخن - طريقة جيسكو. وهناك طرق أخرى كثير يمارس فيها التعلم النشط.

### ثالثاً : دور المعلم:

هو ميسر وموجه ومصمم العملية التعليمية والمنظم لبيئة التعلم والمشرف على أداء المتعلمين والمدير والمنظم لعمليات التفاعل بين المتعلمين والمسؤول عن الضبط وسير العمل بسلاسة.

### رابعاً : دور المتعلم :

يطرح الأسئلة، يبحث عن المصادر، يستنتج ويلخص ويكتب الملخصات، يشارك بشكل فعال في أنشطة التعلم، يجري التجارب ويكتشف ويحل المشكلات التي تواجهه، يتعاون مع أقرانه، يفرض الفروض ويتحقق منها تجريبياً.

### خامساً : التقييم في التعلم النشط:

يهدف إلى تقييم مستمر يتم قبل التدريس وفي أثناءه وبعد الانتهاء منه. ويهدف إلى معرفة مستوى الإنجاز ومستوى الفاعلية وتقرير مستوى جودة التعلم.

### المنهج المستند إلى الكفايات والمعايير

من الملاحظ أن الواقع التربوي يؤكد على أنه من أجل الوصول إلى المخرجات التعليمية الأكثر توافقاً مع متطلبات التعليم الفعال والناجح والمخرجات المرغوبة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، فإن هناك حاجة إلى تبني مناهج تدريسية حديثة مبنية على فرضيات النظرية البنائية في تدريس العلوم، والتي تؤكد على مشاركة المتعلم كمحور للعملية التعليمية. وهكذا جاء منهج الكفايات استجابة لمتطلبات الواقع التربوي وتطويره. فيوضح فيليب بيرنو (Perrenoud, 1999) المشار إليه في ( الورشة الوطنية لمتطلبات المناهج- دمشق، 2013)، أن الكفايات تحدد "بأنها القدرة على توظيف مجموعة من الموارد المعرفية (معارف ومعلومات وقدرات) لمواجهة طائفة (أو مجموعة منسجمة) من الوضعيات بحذق وفعالية". وعرفها كذلك على أنها: " قدرة على العمل بفعالية إزاء طائفة من الوضعيات نتوصل

إلى ضبطها أو السيطرة عليها لأننا نمتلك في آن معا المعارف الضرورية والقدرة على توظيفها بديارية، في مدة زمنية مناسبة، بهدف التعرف إلى مشكلات حقيقية وحلها".

وجاء التعريف المعتمد في وزارة التربية الكويتية حول منهج الكفايات كما يأتي:

"منظومة من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تتطور من خلال التعلم، والتي يمكن إعدادها من أجل التعرف على المشاكل وحلها في مجال معين أو في مجالات متداخلة في مجموعة متنوعة من السياقات".

وقد تم تصنيف الكفايات حسب وزارة التربية الكويتية - وثيقة المنهج والمعايير الوطنية لمادة العلوم (2014)، إلى ثلاثة أنواع:

#### أولاً: الكفايات الأساسية:

تعرف بشكل شامل على أنها:

نظم متكاملة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والمعتقدات والسمات الشخصية/الاجتماعية التي يحتاج جميع الأفراد اكتسابها لتحقيق مصالحهم الشخصية والتطوير والاندماج والتوظيف.

وتعرف نفسياً واجتماعياً على أنها:

"المخرجات التعليمية المتوقعة أن ينجزها المتعلمين في نهاية دراستهم (الصف 12). وهي متداخلة ومتبادلة المناهج (غير محددة بمادة دراسة معينة) وقابلة للتحويل ومتعددة الوظائف. وتساهم جميع المواد الدراسية في تطويرها"

#### والكفايات الأساسية هي كما يأتي:

- كفايات الدين الإسلامي والكفايات الأخلاقية.
- كفايات التواصل باللغة العربية.
- كفايات التواصلية والثقافية والمتداخلة ثقافياً المتعلقة باللغة الإنجليزية والثقافات واللغات الأجنبية الأخرى
- الكفايات الاجتماعية والمدنية (أي الكفايات المتعلقة بالهوية والقيم والإجراءات الاجتماعية والمدنية)
- الكفايات الرياضية ( المتعلقة بالرياضيات)
- الكفايات العلمية والتكنولوجية والرقمية
- كفايات التطور الشخصي وتعلم كيفية التعلم
- كفايات الحياة والعمل، وريادة الأعمال، والكفايات الاقتصادية والمالية

#### ثانياً: الكفايات العامة

تعرف على أنها: " كفايات تحدد المعرفة المتكاملة والمهارات والمواقف، والقيم الأكثر عمومية والمبنية على المادة فيما يخص المخرجات المتوقعة من المتعلمين في نهاية الصف 12".

ويتم تطوير كل كفاية عامة (كما جاء في موقع آخر في متن الوثيقة المذكورة أعلاه) "من خلال نطاق من الواقعيات (اكتساب المعرفة)، والعمليات (اكتساب المهارات) والاعتبارات الشخصية (الاتجاهات والقيم) والروابط مع التعلم في نواحي ذات صلة أخرى، مثل تطوير اللغة، والدراسات الاجتماعية، والرياضيات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.



### والكفايات العامة لمادة العلوم حسب ما قررتها الوثيقة أعلاه هي كما يأتي:

- البحث عن الظواهر والطرق والتغيير في الكائنات الحية والأشياء غير الحية باستخدام الأدوات المناسبة والنماذج والمحاكات والعروض.
- التفسير والتحليل للصفات والسلوك والظواهر والعمليات في الكائنات الحية والأشياء غير الحية من خلال الملاحظة والتفسير الموجه.
- ربط بين الأفكار العلمية والمحاولات مع العمليات التكنولوجية والمنتجات من أجل حماية ورفع وتعزيز واستدامة البيئة الطبيعية والمجتمعية.

### ثالثاً: الكفايات الخاصة:

- تعرف على أنها:
- أقسام فرعية للكفايات العامة وهي تمثل مراحل اكتسابها. ويتم إنشاؤها وتطويرها عند المتعلمين خلال العام الدراسي. وتحدد أنظمة أكثر تحديداً من المعرفة المتكاملة والمهارات والمواقف والقيم وهي يمكن أن تعطي كفايات متخصصة وقائمة على الموضوع والتي يجب على المتعلمين إظهارها في نهاية كل صف.
- وتشير الكفايات الخاصة للأبعاد ( النطاقات) التالية:
- مجموعة من الحقائق المحددة للمادة (المعرفة) - **نطاق الحقائق**
- مجموعة من العناصر المهارية والمعرفية (مهارات واستراتيجيات) محددة للمادة - **نطاق العمليات**
- مجموعة من الاستجابات الاجتماعية والشخصية (الاتجاهات، والقيم، والمعتقدات) والتي تحركها المعرفة والمهارات في مادة معينة - **نطاق الاتجاهات والقيم**
- مجموعة من الاتصالات مع المواد والمجالات الأخرى - **نطاق الربط**
- ولا تحدد الكفايات الخاصة بعدد محدد من الكفايات الخاصة لكل حصة دراسية، وذلك لأن العدد يحدد حسب الكفايات الخاصة التي تحقق المعيار الذي يحدد التعلم المتوقع في ذلك الدرس.

### المعايير التي تحدد مستوى الجودة لكل كفاية خاصة

- يعرف المعيار كما جاء دليل المعلم للتعليم الفعال (2015) الصادر عن المركز الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت، على أنه "تحديد لمستويات الجودة التي يتعين على المتعلمين تحقيقها في تطوير كفاياتهم في المراحل المختلفة أثناء عملية التعلم". و في ما يلي نموذج معتمد من وزارة التربية الكويتية (المنهج والمعايير الوطنية لمادة العلوم – المرحلة المتوسطة – الصف السادس، 2016) على كيفية وضع الكفايات العامة والخاصة والمعايير التي يتحدد من خلالها مستوى جودة تحقق الكفايات.
- وهناك نوعين من المعايير:
- معايير المنهج وهي مستوى الجودة الذي يحققه المتعلم في تحصيل الكفايات الخاصة في نهاية كل وحدة/صف.

- معايير الأداء: وهي مستوى الجودة الذي يحققه المتعلم في تحصيل الكفايات العامة في نهاية كل مرحلة دراسية.

الجدول التالي يوضح مثلاً على الكفايات العامة والخاصة والمعايير لموضوع علوم الحياة : الخلايا

الكفاية العامة	الكفاية الخاصة	أمثلة على أنشطة التعلم	معايير المنهج
1-البحث عن الظواهر والطرق والتغيير في الكائنات الحية والأشياء غير الحية باستخدام الأدوات المناسبة والنماذج والمحاكاة والعروض	1-علوم الحياة: الخلايا		
	مجال العمليات		
	استكشاف تركيب الخلايا باستخدام المجهر الضوئي	1-أن يفحص المجهر ويتعرف أجزائه الرئيسية 2-يشاهد ويناقش فيلماً عن بناء منزل جديد وعن جسم الإنسان ليتوصل إلى أن الخلية هي وحدة بناء جسم الكائن الحي، ثم يتساءل: المدينة مم تتكون؟ 3-يعد شرائح متنوعة لخلايا كائنات حية في مجموعات (بشرة البصل)، بطانة الخد، حبوب لقاح، خميرة، فطر العفن ويفحصها باستخدام المجهر الضوئي ويرسمها. 4-يقسم المتعلمين إلى مجموعات لعمل عرض مسرحي لشرح أجزاء الخلية النباتية والحيوانية وأهميتها.	يحدد تركيب الخلايا الحية الحيوانية والنباتية باستخدام المجهر.
	استكشاف التعضي في الكائنات الحية	1-يبحث في المصادر المختلفة عن كائنات حية وحيدة الخلية وكائنات حية عديدة الخلايا ثم يرسم نوعاً منها. 2- يرسم مخططاً للتعضي في الإنسان 3- يفحص تحت المجهر شرائح ميكروسكوبية لأنسجة نباتية وحيوانية. 4- يحدد أجهزة جسم الإنسان ووظائفه الرئيسية على ورقة عمل تحوي مخططاً لجسم الإنسان. 5- يرسم مستويات التعضي لأحد أجهز الإنسان	يشرح التعضي في أجسام الكائنات الحية
مجال الحقائق			
التعرف على الأجزاء الأساسية	1- يرسم مخططاً سهماً يوضح تركيب وأهمية أجزاء الخلية النباتية والحيوانية.	يشرح أجزاء الخلية النباتية والخلية	

للخلية الحيوانية والخلية النباتية وأهميتها.	2- يقارن في الجدول بين الخلية النباتية والخلية الحيوانية.	الحيوانية وأهميتها
استنتاج التعضي وأهميته في أجسام الكائنات الحية	1- يعرف التعضي في الكائنات الحية. 2- يعدد أجهزة الجسم ووظائفه الرئيسية. 3- يوضح مستويات التعضي لأحد أجهزة الجسم (جهاز، أعضاء، أنسجة، خلايا) ويقارنها بالنبات. 4- يناقش بأمثلة العلاقة بين أنسجة وأعضاء أحد أجهزة الجسم، والعلاقة بين أجهزة الجسم كوحدة متكاملة	يستنتج التعضي أهميته في أجسام الكائنات الحية
مجال القيم الشخصية		
التعرف على كيفية المحافظة على المجهر وكيفية إعداد الشرائح المجهرية بصورة صحيحة وآمنة	1- يشرح كيف يحافظ على المجهر. 2- يتتبع خطوات إعداد الشرائح بطريقة صحيحة وآمنة	يعدد طرق المحافظة على أجزاء المجهرسكوب والطرق الآمنة والصحيحة في إعداد شريحة ميكروسكوبية.
مجال الارتباط		
التعبير عن الحقائق الخاصة بأنواع الخلايا والأنسجة ومستوى التعضي	1- يرسم أنواع الخلايا والأنسجة مستخدماً برنامج إلكتروني. 2- يصمم خريطة فاهيم إلكترونية موضحاً التعضي بدءاً من الخلية ووصولاً إلى الجهاز مع ذكر أمثلة لبعض الأجهزة في جسم الإنسان.	يعبر عن الطرق توضيح أنواع الخلايا والأنسجة ومستوى التعضي باستخدام المعرفة والمهارات المكتسبة في تصميم برامج الكترونية دقيقة من مادة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

### التقييم الخاص بالمنهج القائم على الكفايات:

"لا شيء نقوم به لطلابنا أكثر أهمية من تقويمنا لأعمالهم والتغذية الراجعة التي نقدمها لهم على ذلك فنتائج تقويمنا للطلاب تؤثر عليهم لبقية حياتهم . ريس وبراون وسميث(2005)  
فما المقصود بالتقييم؟

- هو وسيلة لقياس جودة تعلم المتعلمين وتنمية الكفايات التي تتماشى مع المنهج.  
وينقسم التقييم إلى نوعين من أنواع التقييم:

#### - التقييم البنائي

هو أحد أشكال التقويم التي تتم للفصل الدراسي، عن مستويات انجاز المتعلمين في تحقيق حصيلة التعلم والتقدم الذي حققه المتعلم في هذا الاتجاه. يساعد التقييم البنائي المعلم على معرفة وتخطيط وإعداد خطط التدريس الملائمة لاحتياجات المتعلمين. ويقدم معلومات تشخيصية بشأن نقاط القوة والضعف لدى المتعلمين لتمكين المعلم من إعداد سجلات متابعة وملاحظة فعالة أداء المتعلمين. كما يمكن المعلم والمتعلم من تحديد الفجوة بين ما يحتاج الي تعلمه وما تمكن من تعلمه بالفعل، وتمكينهما من تحديد سبل سد تلك الفجوة.

#### استراتيجيات التقييم الصفي ( البنائي):

##### - الملاحظة :

الحاجة إلى ملاحظة المعلمين للمتعلمين أثناء تعلمهم وتنفيذ المهام المطلوبة منهم. الأسئلة التي ينبغي للمعلم أن يسألها هي: هل جميع المتعلمين يشاركون؟ هل يخططون بشكل فعال؟ كيف يستخدمون مواد الدعم أو المواد المرجعية؟ هل يستفيدون من استراتيجيات التعلم التي تعلموه وقيموه من قبل؟ هل يتبع المتعلمون منهجاً تعاونياً؟ هل يتفاعل المتعلمون بإيجابية مع المهمة؟ هل يركز المتعلمون على المهمة التي يقومون بها؟

##### - التقويم القائم على النشاط

على سبيل المثال:

\*تمثيل الأدوار: كثيراً ما يستخدم تمثيل الأدوار في توضيح واختبار مختلف المواقف أو الصراعات أو الأفكار. وعندما نستخدم تمثيل الأدوار، فإننا نطلب من المتعلمين تقمص شخصيات، أو تخيل الشخص، وتمثيل دور.

\*القصة: وهي طريقة لاستخدام القصص لتعليم وتعلم موضوع معين. وتكون للقصة حبكة درامية أو بداية مثيرة للإهتمام حيث يتم عرض مشكلة أو حدث ما.

\*البحث الموجه: عادة يتم تقسيم الصف إلى مجموعات وتعمل المجموعات في موضوعات فرعية مختلفة لمناقشة الموضوع أو المفهوم الشامل. وينبغي توفير الوقت الكافي للطلاب للقيام بالبحث ولا بد من إطلاعهم على المواد الضرورية أو الطريقة التي عليهم استخدامها.

\*الرحلات الميدانية. يمكن للمتعلمين زيارة مواقع في محيط المدرسة للسؤال عن أو استقصاء مسألة محددة.

\*مشروع العمل. يتم تحديد مشكلة ويعبر عنها المتعلمين بالتعاون مع المعلمين.

#### - الواجبات المنزلية:

ينبغي استخدام الواجبات المنزلية لدعم العمل الذي يتم داخل الفصل أو الإضافة إليه أو لمعرفة بعض الأمور عن موضوع الدرس القادم.

#### - الاختبارات القصيرة:

يمكن أن تكون هذه الاختبارات أسئلة "صواب أو خطأ". وينبغي أن يقوم المتعلمون بتصحيح الجمل التي يقولون أنها "خطأ" فإذا كانوا يصححون الخطأ بدلا من مجرد التعرف على الأخطاء، عليك التأكد من أنهم يجيبون بناء عن ما يعرفونه وليس بناء على تخمينات.

#### - العرض :

عندما تطلب من المتعلم أن يتحدث أمام الصف، فإنه يكون قادراً على إعداد وممارسة ما يريد أن يقوله. ويمكنه أيضاً أن يبحث عن معلومات في موضوعه. وفي هذه الحالة، ينبغي أن تستند الدرجة التي تعطيتها للمتعلم إلى كل من المحتوى والعرض.

#### - المقابلة الشفهية:

اسأل المتعلمين ما الذي فهمه وما الذي لم يفهمه من الدرس؟

#### - أوراق العمل:

يمكن إعطاء المتعلمين مجموعة متنوعة من الأنشطة باستخدام أوراق العمل.

#### - التقييم النهائي

يتضمن التقييم النهائي تقديم معلومات بشأن إنجاز المتعلمين في وقت معين كنهاية الفصل الدراسي مثلاً. وهو يتألف من تقييم للأعمال التي تم الإنتهاء منها حتى تاريخ التقييم، كما أنه يبني على التقييمات البنائية لدعم سجلات التقييم النهائي لتقديم موجزاً عن أداء المتعلم للجهات المعنية مثل أولياء الأمور ومعاهد القبول وأصحاب الأعمال (يقدم التقييم النهائي معلومات شاملة بشأن إنجاز المتعلمين وفعالية النظام التعليمي).

#### - أدوات التقييم النهائي:

- الاختبارات النهائية، المقالات، الاختبارات الشفهية، الاختبارات العملية.

ولكي نحقق العدالة والدقة في تقييم أداء المتعلمين كان لابد من وضع محددات وصفية تحدد الأداء المتوقع من المتعلمين تحقيقه. فما هي المحددات الوصفية؟ - المحددات الوصفية هي جمل أو عبارات تصف الأداء المتوقع من المتعلمين، وربه بمستويات الإنجاز (1، 2، 3، 4) التي يحققها المتعلم ويقيم على أساسها.

وفي ما يلي مثال على المحددات الوصفية لمستويات الأداء في مادة العلوم:

الكفاية العامة 1. شرح وتحليل السمات والسلوك والظواهر والعمليات في عالم الكائنات الحية وغير الحية عن طريق الملاحظة والتفسير الموجه.

الكفاية الخاصة : 1-1 تحديد ووصف خصائص الأسماك التي تمكنها من العيش في البيئة البحرية.

معياري المنهج : المتعلم قادر على أن

1.1 يميز بين الكائنات الحية والكائنات غير الحية من حيث احتياجات الكائنات الحية ( الهواء والماء والغذاء)

1.2 تحديد ووصف خصائص الطيور التي تمكنها من العيش في البيئة الكويتية

سؤال الاختبار : صل العبارات التالية بالأسماء برسم خط بين العبارة واسم الكائن الحي. إحدى العبارات لا يمكن أن تربط

لا بد أن أعيش عالياً عن الأشياء التي يمكن أن تؤذيني	لا أستطيع أن أعيش على الأرض لأنني لا أستطيع التنفس	أنا بحاجة إلى أن أكل الحشرات	لا أستطيع أن أعيش على الأرض لأنني ليس لدي أرجل	أنا بحاجة إلى أن أكل الكثير من العشب
--	---	------------------------------------	---	--

طائر

سمكة

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
المتعلم لديه صعوبة في التوصيل بين العبارات وأسماء الكائنات الحية، ولديه إجابة واحدة غير صحيحة أول أقل	المتعلم قادر على توصيل أسماء الكائنات الحية مع عبارتين فقط بصورة صحيحة	المتعلم قادر على توصيل أسماء الكائنات الحية مع ثلاث عبارات بصورة صحيحة	المتعلم قادر على توصيل أسماء الكائنات الحية مع كافة العبارات والصورة بصورة صحيحة

وهكذا يتضح من العرض السابق ومن الأمثلة الواردة، أن المنهج القائم على الكفايات هو منهج يتمحور حول المتعلم ويجعل التعلم ذو معنى وأهمية لدى المتعلم ويحمل صفات المتعلم الشخصية ويراعي الفروق الفردية بين المتعلمين ويرشده نحو التعلم الذاتي والمستمر. وهذا يتوافق مع منطلقات وفروض الفلسفة البنائية في التعليم والتعلم. وأن هناك قواعد وأسس يبنى على أساسها هذا النوع من المناهج، من حيث استراتيجيات التعليم واستراتيجيات التعلم والحصول على المعلومة من مصادرها، وتحديد الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق ذلك، واستراتيجيات التقييم. ويجب أن يتميز تطبيق تلك القواعد والأسس بالدقة والمصداقية والعدالة حتى يحقق هذا المنهج ما يرجى منه تحقيقه.

### أولاً: المراجع العربية:

- حسن، أحمد (1988). أثر تدريس منهج العلوم المطور على تنمية المهارات المتكاملة في التفكير العلمي لدى تلاميذ الصف الثالث. التربية. جامعة الأزهر، (9): 15- 78.
- الحيلة، محمد (2012). طرائق التدريس واستراتيجياته. ط4. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- زيتون، عايش (2007). النظرية البنائية واستراتيجيات تدريس العلوم. عمان: دار الشروق.
- زيتون، عايش (2013). أساليب تدريس العلوم. ط1 الصادر الثامن، عمان: دار الشروق.
- سعادة، جودة وإبراهيم، عبد الله، (2001). المنهج المدرسي المعاصر. ط6. عمان: دار الفكر.
- عطية، محسن (2015). التعلم أنماط ونماذج حديثة. عمان: دار صفاء للنشر.
- مازن، حسام (2007). اتجاهات حديثة في تعليم وتعلم العلوم. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- طعمه، طوني (2014). الورشة الوطنية لمتطلبات المنهج وفق مدخل المعايير. لبنان: مركز البحوث التربوية.
- وزارة التربية الكويتية – المركز الوطني لتطوير التعليم وثيقة المنهج والمعايير الوطنية لمادة العلوم (2014)
- وزارة التربية الكويتية – المركز الوطني لتطوير التعليم دلياً المعلم للتعليم الفعال، (2015)
- وزارة التربية الكويتية – المنهج والمعايير الوطنية لمادة العلوم – المرحلة المتوسطة – الصف السادس، (2016)

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aikenhead, Glen (2003). **STS Education: A Rose by Any Other Name**. Canada Routledge.
- Brown, boyce (2009). **Standards-based Education Reform in the United States Science "Nation At Risk"**. Hawaii: curriculum Research & Development Group University of Hawaii.
- Mei, G., Kaling, C., Xingi, C., Sing, J. & Khoon, K. (2007). Promoting science process skills and the relevance of science through science alive! Programme Proceedings of the Redesigning Pedagogy: **Culture, Knowledge and Understanding Conference**. Singapore.
- Nairova, Anna and Burger, John(2008). **The Alberta Journal of Educational Research**, 1(54), 30–49.
- 2nd edition, London: Routledge **assessment: Tipson B.** (2005). 500 P. Brown, S. and Smith, Race, Posner, Georg (2004). **Analyzing The Curriculum**. 3<sup>rd</sup> ed. USA: Mac Graw-Hill.
- Graw Hill Book. Sharon, D. and Martha, L. (2001). Learning and Development, New York, Mac
- Taba, H. (1962). Curriculum development: Theory and Practice. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Tyler, R. W. (1957). The curriculum then and now. In Proceeding of the 1965 Conference on Testing Problems (p.79). Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- U.S. Department of Education: The National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21<sup>st</sup> Century (2000). **Before It's Too Late, A Report to the Nation from the National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21<sup>st</sup> Century**

## التقويم ومهارات التفكير وتحليل الامتحانات ورعاية المتعلمين



## التقويم التربوي

يشير رجاء أبو علام (2005: 409) أن تحسين التعلم هو الهدف الأسمى لعملية التقويم. فإننا نقوم أداء المتعلمين بغرض الكشف عن نواحي القوة والضعف في أدائهم تمهيداً لعلاج نقاط الضعف والتأكيد على جوانب القوة وزيادتها. وليس الغرض من التقويم بأي حال من الأحوال مجرد تحديد مستوى المتعلمين، فإن تحديد هذا المستوى هو الخطوة الأولى نحو تحقيق الغرض الأهم من التقويم وهو تحسين التعلم، ويقصد بتحسين التعلم بالوصول بالمتعلمين إلى مستوى إتقان المهارات التي يهدف أي مقرر من المقررات إلى تحقيقها.

### أنواع التقويم:

أصبح التقويم عنصراً رئيساً من عناصر العملية التعليمية، ولذلك فهو يعلب دوراً جوهرياً في مختلف مراحل التعليم، من البداية إلى النهاية، ولذلك يمكن تصنيف التقويم بالإجابة على السؤال التالي: متى يطبق التقويم في العملية التعليمية؟ ويمكن تصنيف التقويم على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

### أولاً: التقويم القبلي:

ويعرف علي سيد وأحمد سالم، (2003: 41) هذا النوع من التقويم قبل بداية العملية التعليمية، أي قبل بداية تدريس أو دراسة محتوى المقرر الدراسي، وذلك لتحقيق عدة أغراض رئيسة منها: تحديد نقطة البداية لكل متعلم، أي تسكين المتعلم في المستوى المناسب له من أجل بداية عملية التعلم، وتحديد مدى استعداد المتعلمين لتعلم وحدة معينة أو مقرر معين، وهل لدى المتعلم القدرات والمهارات السابقة واللازمة لتعلم هذه الوحدة أو المقرر، وتحديد مدى تمكن المتعلم من الوحدة الجديدة قبل دراستها.

### ثانياً: التقويم التكويني:

أما يوسف الكندري (2016: 18) فيعرف التقويم التكويني والذي يطلق عليه أحياناً التقويم المستمر بعملية منظمة تتسم بالاستمرارية، تبدأ بجمع بيانات عن طريق تطبيق أداة قياس كاختبار أو ملاحظات منظمة، لتنتهي هذه العملية باتخاذ قرارات تعديل للعملية التعليمية، ومن حق المتعلم أن يتعلم أكثر من مرة حتى يتقن المهارة، وأن عملية التقويم والتدريس لا تتفصلان عن بعض، بل تسيران جنباً إلى جنب. كما أن التقويم التكويني لا يقف عند حد الحكم على المتعلم، بل يقدم تغذية راجعة لكل من المعلم والمتعلم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة القصور لدى المتعلمين لضمان استمرار عملية التعلم.

### ثالثاً: التقويم النهائي:

ويذكر جورج مادوس وآخرون (1983: 181) أن التقويم النهائي للدلالة على نوع التقويم المستخدم في نهاية فصل دراسي، أو مقرر تعليمي، أو برنامج بهدف إعطاء درجات أو شهادة أو تقويم التحصيل، وتعد الميزة الرئيسية للتقويم النهائي إصدار حكم على المتعلم، وعلى المعلم، وعلى المنهج فيما يتعلق بكفاءة التعليم أو التدريس بعد أن تتم عملية التعلم والتعليم، ويسبب مثل هذا الحكم نوعاً من القلق للمعلم وللمتعلم ولواضع المنهج حيث يضعهم في موقف دفاعي.

### ويلخص الجدول التالي خصائص كل من أدوار التقويم الثلاثة السابقة:

الغرض	التقويم القبلي	التقويم التكويني	التقويم النهائي
يقدم معلومات عن المستوى القبلي للمتعلمين.	يقدم تغذية راجعة توجه العملية التدريسية، وتصحح أخطاء التعلم.	يقدم معلومات تقييمية عن النواتج التعليمية.	
الاطار الزمني	قبل بدء العملية التدريسية.	مستمر.	في نهاية مدة دراسية معينة.
أنواع التقارير	بروفيلات. نتائج اختبارات. استعدادات أو تهيؤ.	غير رسمي: - مقابلات. - مذكرات. - مناقشات. رسمي: - ملاحظات. - قوائم مراجعة. - نتائج الاختبارات. - اجتماعات.	اجتماعات. بطاقات أو شهادة مدرسية. نقل إلى مرحلة أعلى. شهادات تخرج. قبول في برنامج تعليمي. مسائلة تربوية.

### الفرق بين القياس والتقويم والتقييم:

نجد أن التقويم أعم وأشمل من القياس الذي هو أحد أركانه، ويوضح ذلك فؤاد أبو حطب وآخرون (1997) بقوله: للتمييز بين مفهوم التقويم والقياس يفضل البعض أن يقتصر مفهوم التقويم على الحكم الكلي على الظاهرة، أما القياس فيعني الحكم التحليلي الذي يعتمد على الاختبارات وغيرها من المقاييس الأكثر دقة.

القياس هو عملية تحديد درجة امتلاك فرد سمة معينة، فالقياس يحدد المكانة أما التقويم فيحدد الجدارة أو الكفاءة يعرف مسعد أبو الديار (2012: 17) القياس بأنه التقدير الكمي للأشياء وفق معايير محددة، وذلك انطلاقاً من القاعدة التي تقول إن كل شيء يوجد بمقدار، وأن كل مقدار يمكن قياسه. وتتضمن فكرة القياس عادة فكرة المقارنة أو الموازنة أيضاً، فنحن عندما نقيس، نقوم ضمناً بعملية المقارنة والموازنة.

ويوضح صلاح مراد وأمين سليمان (2005: 30) أن كلمة التقويم تعني تقدير قيمة الشيء والحكم عليه فتقويم المعلم لمتعلمه يعني إعطاء كل متعلم درجة بقصد معرفة المستوى الذي وصل إليه المتعلم في فهم الدروس، وهو ما يعرف بعملية القياس. ويتبع هذه العملية إصدار حكم على المتعلم، في ضوء معايير محددة مسبقاً ويلي ذلك اقتراح أساليب للعلاج وتطوير الأداء، فإن التقويم يتضمن عمليتين هما: القياس، وإصدار الحكم وتقديم مقترحات لعلاج أوجه القصور وتحسين الأداء.

ويعرف مسعد أبو الديار (2012: 19) التقييم بأنه إعطاء قيمة لشيء أو عمل ما، بمعنى تحديد المدى الذي وصل إليه أو الإنجاز وفق معايير مقننه لذلك، وقد يعد التقييم أحد مراحل التقويم، وهو بالتالي يختلف عن كون التقويم أشمل، حيث يرتبط بحتمية الوصول إلى إصدار الأحكام المناسبة، في حين أن التقييم قد يقف عند حدود إعطاء القيمة أو الثمن.

## وظائف التقويم:

### أولاً: التشخيص:

لا يستطيع المعلم أن يقدم خطوة واحدة ما لم يتعرف على ماهية المشكلة. إن كانت هناك مشكلة. فإذا أراد المعلم تعرف مستوى متعلم ما، في مادة ما، فلا بد أن يتعرف على المستوى الذي يوصله إلى بلوغ الأهداف، فالأهداف عموماً هي مبتغى نهائي للعملية التعليمية، وإذا توصل لتحقيقها فإنه يكون قد حقق ما يريد. إذن في البداية يسأل عن الأهداف. وما تحقق منها، وما لم يتحقق.

### ثانياً: العلاج:

يبدأ المعلم في ضوء ما سبق في تحديد الأهداف التي لم تتحقق، ويحاول أن يجد مخرجاً مناسباً للتأكد على تحقيق تلك الأهداف، فيستطيع أن يتعرف على المتعلمين الذين يواجهون صعوبات في تحقيق جميع أو معظم الأهداف، ربما حقق البعض اليسير منها، ويبدأ في التساؤل لماذا؟ حتى يتسنى له معرفة السبب ثم علاج المشكلة، فإذا كانت المشكلة من البرنامج، فإنه يتوجب عليه تعديل مساره وتوضيح أخطائه، وإذا ما كانت المشكلة من الأسرة مثلاً فيتوجب عليه طرح المشكلة برمتها لولي الأمر، ليقوم بعد ذلك بالمساعدة والتعاون في سبيل التوصل للحل المناسب.

### ثالثاً: التصنيف:

إذا تأكد المعلم أن المتعلم قد حقق نتيجة تعلمه جميع الأهداف المنشودة في فترة معينة، فإن من الممكن انتقاله للمستوى الأعلى من الأهداف أو من المستوى التعليمي، أما إذا وجد أنه لا يزال في مستوى أقل من المطلوب فمن الممكن معاودة التعليم في المستوى نفسه بغية تحقيق تلك الأهداف، ويمكن الحكم عليه من خلال استخدام مجموعة من أدوات التقويم (أنور عقل، 2002: 63-64) .

### أسس التقويم

يشير رمضان بدوي (2003: 116) إلى أن التقويم الناجح يعتمد على مجموعة من الأسس منها:

- 1- أن يرتبط التقويم بالكفايات أو المحتوى التعليمي الذي نقومه.
- 2- أن يكون التقويم شاملاً لكل أنواع المعايير التي ننشدها، ولا يقتصر على تقويم تحصيل المتعلم بل لابد أن نقوم العملية التعليمية بكافة عناصرها من كفايات، محتوى، وسائل تعليمية، ومهارات التدريس لدى المعلم.
- 3- تنوع أدوات ووسائل التقويم، وأن يراعي الفروق الفردية ويكشف عن المستويات المتنوعة للمتعلمين.
- 4- أن يكون التقويم عملية مستمرة ومنظمة تبدأ بتقويم المتعلمين قبل وبعد مرورهم بالمواقف التعليمية.

### خصائص التقويم في العملية التدريسية

يوضح صلاح الدين علام (2011: 42) أهم خصائص التقويم في العملية التدريسية وهي كالتالي:

- 1- الشمولية: فالمعلم ينبغي عليه الحصول على معلومات كاملة وشاملة عن متعلميه قدر الامكان لكي يكون القرار المراد اتخاذه صائباً.

- 2- تنوع الأساليب والأدوات: يعتمد التقويم التقليدي للمتعلمين في غالبية الأحيان على أسلوب واحد، وهو اختبارات الورقة والقلم التي تقيس عدداً محدوداً من العمليات المعرفية. أما التقويم بمفهومه الأكثر شمولية والذي سبق توضيحه، فإنه يتطلب أساليب وأدوات متنوعة.
- 3- الديناميكية: إن تكامل عملية التقويم مع العملية التدريسية، يجعل عملية التقويم إيجابية وبناءة، ولا تنفصل عن عمليتي التعليم والتعلم. فالتقويم الصفي يجب أن يكون عملية مستمرة.
- 4- الموضوعية: تشير موضوعية أي عملية تقويم إلى مدى استقلال نتائجها عن الأحكام الذاتية للقائم بالتقويم.
- 5- الموائمة: يجمع المعلم بيانات ومعلومات عن متعلميه لتحقيق غرض أو أغراض معينة. فالتقويم القبلي مثلاً يحقق غرضاً يختلف عن التقويم الختامي. فإذا لم ترتبط البيانات التي يتم جمعها بالغرض الذي يهدف التقويم المعين لتحقيقه، فإن هذه البيانات تكون عديمة الفائدة، وبالتالي تكون غير فعالة من حيث الوقت المستغرق.
- 6- العدالة: فأسلوب التقويم الذي يستخدمه المعلم يكون عادلاً إذا ركز على المعارف والمهارات والذكاءات التي أكدها بالفعل في العملية التدريسية لمقرر معين، وأوضح أهميته. كما أن تعليقات المتعلمين في هذا الشأن ربما تفيد المعلم في معرفة جوانب الغموض في بعض أسئلة الاختبارات.
- 7- الإجرائية: تعد الجوانب الإجرائية لعملية التقويم من الجوانب التي ينبغي على المعلم أن يأخذها بعين الاعتبار في تقويمه لمتعلميه. ونقصد بالإجرائية مايتعلق بظروف التقويم ومتطلباته، من حيث الوقت، والامكانات، والكلفة. فوقت المعلم والمتعلم قيمته كبيرة، والاستفادة المثلى من هذا الوقت سواء في تصميم وبناء أدوات التقويم، أو تطبيقها، أو تصميمها وتقدير درجاتها، أو تفسير نتائجها تعد من الأمور المهمة.
- 8- توظيف التكنولوجيا: كلما تطورت التكنولوجيا أصبح المعلمون أكثر كفاءة في استخدامها، سوف يكون هناك مزيد من الفرص المتاحة لهم لتوظيف التكنولوجيا في القياس والتقويم الصفي، مثل: الاختبارات الالكترونية، والتصحيح الآلي للاختبارات.

### أساليب قياس وتقويم التحصيل

يوضح صلاح الدين علام (2011: 45) أهم أساليب قياس وتقويم التحصيل الدراسي للمتعلمين.

#### **1- أساليب تتطلب إجابة صحيحة:**

وتشمل هذه الأساليب على جميع أنواع صيغ المفردات الاختبارية التي تتطلب ورقة وقلم، ويتم تصحيحها موضوعياً وكل هذه المفردات يصاحبها مجموعة من بدائل الاجابات، وعلى المتعلم أن يختار إجابة صحيحة أو أفضل الاجابات من بين بدائل معطاة، ويكون مؤشر التحصيل في هذه الحالة هو عدد أو نسبة المفردات التي أجاب عليها المتعلم اجابة صحيحة.

#### **2- أساليب تتطلب إجابة حرة:**

وتشمل هذه الأساليب على صيغ الأسئلة التي تتطلب استدعاء المعلومات وتوظيفها لغرض معين، مثل: حل المشكلات والمسائل الرياضية، والتعبير اللغوي التحريري، وغير ذلك. ويقدم للمتعلمين تمريناً (أو مجموعة من التمارين) التي تتطلب إعداد إجابة تحريرية أصيلة.

### 3- أساليب تتطلب أداءات:

وتعتمد هذه الأساليب على تطبيق وتوظيف المعلومات التي اكتسبها المتعلم في مواقف أدائية متنوعة. فمهارات التواصل، واستخدام الحاسوب، والمشاركة الجماعية في أداء مهام معينة، والمهارات الفنية والبصرية، تتطلب جميعها معرفة وظيفية متعلقة بالمجالات الدراسية. وهذه الأداءات والنتائج توضح ما يمكنه المتعلم فعله في مواقف حياتية حقيقية.

### 4- أساليب تتطلب نتائج:

توجد مواقف صفية كثيرة تتطلب من المعلم جمع معلومات عن نتائج المتعلمين، مثل القصص، والتقارير، والاختبارات العملية، والمشروعات التي يقدمها المتعلمين في المدرسة، وإعداد ملف أعمال المتعلم ( بورفوليو)، وتشير جودة هذه النتائج إلى مستوى تفكير المتعلم في مهام مركبة. ويتطلب تقييم هذه الجودة إعداد محكات تعكس الخصائص الأساسية لهذه النتائج وتطبيقها بعناية.

### شروط أدوات القياس والتقييم الجيد

يشير مسعد أبو الديار (2012: 29) إلى أن هناك صفات وشروط لابد أن تتوفر في أدوات القياس والتقييم حتى يكون جيداً، وهي صفات أساسية لا يمكن تجاهلها وهي كالتالي:

#### أولاً: صدق الاختبار:

ويقصد بصدق الاختبار "أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله" ويعرفه فؤاد أبو حطب وآخرون (1997) بأن موضوع الصدق يتعلق بما يقيسه الاختبار وإلى أي حد ينجح في قياسه ويتصل هذا بمدى وصولنا إلى تنبؤ دقيق أو استنتاج صحيح من الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في الاختبار.

#### العوامل المؤثرة في الصدق:

1- عوامل متعلقة بالمتعلم، يؤثر خوف المتعلم وقلقه على الإجابة فيحصل على نتيجة لا تمثل قدراته الحقيقية، إضافة إلى العادات السيئة في الإجابة: كالتخمين، أو الغش.

2- عوامل متعلقة بالاختبار، فقد تكون لغة الاختبار فوق مستوى المتعلم فيعجز عن فهم السؤال. كما أن غموض الأسئلة يصعب على المتعلمين فهم الأسئلة.

3- عوامل متعلقة بإدارة الاختبار، ومن هذه العوامل بيئة المكان الذي يجري فيه الاختبار: كارتفاع درجة الحرارة، والضوضاء، والبرودة الشديدة، والعوامل المتعلقة بطباعة الاختبار، وعدم وضوح الأسئلة، ووجود الأخطاء المطبعية، وسوء ترتيب الأسئلة (مسعد أبو الديار، 2012، ص 25).

#### ثانياً: ثبات الاختبار:

يعرف فؤاد أبو حطب وآخرون (1997) الثبات بأنه "دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص.

ويمكن تعريف ثبات الاختبار بأنه حصول المتعلم على نفس درجة الاختبار السابق إذا أعيد تطبيقه بعد فترة زمنية تقدر بأسبوعين مع نفس ظروف الاختبار الأول.

### العوامل المؤثرة في الثبات:

- 1- كلما زاد طول الاختبار زاد ثباته.
- 2- كلما زاد تباين الاختبار زاد ثباته.
- 3- يقل ثبات الاختبار إذا كانت الأسئلة سهلة جداً، أو صعبة جداً.
- 4- استقلالية البنود، كلما اعتمدت الفقرات على بعضها البعض قل ثبات الاختبار.
- 5- موضوعية التصحيح تزيد من ثبات الاختبار.
- 6- يؤدي التخمين إلى انخفاض معدل الثبات.
- 7- تناسب الوقت المخصص للاختبار وعدد الفقرات.
- 8- الاختبار الصادق يكون ثابتاً.

### العلاقة بين صدق الاختبار وثباته:

تعد العلاقة وثيقة بين صدق الاختبار وثباته، ويفترض في الاختبار الجيد ان يكون صادقاً وثابتاً، والعلاقة بين كل منهما علاقة ارتباطية عالية.

### تحليل نتائج الامتحانات:

تتحدد نتائج العملية التربوية التعليمية في نتائج التقويم، فإذا ظهر من التقويم أن المتعلم قد نجح في تحقيق الأهداف المرجوة، فإنه ينتقل إلى موقف تعليمي جديد، أما إذا أظهر التقويم إخفاق المتعلم في تحقيق هذه الأهداف، فإنه ينبغي إعادة النظر في الأساليب التي اتبعتها المعلم، من مثل: طرائق التدريس والأنشطة التعليمية والتقنيات التربوية وإدخال التعديلات المناسبة عليها حتى يتمكن المتعلم من تحقيق الأهداف، ومن هنا تتضح أهمية التقويم في وضع برامج الرعاية للمتعلمين المتميزين، وبرامج العناية بالمتعلمين المتعثرين.

وتعتبر نتائج الاختبارات المدرسية من أهم مصادر المعلومات لصانع القرار، والذي يلحظ بعين الخبير المتفحص التفاوت في جودة الاختبارات التي يعبها المعلمون، ويتطلع إلى إجراء اختبارات ذات درجة عالية من الصدق والثبات يمكن أن تحقق العدالة بين المتعلمين، كما يلتمس الحاجة إلى الاختبارات التي من خلالها يمكن الكشف عن مستوى الأهداف التي تم تحقيقها، وجوانب القصور لدراساتها، ووضع الحلول الناجحة لتحقيق الأهداف.

### من يقوم بتحليل النتائج؟ ومتى؟

يشترك رئيس القسم والمعلمون في تحليل نتائج تقويم المتعلمين في الفترات:

الفصل الدراسي الأول	الفصل الدراسي الثاني
نتيجة الفصل	نتيجة الفصل
معدل الفصلين ( آخر العام )	

يمثل هذا التحليل مؤشرا جيدا على مستوى أداء المعلمين وجدوى ما يبذلونه من جهد، كما يكشف للمعلمين ورئيس القسم عن فئات المتعلمين: المتعثرين، ومتوسطي الأداء (العاديين)، والتميزين (الفائقين) ولكل من هذه الفئات أسلوب، أو خطة للأخذ بيدهم وتحسين مستواهم، أو رعاية تميزهم.

### ما فائدة عملية تحليل النتائج ؟

- 1- تزويد أصحاب القرار بمعلومات موثقة وموضوعية عن مستوى أداء المتعلمين ونسبة ما تحقق من أهداف.
- 2- تقويم أداء المعلم ، وإجراء بحوث عن تحصيل المتعلمين.
- 3- تقويم المناهج والبرامج الدراسية وعلى وجه الخصوص المقرر الدراسي.
- 4- وضع المتعلم في المستوى الدراسي المناسب لتحصيله الدراسي.
- 5- تشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف في اكتساب وأداء مهارات دراسية معينة سبق تعلمها أو موضوعات دراسية معينة بهدف بناء وتطوير برامج تدريسية علاجية.
- 6- توفير تغذية راجعة مناسبة عن فصل / صف / مرحلة دراسية ، في مادة أو مجموعة من المواد الدراسية للمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور للوقوف على نقاط القوة ومكان ومصادر الضعف لدى المتعلمين في جوانب التحصيل الدراسي للوصول إلى تعاون مشترك بين أطراف العملية التعليمية لدعم جوانب القوة وعلاج نواحي القصور.

### خطوات تحليل الاختبار:

- 1- تفريغ نتائج المتعلم من الاختبار وجدولتها، حيث يتم تفريغها في السجل دي المعد من قبل التوجيه الفني للعلوم مع مراعاة اعداده فور استلامه من التوجيه وادخال اسماء المتعلمين وبيانات الهيئة التدريسية .
- 2- تمثيل النتائج بيانياً عن طريق الأعمدة أو المدرج التكراري أو القطاعات الدائرية أو المنحنى التكراري (الجرسي) وهو الأكثر استخداما.
- 3- ملاحظة ميل الدرجات لأخذ قيم تقترب من قيمة معينة في التوزيع، أغلب المتعلمين في فئة المتوسط أو الجيد
- 4- إرسال نسخة من نموذج تحليل النتائج + تقرير لفظي ( استقراء النتائج ) إلى التوجيه الفني في المنطقة مع الحرص إشراك المعلمين في عملية تفريغ النتائج واستقراء النتائج.

### ماذا بعد عملية تحليل النتائج وإرسال نسخة إلى التوجيه الفني ؟

- 1- يمكن التركيز على نسب النجاح الضعيفة ومناقشة كيفية معالجتها ومناقشة ذلك مع معلمي الفصول ومن خلال ذلك يتم وضع خطط علاجية وتتم متابعتها من قبل رئيس القسم، وقد تكون نسبة النجاح الضعيفة بسبب:  
**أولا : المتعلم :**

يتم تحديد نسبة المتعلمين الحاصلين على الدرجة النهائية بالنسبة لعدد المتعلمين في الفصل فإذا: ذلك مؤشر على أن مستوى المتعلمين ضعيف وقد يكون السبب المتعلم / الاختبار / المعلم. وهنا يمكن تحليل إجابات المتعلمين على الاختبار التحريري ويتم تحديد الأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها ( الأسئلة التي لم يتمكن المتعلمين من الإجابة عنها ) وقد يدل ذلك على وجود خلل في تدريس المفاهيم العلمية من قبل المعلم، بينما إذا كانت الأسئلة التي لم

يتمكن المتعلمين الإجابة عنها عشوائية ( أسئلة مختلفة ) يدل على أن المتعلمين ضعاف وقد يكون ذلك لأسباب كثيرة منها :

\*عدم حل الواجبات.

\*ضعف المتابعة المنزلية.

\*ظروف أسرية تمنع المتعلم من المذاكرة.

\*إهمال.

\*عدم القدرة على التركيز.

ثانياً: المعلم: تتم متابعة نتائج المتعلمين للمعلم نفسه بالصفوف الأخرى.

ثالثاً: الاختبار: يجب التأكد من:

\* أسئلة الاختبار متنوعة وتراعي الفروق الفردية للمتعلمين. \* عدم وجود أسئلة خارجية.

\* يطابق أطر الاختبار.

\* عدد الأسئلة يتناسب مع زمن الاختبار.

\* صياغة الأسئلة تكون واضحة.

\* الطباعة و الصور واضحة.

2- تحليل نسب النجاح للفصل ومقارنة ذلك بالمنحنى الجرسى.

3- مقارنة نتائج الفصل خلال الفترات الدراسية المتلاحقة.

4- وضع خطط علاجية للمتعلمين المتعثرين والفائقين والمتوسطين ومتابعة المعلمين في تنفيذ ذلك.

#### أسباب ضعف المتعلمين في مادة العلوم

1- المشاكل الاجتماعية ( المشكلات الأسرية، عدم متابعة الأهل، التصدع الأسري، ضعف الرقابة الأسرية) وقد يؤدي ذلك إلى سوء استغلال الوقت.

2 - عدم وجود دافع أو هدف، وافتقار المتعلم إلى روح المثابرة والهدف فقط هو النجاح.

3 - الضعف التراكمي في مادة اللغة العربية ومبادئ الرياضيات (الجمع والطرح والقسمة والضرب)

4 - الإهمال والتقصير في أداء الواجبات وعدم المتابعة اليومية لما يتم تدريسه من مادة علمية .

5- كثرة الغياب مما يعرقل التحصيل العلمي للمتعلم فيفقد حلقة الوصل بين الدرس والآخر مما لا يخلق حلقة اتصال مع ما يدور من حوله.

6 - سوء استغلال الوقت وعدم تنظيم الوقت بين الراحة والدراسة واللعب.

7 - ضعف قدرة المتعلم على التركيز خلال الشرح وذلك لأسباب صحية أو اجتماعية أو عدم الرغبة بالدراسة.

8 - عدم ميل المتعلم للمواد العلمية.

9- عدم معرفة الطريقة السليمة للدراسة.

10 - معاناة البعض من مشاكل صحية مما يسبب الغياب أو الخروج من الحصص لاستكمال الفحوصات.

#### طرق العلاج المقترحة:

يتشارك الموجه الفني مع رئيس القسم ومعلم الفصل بعمل خطة علاجية لمعالجة ضعف أداء المتعلمين ويتابع

الموجه تنفيذ هذه الخطة في المدارس والفصول وعلى المتعلمين حسب طبيعة كل متعلم وأسباب التعثر.

1- المتابعة اليومية المستمرة والتركيز على المتعلم الضعيف في الحصة وجذب انتباهه وتوفير عنصر التشويق.



- 2 - إتاحة الفرصة له بالمشاركة في الأنشطة الفصلية (المناقشة، الأنشطة التعليمية).
  - 3 - تزويده بأسئلة تقويم لا صفية وتصويب الخطأ أولاً بأول.
  - 4 - تكليف المتعلم بمسائل حسابية تخص منهج العلوم كوسيلة لتقوية جانب الضعف في مادة الرياضيات، والمتعلم الضعيف في مهارة الكتابة يمكن أن يكتب المصطلحات العلمية عدة مرات .
  - 5- توجيه المتعلم إلى طريقة الاستذكار الصحيحة.
  - 6- يمكن أن يعطى المتعلم أسئلة على فقرة من صفحات الكتاب ويطلب منه حلها ثم يعطى فقرة أخرى ويطلب منه وضع أسئلة عليها ومنها يتعرف المتعلم على كيفية الحصول على المعلومة المناسبة من الكتاب، ومنها تكون خطوة إيجابية لتقوية مهارة القراءة والفهم والاستيعاب.
  - 7- توزيع المتعلمين في المختبر توزيعاً منتظماً بحيث تشمل الطاولة مزيج من المستويات المختلفة للمتعلمين.
  - 8 - زيادة التقرب من المتعلم لمحاولة تشجيعه لتخطي الصعاب والمشاكل الأسرية.
  - 9- إتباع أسلوب التشجيع المستمر المتعلم والتعزيز المباشر للسلوك المرغوب.
  - 10 - الحرص على استدعاء أولياء الأمور ويكون ذلك بصورة دورية.
- يتابع الموجه الفني تطبيق هذه الخطة من خلال زيارات المدارس والفصول لقياس مدى نجاح الخطة العلاجية وفي حالة عدم استجابة المتعلمين للخطة العلاجية يتم تقويم الخطة الموضوعية وتستبدل بخطة علاجية بديلة، ومن ثم يتم قياسها للتأكد من نجاحها وتحسن أداء المتعلمين وارتفاع نسب النجاح.
- خطة رئيس القسم لمتابعة المتعلمين المتعثرين في مادة العلوم**
- انطلاقاً من حرص وزارة التربية على الارتقاء بالمستوى التحصيلي للمتعلمين المتعثرين في مادة العلوم وتنمية مستوياتهم التحصيلية لتحقيق أفضل النتائج في المادة العلمية.
- يتم تطبيق خطة عمل لرئيس القسم لمتابعة المتعلمين المتعثرين في مادة العلوم تتضمن عدة محاور هي كالتالي:
- 1 - يعقد رئيس القسم ومعلمي العلوم اجتماع خاص لمعرفة أسباب تدني مستويات المتعلمين وكتابة تقرير يحوي أسماء المتعلمين المتعثرين بمادة العلوم وتحديد أسباب تدني مستوياتهم.
  - 2- يأخذ رئيس عينات عشوائية من الفصول الاطلاع على آلية تصحيح الاختبار واجابات المتعلمين المتعثرين.
  - 3- مناقشة الأساليب التي يتابعها المعلمين في المتابعة المتعلمين قبل الاختبار ووضع آلية مناسبة للمتابعة.
  - 4 - وضع خطة علاجية للمتعلمين المتعثرين كلا حسب أسباب تعثره .
  - 5- تكليف المعلمين بإعداد أسئلة اثرائية مناسبة للمستوى التحصيلي للمتعلمين واعتمادها من رئيس القسم.
  - 6- زيارة رئيس القسم للفصول المتدنية لنسب النجاح وكتابة تقرير عن أسباب ضعفها ( أسباب خاصة بالمتعلمين - المعلم - الاختبار ).
  - 7 - الاطلاع على سجلات متابعة المتعلمين المتعثرين دراسياً عند المعلمين.
  - 8 - متابعة تنفيذ الخطة والبرنامج العلاجي الذي يقوم به المعلم في كل فصل.

### فئات التربية الخاصة:

الأفراد ذوو الاحتياجات الخاصة هم الأفراد الذين يحتاجون إلى خدمات التربية الخاصة والتأهيل والخدمات الداعمة لها، يختلف هؤلاء الأفراد عن الآخرين في واحد أو أكثر من مجالات النمو والأداء التالية: المجال المعرفي، المجال الجسدي، المجال الحسي، المجال السلوكي، المجال اللغوي، المجال التعليمي، وبناء على ذلك فإن الفئات الرئيسية التي تحتاج إلى خدمات التربية الخاصة الداعمة لها هي الفئات الثمان التالية:

- 1- الإعاقة العقلية.
- 2- الإعاقة السمعية.
- 3- الإعاقة الجسدية.
- 4- الإعاقة البصرية.
- 5- صعوبات التعلم.
- 6- اضطرابات السلوك.
- 7- اضطرابات التواصل.
- 8- الموهبة والتفوق.

(جمال الخطيب، منى الحديدي، 2005، ص 16)

### الفرق بين صعوبات التعلم وبطيء التعلم والتأخر الدراسي (التعثر الدراسي).

وجه المقارنة	صعوبات التعلم	وبطيء التعلم	والتأخر الدراسي
معامل الذكاء	من 90 فما فوق	ضمن الفئة الحدية من 70 فما دون	من 90 درجة فما فوق
التحصيل الدراسي	منخفض في المواد الأساسية (الرياضيات، القراءة، الإملاء)	منخفض في جميع المواد بشكل عام مع عدم القدرة على الاستيعاب (الفهم)	منخفض في جميع المواد، مع إهمال واضح
سبب التذني	اضطراب في العمليات الذهنية (الانتباه، الإدراك، الذاكرة)	انخفاض معامل الذكاء	عدم وجود دافعية للتعلم
المظاهر السلوكية	عادي وقد يصحبه أحياناً نشاط زائد	ي صاحبه غالباً مشاكل في السلوك التكيفي والتعامل مع الأقران ومع مواقف الحياة اليومية	سلوكيات غير مرغوبة، أو إحباط دائم من تكرار الفشل
الخدمة المقدمة	برامج صعوبات التعلم والاستفادة من أسلوب التعلم الفردي	الفصل العادي مع بعض التعديلات في المنهج	دراسة حالة من قبل الاختصاصي الاجتماعي في المدرسة

## المراجع

- رجاء محمود أبوعلام (2005). تقويم التعلم. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.
- علي أحمد سيد، وأحمد محمد سلامة (2003). التقويم في المنظومة التربوية. الطبعة الأولى، الرياض.
- يوسف محمد الكندري (2016). أثر استخدام أساليب التقويم التكويني على التحصيل وتقدير الذات والاتجاه نحو الرياضيات لدى التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- جمال الخطيب، منى الحديدي (2005). المدخل إلى التربية الخاصة. عمان: دار الفلاح.
- جورج مادوس، بنيامين بلوم، وتوماس هاستنجر (1983). تقييم تعلم المتعلم التجميعي والتكويني. ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، القاهرة: دار ماكجروهيل للنشر.
- مسعد أبو الديار (2012). القياس والتشخيص لذوي صعوبات التعلم، الكويت: مركز تقويم وتعلم الطفل.
- أنور عقل (2002). تطوير تقويم أداء المتعلم. قطر: دار النهضة العربية.
- رمضان مسعد بدوي (2007). تدريس الرياضيات الفعال من رياض الأطفال حتى السادس الابتدائي.
- صلاح الدين محمود علام (2011). القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية. عمان: دار المسيرة.
- فؤاد أبو حطب، سيد عثمان، آمال صادق (1987). التقويم النفسي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مذكرة الترقى للوظائف الإشرافية (الجانب التربوي) فئة موجه فني للعام 2016-2017

## مهارات التفكير

هناك اتفاق جماعي عند التربويين إن التفكير الفعال عامل مهم للنجاح في المدرسة والحياة على حد سواء مما جعل الأنماط والبرامج الإبداعية الخلاقة تتكاثر في العالم بشكل ملفت للنظر.

وقد ازداد الاهتمام بموضوع التفكير وتنميته في الأوساط التربوية في مختلف البلدان العربية الإسلامية في الآونة الأخيرة، حتى أصبح أحد الأهداف الرئيسة للمناهج الدراسية المختلفة، وذلك شعور منهم بأهمية هذا الأمر في تحسين مستوى تعلم المتعلمين، إضافة إلى ما أشارت إليه الدراسات من انخفاض نسبة عدد المتعلمين الذين يملكون مهارات التفكير العليا وهذا بدوره يؤثر على المستوى التحصيلي للمتعلمين .

إن الجهد الأعظم لعملية التعليم في المدارس المعاصرة موجه إلى تعليم المهارات الأساسية، ولكن لا يعني اغفال تنمية الطاقات الداخلية للفرد وبخاصة إن النظريات الحديثة في التعليم تُركز على تعليم مهارات حل المشكلات، كما تركز على تعليم القراءة ذات المعنى، وعلى تعليم المحاكمات العقلية في الكتابة، وتعليم مهارات التعلم الذاتي. وكل هذه الأمور تحتاج إلى تعلم مهارات التفكير، وتستند هذه النظريات الحديثة في ادعائها ذلك إلى التغيرات التكنولوجية والاجتماعية التي حدثت في المجتمعات المعاصرة، وما زالت هذه التغيرات تحدث باستمرار بطريقة متسارعة تجعل من الصعب التنبؤ بالمعلومات اللازمة للفرد في المستقبل، ولذلك اتجه المفكرون التربويون إلى تعليم الفرد المهارات التي تمكنه من السيطرة على أمور حياته، مثل مهارات التفكير، ومهارات التعلم الذاتي، والمهارات المتعلقة بتطوير طرق الحصول على المعرفة والانفتاح العقلي على المستقبل.

### تعريفات التفكير :

يرى باير أن التفكير عبارة عن عملية عقلية يستطيع المتعلم عن طريقها عمل شيء ذي معنى من خلال الخبرة التي يمر بها، بينما ويلسون يرى بأن التفكير هو عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها .

### عمليات التفكير : تتداخل عمليات التفكير وتنقسم إلى :

### عمليات استقبال مثل:

- \* الإحساس/الوعي عن طريق الحواس لما حول الإنسان من مشاهد وأحداث.
- \* الفهم /التفسير لما يتم استقبله من رسائل عن طريق الحواس.
- \* التقويم /القياس إعطاء قيمة سريعة لما يتم فهمه من الرسائل الخارجية وبيان أهميتها.
- \* حفظ/تخزين ( بعد التقويم أو قبله ) لما يتم استقبله من رسائل حسب ترتيب معين.

### عمليات معالجة :

- \* التفاعل الوجداني مع الموقف أو الحدث أو المشكلة .
- \* التفاعل اللفظي: السؤال عن بعض تفاصيله / اعطاء اجابة لشخص اخر
- \* التفاعل المادي / الحسي مع الأمور المحسوسة في الموقف / تركيز الانتباه على الحادث / الذهاب قريبا منه.

\*التذكر: استرجاع مشاهد وصور وتفاصيل الحادث وتذكر التفاصيل.

#### عمليات ارسال:

\* التحليل: تحليل أسباب الحادث وتجزئته إلى مراحل وخطوات

\* تركيب رسم مخطط للحادث أو استخدام مجسمات لتوضيح الحادث.

\* التطبيق/ التنفيذ: تحريك المجسمات حسب الخطوات لتنفيذ مجريات الحادث.

\* التقويم (إصدار حكم )

#### أنماط التفكير:

نمط التفكير هو الأسلوب والكيف الذي يفكر به الإنسان، وقد يطلق على المستوى أحيانا، ويفيدنا الوقوف عليه في فهم أفكار الآخرين، وتحديد أسلوب التعامل معهم، ومعرفة الوسائل والأساليب المناسبة للإرتقاء بمستويات تفكيرهم، وتخليصهم من الأساليب غير المرغوب فيها.

وقد قسم التربويون أنماط التفكير إلى عدة تقسيمات تظهر فيما يلي :

#### التصنيف الأول: الذي حدد التفكير بثلاثة مستويات :

\* التفكير المنخفض : وهو التفكير البسيط الذي لا يتجاوز مهارات الحفظ والتذكر والإسترجاع.

\* التفكير الراقى : وهو الذي يتجاوز إلى مستويات التفسير والمقارنة والتحليل والتركيب والتقويم، وقد يوصف بأنه تفكير منهجي أو منظم.

\* التفكير العالي : وهو الذي ارتقى إلى مستويات النقد والتأمل وفرض الفروض والإبداع والإختراع.

#### التصنيف الثاني : حدد التفكير في هذا التصنيف في صنفين هما :

\* التفكير الكمي: وهو القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار، أو الحلول لمشكلة ما تواجه المفكر في وحدة زمنية معينة دون النظر إلى نوع هذه الأفكار وقيمتها.

\* التفكير النوعي: ويعرف بالقدرة على إعطاء آراء قليلة وغير متشابهة ولكنها مفيدة جدا وذات قيمة.

#### التصنيف الثالث : وقد جعل التفكير في هذا التصنيف ثلاثة أصناف :

\* التفكير السطحي : وهو الذي يكتفي بالملاحظة العابرة مع قلة المعلومات أو تشوهها، بالإضافة إلى قلة تحري الدقة، وعدم الإحاطة بالواقع المحيط به، وهو تفكير بدائي إذا تعود الناس عليه يجعله عادة عندهم، ويمكن إزالة السطحية أو تخفيضها بإزالة العادة بالتفكير وذلك بتعليمهم وتنقيفهم وبإكثار التجارب لديهم أو أمامهم، وجعلهم يعيشون بواقع متعدد ومتجدد ومتغير مما يجعلهم يعيشون الحياة ويساهمون في النهوض بالأمة.

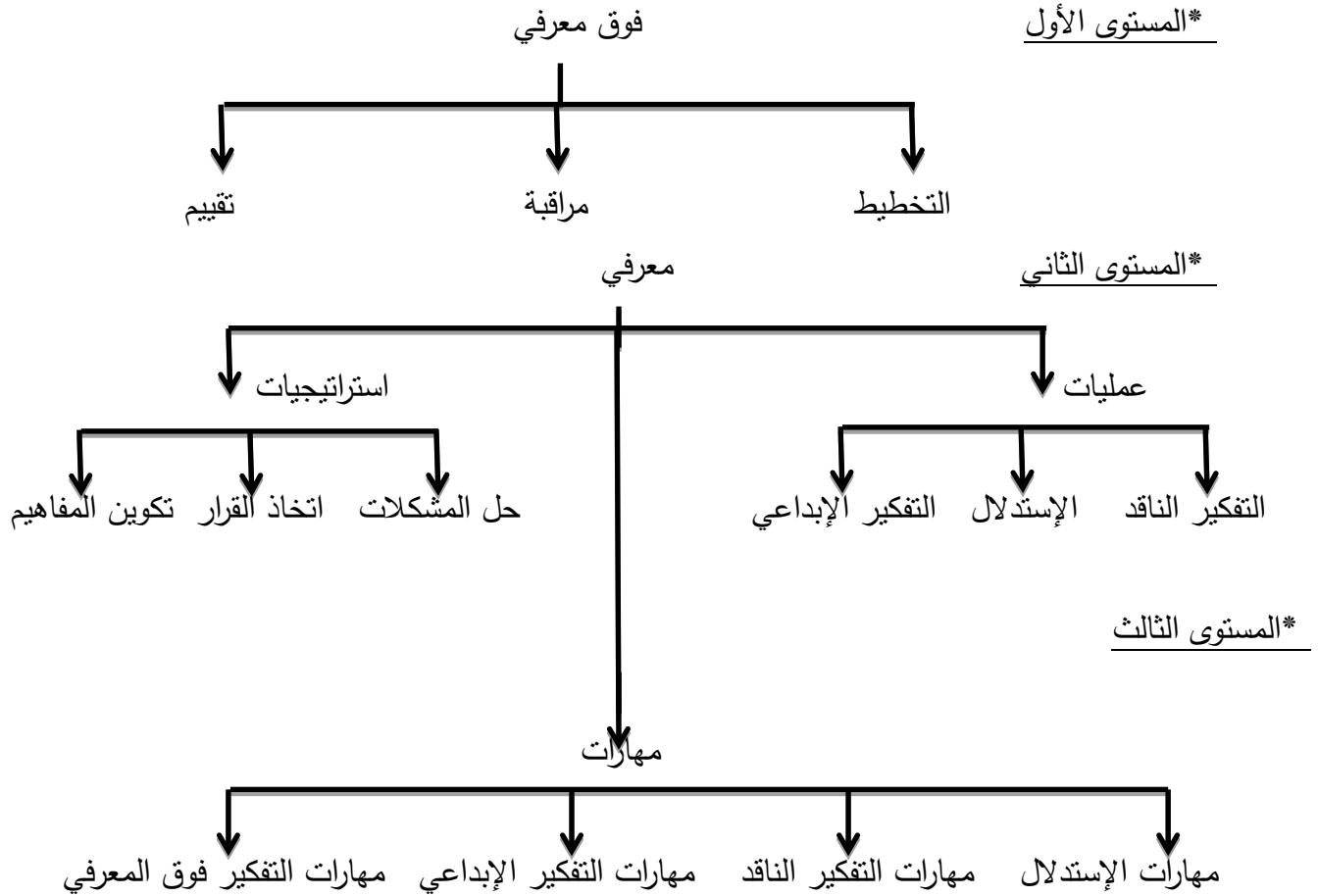
\* التفكير العميق : وهو الذي يتحرى دقة الملاحظة مع سعة الإطلاع على المعلومات، والوعي بالملابسات للوصول إلى إنجاز علمي أو إبداع حلول وأفكار جديدة، وهذا هو تفكير العلماء والمخترعين.

\* التفكير المستنير : وهو الذي يرتقي فيه صاحبه فوق ذاته ويتجه إلى رعاية شؤون الأمة والعمل على

تطويرها ورفقيها، فيخرجها من الأزمات ويجعلها في مقدمة الأمم.

ويعتبر التفكير المستنير أرقى أنواع التفكير، فعالم الذرة حين يبحث في شطر الذرة وما يترتب عليه من توليد القوى المختلفة، وعالم الكيمياء حين يبحث في تركيب الأشياء وخصائصها، هؤلاء يبحثون في هذه الأمور بشكل عميق، ولولا جهودهم العميقة التي يبذلونها لما توصلوا إلى النتائج المرجوة من أبحاثهم، فتفكيرهم يكون تفكيراً عميقاً ولكنه ليس تفكيراً مستنيراً لأنهم لا يتجهون في أبحاثهم إلى رعاية شئون الأمة وإنهاضها ثقافياً وحضارياً.

### مستويات التفكير :



### مهارات التفكير :

يمكن تعريف مفهوم المهارة على أنه القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة ( سعادة وزميله ،1999).

أما مفهوم مهارات التفكير فقد عرفها ولسون ( Wilson 2002 ) على أنها تلك العمليات العقلية التي تقوم بها من أجل جمع المعلومات وحفظها أو تخزينها، وذلك من خلال إجراءات التحليل والتخطيط والتقييم والوصول إلى استنتاجات وصنع القرارات. وهناك تعريف آخر لمهارات التفكير على أنها عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف تربوية متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات

ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات، إلى التنبؤ بالأمور وتصنيف الأشياء وتقييم الدليل وحل المشكلات والوصول إلى استنتاجات .

تلعب مهارات التفكير دوراً أساسياً في مستوى التعلم الذي يصله المتعلم ، فكلما امتلك المتعلم هذه المهارات بمستوى أفضل، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تعلمه، لأن عملية التعلم لا تحدث بشكل آلي بل تتطلب جهداً مدعماً وموجهاً من المتعلم نفسه، ولكي تحدث عملية التعلم يجب على المتعلم أن يمتلك العمليات والبنى الأساسية المطلوبة، حيث أن مشكلات التعلم وصعوباته ليست بالضرورة ذات صلة بصعوبة الموضوع المطروح، أو بميل المتعلم وتهيؤه إلى ذلك الموضوع، بل معظم مشكلات التعلم ذات صلة بعجز المتعلم في مهارات معرفية محددة ومطلوبة في تعلم ذلك الموضوع والاستفادة منه. ولذلك لا بد من تعلم هذه المهارات حتى نضمن نجاح المتعلم وتفوقه.

والضعف يتولد عند المتعلم بسبب عدم إمكانية التحكم في هذه المهارات، وهي مهارات تفكير أساسية يستطيع المتعلم أن يتعلمها أو يتدرب عليها لكي يستعملها ويوجهها في معالجة معلوماته، ولذلك فالمتعلمين الضعفاء يعانون من صعوبات كبيرة في الاستفادة من المعلومات الجديدة ودمجها بالمعلومات السابقة وحفظها في الذاكرة طويلة المدى لتستدعي عند الحاجة إليها في مواقف أخرى.

توجد مهارات تفكير كثيرة يصبح من الضروري الإلمام بها وتعريف كل منها بدقة كالآتي :

**1- مهارة الأصالة :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل التفكير بطرق جديدة أو غير مألوفة أو استثنائية من أجل أفكار ذكية وغير واضحة، واستجابات غير عادية وفريدة من نوعها، أو تلك المهارة التي تجعل الأفكار تتساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة وفي أسرع وقت ممكن.

**2- مهارة الطلاقة :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل توليد فكر ينساب بحرية تامة في ضوء عدد من الأفكار ذات العلاقة، أو أنها عبارة عن عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول إلى أفكار جديدة.

**3- مهارة المرونة :** هي تلك المهارة التي يمكن استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط وتغيير اتجاه التفكير، والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة، أو أنها المهارة التي يتم فيها فعل الأشياء أو فهمها بطرق مختلفة.

**4- مهارة التوضيح أو التوسع :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل تجميل الفكرة أو العملية العقلية وزخرفتها والمبالغة في تفصيل الفكرة البسيطة أو الإستجابة العادية وجعلها أكثر فائدة وجمالاً ودقة عن طريق التعبير عن معناها بإسهاب وتوضيح، أو أنها عبارة عن إضافة تفصيلات جديدة للفكرة أو الأفكار المطروحة.

**5- مهارة الغزو أو الوصف :** هي تلك المهارة التي تستخدم لتحديد الخصائص أو الصفات الداخلية للأشياء أو المفاهيم أو الأفكار أو المواقف أو أنها ببساطة القيام بعملية الوصف الدقيق لهذه الأمور جميعاً.

**6- مهارة تحمل المسؤولية :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل بناء نوع من الدافعية الذاتية للاعتماد عن النفس أو تحمل المسؤولية في العملية أو انها عبارة عن القيام بعمل ما ينبغي القيام به.

**7- مهارة الوصول إلى المعلومات :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل الوصول بفاعلية إلى المعلومات ذات الصلة بالسؤال أو المشكلة المطروحة.

**8- مهارة تدوين الملاحظات :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل تسجيل المعلومات المهمة بشكل مختصر ومكتوب.

**9- مهارة التذكر :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل ترميز المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة طويلة المدى، أي أنها عبارة عن عملية تخزين المعلومات في الدماغ من أجل استخدامها لاحقاً.

**10-مهارة اصدار الاحكام أو الوصول إلى الحلول:** هي تلك المهارة التي تستخدم لتطبيق معلومات معطاة واستنتاجات مقدمة من أجل الوصول إلى أحكام عامة أو حلول نهائية أو انها عبارة عن عملية ذهنية يتم خلالها الوصول إلى أحكام بعد الأخذ في الحسبان جميع المعلومات المتوفرة.

**11-مهارة تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة:** هي تلك المهارة التي تستخدم لتحديد العلاقات السببية بين الأحداث المختلفة أو إنها تلك العملية الذهنية التي تبين كيف ان شيئاً ما يكون سبباً لآخر.

**12-مهارة إدارة الوقت :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل الحصول على أفضل استغلال للوقت المرتبط بواجبات أو مهام أو أعمال محددة وبأغراض أو أهداف شخصية، أو أنها عملية ذهنية تهدف إلى استخدام الوقت بحكمة تامة.

**13-مهارة التصنيف :** هي تلك المهارة التي تستخدم لتجميع الأشياء على أساس خصائصها أو صفاتها ضمن مجموعات أو فئات، أو أنها عبارة عن عملية عقلية يتم من خلالها وضع الأشياء معا ضمن مجموعات بحيث تجعل منها شيئاً ذا معنى.

**14-مهارة تنمية المفاهيم أو تطويرها :** هي تلك المهارة الذهنية التي تستخدم لتحديد الفكرة عن طريق تحليل الأمثلة الخاصة بها، أو أنها عبارة عن عملية ذهنية تهدف إلى ايجاد تسميات أو تصنيفات للأفكار.

**15-مهارة طرح الفرضيات واختبارها :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل تشكيل أو طرح حلول تجريبية لمشكلة ما واختبار فاعليتها وتحليل نتائجها، أو أنها عبارة عن القيام باقتراح تخمينات جيدة لحل قضية ما ثم العمل على فحص أو اختبار هذه التخمينات.

**16-مهارة الاستنتاج :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل توسيع أو زيادة حجم العلاقات القائمة على المعلومات المتوفرة، والاستفادة من التفكير الاستدلالي أو التحليلي من أجل تحديد ما يمكن أن يكون صحيحاً، أو أنها عبارة عن استخدام ما يملكه الفرد من معارف أو معلومات للوصول إلى نتيجة ما.



**17-مهارة تقييم الدليل :** هي تلك المهارة التي تستخدم لتحديد فيما إذا كانت المعلومات تتمتع بصفة الصدق وبصفة الثبات في آن واحد، أو أنها عبارة عن الإعتراف أو الاقرار بأن المعلومات مهمة.

**18-مهارة المقارنة والتباين أو التعارض :** هي تلك المهارة التي تستخدم لفحص شيئين أو أمرين أو فكرتين أو موقفين لاكتشاف أوجه الشبه ونقاط الاختلاف، أو أنها تلك المهارة التي تبحث عن الطريق التي تكون فيها الأشياء متشابهة تارة ومختلفة تارة أخرى.

**19-مهارة شد الانتباه أو ضبط الانتباه :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل التحكم أو إدارة أو ضبط المستويات المختلفة للانتباه، أو أنها عملية الانتباه أو الحذر لما يقال أو يناقش أو يعرض من معلومات أو أفكار أو آراء أو معارف.

**20-مهارة التنبؤ :** هي تلك المهارة التي تستخدم من جانب شخص ما يفكر فيما سيحدث في المستقبل، أو أنها تمثل عملية التفكير فيما سيجري في المستقبل.

**21-مهارة حل المشكلات :** هي تلك المهارة التي تستخدم لتحليل ووضع استراتيجيات تهدف إلى حل سؤال صعب أو موقف معقد أو مشكلة تعيق التقدم في جانب من جوانب الحياة، أو أنها عبارة عن إيجاد حل لمشكلة ما تواجه الفرد أو المجتمع.

**22-مهارة تحديد الأولويات :** هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب حسب أهميتها.

**23-مهارة طرح الأسئلة أو المسألة :** هي تلك المهارة التي تستخدم لدعم نوعية المعلومات من خلال استقصاء طلابي يتطلب طرح الأسئلة الفاعلة أو صياغتها أو اختيار الأفضل منها.

**24-مهارة تطبيق الإجراءات :** هي تلك المهارة التي تستخدم لفهم وتطبيق خطوات معقدة في ضوء عناصرها أو أجزاءها المتعددة، أو أنها عبارة عن تعلم عمل شيء ما بدقة عالية بحيث يصبح من غير الضروري التفكير كثيرا في تلك الخطوات أثناء القيام بها نظرا لأن تطبيقها أو تنفيذها أصبح يتم في الواقع بشكل اعتيادي.

**25-مهارة وضع المعايير أو المحكات :** هي تلك المهارة التي تستخدم لتشكيل مجموعة من المعايير من أجل التوصل إلى أحكام معينة، أو أنها عبارة عن عملية وضع حدود للخيارات الممكنة.

**26-مهارة التفكير بانتظام :** هي تلك المهارة التي تستخدم للمواءمة بين جميع العوامل التي تؤثر في موقف ما بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تنجم عن نتائج التفكير، أو أنها عبارة عن كل شيء يمكن تطبيقه والتخمين بما يمكن أن يحدث إذا تقدم شخص إلى الأمام بخطوة ما.

**27-مهارة عرض المعلومات بيانيا أو على شكل رسوم أو أشكال أو دوائر أو أعمدة :** هي تلك المهارة التي تستخدم لتغيير شكل البيانات والمعلومات من أجل توضيح كيف أن العناصر الحرجة مترابطة بشكل دقيق، وذلك عن طريق استخدام اللوحات أو الرموز أو الأشكال أو الرسوم أو الأعمدة أو الدوائر.

**28-مهارة التتابع :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل ترتيب الحوادث أو الفقرات أو الأشياء أو المحتويات بطريقة منظمة ودقيقة، أو أنها تعني وضع الأشياء بتنظيم محدد يتم اختياره بعناية فائقة.

**29-مهارة الملاحظة النشطة :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل اكتساب المعلومات عن الأشياء أو القضايا أو الأحداث أو أنماط سلوك الأشخاص، وذلك باستخدام الحواس المختلفة، أو أنها عبارة عن بذل المزيد من الاهتمام بشيء ما.

**30-مهارة التنظيم المتقدم :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل إيجاد إطار عقلي أو فكري يستطيع الأفراد عن طريقه تنظيم المعلومات، أو أنها عبارة عن النظرة السريعة إلى الأمر كله أو الشيء كله من أجل فهمه جيداً.

**31-مهارة عمل الأنماط المعرفية واستخدامها :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل تكرار عملية الترتيبات المنظمة، أو هي عبارة عن مجرد استخدام الأنماط المعرفية واستخدامها.

**32-مهارة الإصغاء النشط :** هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل فهم الأمور وحفظ المعلومات المسموعة، أو أنها عبارة عن الإنصات بعناية فائقة من أجل الحصول على المعلومات.

**33-مهارة التعميم :** هي تلك المهارة التي تستخدم لبناء مجموعة من العبارات أو الجمل التي تشتق من العلاقات بين المفاهيم ذات الصلة، أو أنها عبارة عن بناء جمل أو عبارات واسعة يمكن تطبيقها في معظم الظروف أو الأحوال إن لم يكن جميعها.

**34-مهارة عمل الخيارات الشخصية :** هي تلك المهارة التي تستخدم من جانب الفرد للاختيار المنتظم والناجح من بين خيارات عدة، وذلك من أجل حل مشكلة ما أو قضية معينة، أو أنها عبارة عن التفكير جيداً قبل عملية الاختيار.

#### برامج تدريس التفكير العالمية :

- \* برامج الكورت CoRT لتعليم التفكير .
- \* برنامج القبعات الست لتعليم التفكير Six Thinking Hats .
- \* برنامج المفكر البارع Master Thinker .
- \* برنامج DATT .
- \* برنامج Think Links .
- \* برنامج بيرود لتنمية التفكير الإبداعي .
- \* برنامج سكامبر للتفكير الإبداعي .
- \* برنامج تريز TRIS لحل المشكلات بطرق إبداعية .

## المراجع

- د محمد هاشم ريان ،مهارات التفكير وسرعة البديهة ، مكتبة الفلاح ،2012م .
- أ. د جودت أحمد سعادة ، تدريس مهارات التفكير ، دار الشروق ،2011م .
- د فتحي عبدالرحمن جروان ، تعليم التفكير ( مفاهيم وتطبيقات ) .