



وزارة التربية

التوجيه الفني العام للتربية الإسلامية

دورة الترقى للوظائف الإشرافية

- موجه فني -



وزارة التربية

التوجيه الفني العام للتربية الإسلامية

موضوعات دورة الوظائف الإشرافية للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦

( موجه فني )

م	الموضوع
١	التخطيط الاستراتيجي
٢	اتخاذ القرارات وحل المشكلات
٣	متابعة المناهج المطورة وإعداد التقارير
٤	مهارات توجيهية لنماذج الدروس و ورش العمل وحلقات النقاش والمشاريع التربوية
٥	أساليب التنمية المهنية لرؤساء الأقسام والمعلمين وتعزيز الرضا الوظيفي
٦	تنمية العلاقات الإنسانية
٧	إعداد الخطط الدراسية والبحوث التربوية
٨	إعداد تقارير الزيارات الصفية

الموجه الفني العام للتربية الإسلامية بالإناوبة

أ. هادي حمد المري

# التخطيط الاستراتيجي

## مقدمة

كثرت تعقيدات هذا العصر وتشابكاته، بكثرة من يعيشون فيه، وتداخلت المهام واختلطت الأوراق، لكن مع كل هذه التعقيدات ظهر التخطيط الذي يحل كل هذه الإشكالات ، ويضعها ضمن أجندة مرتبة حسب الأولويات والمهام التي يتطلع الشخص والمؤسسة لتحقيق غاياته من خلالها.

إلا أن التخطيط ذاته يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب ، ويخدم مصلحة المخطط في تحقيق أهدافه.

ولاشك في أن التخطيط يدخل في كل شيء إلا أن صورته تتضح جلية في التخطيط للمنظمات الكبرى التي تعول الكثير من المؤسسات والثروات والموارد باختلا فيها والتي تسعى من خلال التخطيط لعملية تنمية تعود على الدولة والأفراد بالنعف والفائدة.

ولعل جانب التعليم له نصيب الأسد من التخطيط فهو حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات، وتحدي الصعوبات .

فالمؤسسات التربوية والمدرسية تسعى إلى تطوير أعمالها رغبة منها في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة ، لذلك فقد بدأت هذه المؤسسات تتوجه إلى إعادة النظر في حساباتها في استخدامها للموارد المالية والبشرية المتاحة وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية مما جعلها تستند بصورة أساسية على التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مطلباً أساسياً من متطلبات الجودة الشاملة والتنمية المستمرة ، ويساعد في التصعيد من فاعلية التربية والتعليم في مواجهة التغيير المتسارع . ومن خلال هذه الورقة سنستعرض التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر كرافد مهم من روافد التنمية لأي حضارة .

## ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟

تزر كتب التربية الحديثة بعدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي، منها التعريف ا لقائل بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية فكرية تتصور بها الإدارة مستقبلها ، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل .  
والجميل هنا أن هذا التعريف يجعل التخطيط الاس تراتيجي أكبر من أن يكون مجرد محاولة توقعات مستقبلية ، فهو يذهب إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعه الآن .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلا، و ينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عددا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أوفي تغير ظروف التنفيذ ، يسير وفق عملية معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات الطويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيج يات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة .

ومن التعريف السابق يمكننا أن نستشف أن التخطيط الاستراتيجي تخطيط طويل المدى ، يبنى وفق طرق معقنة " علمية" تستفيد من الإمكانيات المتاحة لتحقيق غاياتها . كما أنه عبارة عن مجموعة من الخطط الإجرائية والتنفيذية التي تكونه في النهاية.  
فالتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة كما أن التخطيط الاستراتيجي عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية .  
والتخطيط الاستراتيجي يساعدنا في الإجابة على الأسئلة الآتية :

❖ أين نحن؟ والإجابة تكمن في تحديد الوضع الراهن الذي يعتبر المنطلق الأساسي لعملية التخطيط.

❖ أين نريد أن نذهب ؟ ويجب على هذا السؤال ب تحديد التوجهات المستقبلية، والأهداف المنشودة، والتطلعات المراد الوصول إليها .

❖ ما المصادر التي ستكفل لنا الوصول إلى هناك؟ بتحديد دقيق للموارد المادية والبشرية المطلوبة.

❖ كيف سنصل إلى هناك؟ والإجابة عليه تعني تحديد نوع التخطيط ومستواه، ووضع الأهداف لإجرائية والبرامج، والإجراءات اللازمة والمشروعات المتنوعة، ثم الأغراض والمستويات الأدائية والواجبات والمهام المطلوب القيام بها .

❖ من سيكون المسؤول عن ذلك؟ الجواب يعني تحديد الأولويات وجدولتها وفقا للحاجة

❖ متى سيحدث ذلك؟ الإجابة عليه ترتبط بالعلاقة بين التخطيط والتنظيم والتنظيم يعني تحديد المهام وتفويض السلطات .

### **أهداف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية :**

١ - زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي المجتمعي.

٢ - تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل .

٣ - الرقابة على العمليات الجارية .

٤ - وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا .

٥ - خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة .

٦ - توفير إطار مرجعي للميزانيات ، والخطط الإجرائية قصيرة المدى .

٧ - توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.

٨ - تصميم خريطة توضيح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك .

٩ - التحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها

١٠ - التركيز على الجانب الكيفي إلى الجانب الكمي في إعداد الشيء .

١١ - تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد .

١٢ - التوفيق بين التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبين المؤسسة التعليمية.

١٣ - تحقيق ما تريد المؤسسة التعليمية بلوغه على المدى البعيد .

١٤ - وضع خطط بديلة للطوارئ والأزمات .

## أهمية التخطيط الاستراتيجي : تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في توضيح النقاط الآتية

:

- ١ - وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المؤسسة وكادرها .
- ٢ - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات .
- ٣ - تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات .
- ٤ - السيطرة على مشاكل التنفيذ . تخفيض المخاطر المتوقعة .
- ٥ - تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الخطأ .
- ٦ - يزيد من فاعلية مدير المؤسسة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة .
- ٧ - تطوير عمل المؤسسة وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة .

## التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى على الرغم من أنه يوجد بينهما تزامنا وتوازيا في عمليات التخطيط ، فالتخطيط طويل المدى سيطر على التفكير الخاص بكيفية عمل المؤسسات وما يزال يسيطر عليه وإلى حد بعيد، بسبب انتشار هذا الفكر وغلبته باعتباره الطريقة التي يرى كثيرون أنه يجب أن تدار بها المؤسسات التعليمية .

ولكن خصائص التخطيط الاستراتيجي تعد فرضيات عمل مثلى وتقدير تقريبي وثيق الصلة بالطريقة التي تعمل بها المؤسسات التعليمية بالفعل مقارنة بالنموذج التقريبي .

ففي المواقف التي تتحرك فيها الأهداف والتي تتحرك فيها المؤسسة التعليمية يك ون التخطيط الاستراتيجي هو الأمثل للاستخدام، وهذا يعني أن المؤسسة التعليمية مضطرة إلى مراقبة تقدمها وتعديل اتجاهها مع تغير الظروف .

## والجدول الآتي يوضح الفرق بين هذين النوعين من التخطيط :

م	وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التقليدي
١	يفترض أنه	نظام مفتوح على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار تأثرا بتغيرات المجتمع	نظام مغلق يتم في إطار الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل .
٢	يركز على	عملية التخطيط ووضع الرؤية وتحليل البيئة	البرنامج النهائي لخطة التحليل

الداخلية .	الخارجية والقدرة على التنظيم وتعليم الموظفين والمجتمع .		
إدارة التخطيط أو متخصصين .	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على خدمة المجتمع .	يستخدم أو يتم بواسطة	٣
البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل .	التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراءات المساندة .	يؤكد على	٤
الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن .	القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن .	يسأل عن	٥
- مجموعة البيانات المفصلة والمتراطة فيما بينها . - خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية . - البيانات الحالية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل	* صنع القرار البديهي والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير ، والعملية التي تتم على مستوى التنظيم والتي تتكهن بالمستقبل ، وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليها . * الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات راهنة .	يعتمد على	٦

### مكاسب ( مميزات ) التخطيط الاستراتيجي :

- يرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية.
- يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الإدارة .
- ينتج عن استخدامه أداء أفضل، وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء إدارات التربية والتعليم التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- يزيد من رضا العاملين وحفزهم .
- يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية.
- السير على بنية نحو الأهداف.
- معرفة الغايات بعيدة المدى والعمل للوصول إليها وفق منهجية تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المحيطة المهمة والمؤثرة في عملية الوصول للغايات .
- المرونة حيث يستطيع المخطط إجراء التعديلات والتطويرات الملائمة لما تتطلبه المرحلة وذلك نظرا لطول مدة الخطة الإستراتيجية شريطة أن تكون مبنية على قدر من المرونة والخطط الهدية للمتغيرات المفاجئة .
- التقليل من الهدر بكافة أنواعه بشرية – مالية – موارد ورسم خطة صرف تحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة .

## عناصر الإدارة الاستراتيجية :

- ( أ ) تحديد الفرص والقيود التي تواجه المؤسسة بناء على دراسة وتحليل العوامل البيئية المحيطة الخارجية والخاصة والداخلية.
- ( ب ) وضع الإطار العام للاستراتيجية ويشمل ذلك وضع فلسفة ( رؤية ) ورسالة ومجال وأهداف المؤسسة.
- ( ج ) اختيار البدائل الاستراتيجية والتي تصعد من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
- ( د ) وضع الخطة الاستراتيجية العامة والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية والمختلفة.

## تفصيل لبعض عناصر التخطيط الاستراتيجي :

أهم المكونات الرئيسية التي ينطلق منها الاستراتيجيون تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات فهي :

**الرسالة :**

- \* يعبر عنها بجملة أو بمقولة موجزة وبليغة .
- \* تعكس فلسفة المنظمة وطموحها والغاية من وجودها .
- \* تحديد الجهات المستفيدة منها أو الذين تستهدفهم .
- \* تجسيد فكرة أو مفهوم جديد تنفرد به وله أثر عاطفي أو إنساني .
- \* مثال ذلك الرسالة التي بعث بها نبينا محمد ( وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين ) " سورة الأنبياء "

## الرؤية :

- \* تعد بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحرافها.
- \* تصور مستقبلي للطريق الموصل لحلم المنظمة وطموحها.
- \* تكون بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحرافها .

\* تسهم في تعبئة الطاقات وإثارة الحماس .

وفي القرآن الكريم آيات متعددة تصلح كرؤية استراتيجية ؛ نذكر منها قوله تعالى: " ولتكن منكم

أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر.. " سورة آل عمران

وقوله تعالى: " واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا " " سورة آل عمران

## الأهداف :

\* الإنجاز النهائي المنشود تحقيقه وبلوغه .

\* العوائد المقصودة التي تسعى المنظمة الحصول عليها .

\* تتحقق عندما تزال الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون .

\* وهي الغايات البعيدة التي تنبثق عنها الأهداف المرحلية .

\* يشترط بها أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس ولها سقف زمني وقابلة للتحقيق .

\* ومثالنا هنا المنسجم مع أهدافنا الدنيوية والآخروية قوله تعالى: "ولقد كتبنا في الزبور من بعد

الذكر أن الأرض يرثها عبادي الصالحون " سورة الأنبياء وقوله تعالى: "وعد الله المؤمنين والمؤمنات

جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها ومسكن طيبة في جنات عدن.. " سورة التوبة

## الفجوة الاستراتيجية :

\* هي المسافة التي تفصل بين الواقع القائم والمستقبل المأمول تحقيقه .

\* هي التقدم المراد تحقيقه خلال الفترة الزمنية المحددة للاستراتيجية .

\* هي المنجزات التي تسعى جميع الأقسام في المنظمة إلى تحقيقها كمؤشر لنجاحها .

\* هي الفارق بين ما يتحقق الآن من مخرجات وما يراد تحقيقه مستقبلا .

\* هي المنطلق الذي تبنى على أساسه الجهود الإضافية وما تتطلبه من خطط تنفيذية وتشغيلية .

ومثالنا هنا على الفجوة هو هذا التباين بين واقع المسلمين وضعفهم وما كان ينبغي أن يكونوا

عليه لو أنهم تمسكوا حقا بعقيدتهم وطبقوا شريعتهم . وفقا لقوله تعالى: "ولا تهنوا ولا تحزنوا

وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين " سورة آل عمران وقوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا

تفعلون . كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون " سورة الصف



## خطوات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية :

وتتضمن عدة مراحل :

١. مرحلة تحديد الرؤية الكلية للمؤسسة المدرسية ، وتحديد الرسالة والاتجاهات والأهداف والمهام الأساسية التي ستستند عليها الخطة .
٢. مرحلة التخطيط للتخطيط : وتعنى هذه المرحلة بجمع البيانات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والداخلية والخاصة في الماضي والحاضر ، والتنبؤ بالأداء المستقبلي والمخاطر والتهديدات المتوقعة من البيئة الخارجية ، واختيار فريق التخطيط وتحديد الأدوار وتعيين نوع المعلومات ومصادرها .
٣. مرحلة تحديد الجاهزية : أي مدى التزام القيادة الإدارية بالتخطيط ، وتقبلها للتغيير وتوقع المؤسسة المدرسية من الاستراتيجية .
٤. مرحلة تشكيل الخطط : وتشتمل هذه المرحلة على وضع الاستراتيجيات المثلى بعد رصد الوضع الراهن مثل الأنشطة الأساسية ، والأهداف و السياسات ، وتنظيم المصادر وتصميم الوسائل التي تكفل تحقيق الأهداف بنجاح ووصف آلية التنفيذ .
٥. مرحلة التنفيذ والمتابعة : وتحتوي هذه المرحلة على جميع الأنشطة الإدارية كالدافعية والحوافز والرقابة والتقييم .

### الكفايات التي يجب أن يتحلى بها مدير المؤسسة كمخطط استراتيجي :

- \* تمثل واستلهام القيم والمعتقدات التربوية والمهنية التي تعتمدها المؤسسة .
- \* رصد وتقييم الأحداث والمؤشرات التي يمكن الاستدلال بها في رسم معالم التغيير الذي تصبو إليه المؤسسة .
- \* وضع المجتمع المحلي أمام مسؤولياته تجاه الشراكة مع المؤسسة التعليمية في ا لتخطيط والتنفيذ والمتابعة .
- \* تحديد الأهداف الإجرائية وترتيبها حسب الأولوية .
- \* رصد الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال الإجراءات المناسبة \* صياغة واعتماد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بشأن المستقبل .
- \* تقييم أثر البيئة الخارجية وعناصرها الفاعلة .

- \* تقييم أثر البيئة الداخلية وعناصرها الفاعلة . ( الفاعلية ، الإنتاجية ... )
- \* كسب التأييد من قبل قادة المؤسسة والعاملين فيها نحو المبادرة إلى التخطيط الاستراتيجي .
- \* تحديد أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة حالياً ومستقبلاً .
- \* صياغة الأهداف الاستراتيجية المعبرة عن تلك القضايا وموقف المؤسسة منها .
- \* صياغة واعتماد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشأن المستقبل .

### **المشكلات ( المعوقات ) التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية :**

١. انشغال المديرين بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو المؤسسة التعليمية وإنتاجيتها في الأجل الطويل .
٢. قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات ، فالمدير غالباً ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة .
٣. توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل .
٤. الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات .
٥. نقص المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة وعدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين فيها ، أو قد لا تلقي هذه المعلومات الفهم والقبول .
٦. عدم تشجيع التفكير الإبداعي بسبب سيطرة التنظيم البيروقراطي على أجزاء التنظيم .
٧. وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة التعليمية بوجه عام ، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية .
٨. تميل الإدارة عادة إلى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ، وعند انتهاء الأزمة أو المشكلة تعود إلى ممارسة عملها التقليدي .
٩. غالباً ما تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي على عملية تخصيص الموارد المالية أكثر من استقصاء وبحث خصائص المؤسسة التعليمية ومستقبلها .
١٠. قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض الدول على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يكون من الصعب على المؤسسات التعليمية وضع تخطيط طويل الأجل ، إضافة إلى كثرة

إجراء التغييرات في القوانين والسياسات الاقتصادية التي تؤدي إلى رفع التكلفة الاجتماعية مما يقود إلى التضارب في عملية التخطيط .

١١ . تخوف بعض المديرين من المغامرة وتمسكهم بالوضع الراهن لا سيما إذا كان قد حقق لهم بعض النجاحات، والإيمان الشديد أن ما هو موجود أفضل بكثير من تجربة ما هو جديد وغير مألوف ، كذلك شعور بعض المديرين من الوقوع في الخطأ أو الفشل مما يعرضهم للمساءلة من قبل الإدارات العليا .

١٢ . عدم وجود المرونة ، والشعور بالتواني والكسل ، وعدم اللجوء إلى الاطلاع والبحث والتجريب والابتكار ، والدافع ، وذلك كله يرجع بالدرجة الأولى إلى غياب نظام الحوافز والرقابة ، وإلى عدم قيام الإدارة العليا باستثارة دافعية مديري المؤسسات التعليمية في التجديد والتجريب والدراسة .

### أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي :

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو : هل ينجح التخطيط الاستراتيجي دائما ؟

بالطبع لا فقد يفشل لأسباب عديدة مثل :-

- \* الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة .
- \* عدم إخبار المديرين والعاملين بخطة المؤسسة .
- \* عدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية .
- \* فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية .
- \* عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية .

أخيرا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها“ نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا“ وتكون هذه مجرد لافتة. التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا والمتغيرات الداخلية في المؤسسة التربوية والمتغيرات الخارجية .

## المراجع

- ١ - عامر خضير حميد الكبيسي . الرياض ٢٠٠٦ م التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية.
- ٢ - التخطيط الاستراتيجي بالميدان التربوي بين النظرية والتطبيق . مجلة المعرفة العدد ١٧٩ فبراير ٢٠١٠م محمد علي الشاعري .
- ٣ - التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الإسلامي .رشدي أحمد طعيمة ٢٠٠٧م . المؤتمر السنوي الثاني معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي في الفترة من ١١ - ١٢ إبريل .
- ٤ - د . همام بدر اوي زيدان . التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية ( مفهومه وعملياته ، مبرراته ومتطلباته ) دراسات تربوية " سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة " المجلد العاشر - الجزء ( ٧٤ ) ١٩٩٥ م .
- ٥ - الحريري ، رافدة ( ٢٠٠٧ م ) . التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية . عمان - دار الفكر العربي .

# اتخاذ القرارات وحل المشكلات

## معنى القرار وطبيعته :

تعد عملية صنع القرار واتخاذها، لب العملية الإدارية ومحورها، وهي مهارة أساسية لكل قائد تربوي أو مدير أو أي تربوي فعال لأن أية عملية إدارية يقوم بها المسئول إنما تتضمن عملية صنع القرار واتخاذها. والعمليات الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتوجيه والتقويم وكل عملية من هذه العمليات تحتاج إلى عملية صنع واتخاذ قرار . ويعرف القرار بأنه : "عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة". كما يعرف بأنه : " فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من حل المشكلة التي تشغله".  
ولا بد من توافر ثلاثة شروط رئيسة لعملية اتخاذ القرارات :

( ١ ) عنصر المشكلة : أن تكون هناك مشكلة محددة تتطلب اتخاذ قرار لمعالجتها والتغلب عليها .

( ٢ ) تعدد الحلول والبدائل المتاحة : فالقرار لا بد وأن يكون وليدا لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفعالة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة ، بحيث يمكن اقتراح إحداها لإصدار القرار وفقا لها ، على أن يتصف ذلك الحل المقترح بالتفوق على غيره من حيث ملاءمة اتخاذها لمجابهة المشكلة المعنية بالقرار ، ومدى تحقيقه للأهداف بأقل قدر ممكن من الاستخدام للإمكانات المتاحة ماديا وفنيا وبشرييا ، فإذا لم يكن هناك إلا قرار واحد ملزم أصبح متخذ القرار أمام أمر واقعي .

( ٣ ) الحرية الشخصية في اختيار أحد البدائل : بمعنى ألا تكون هناك ضغوط على متخذ القرار

## الفرق بين عملية صنع القرار ، واتخاذها :

إن عملية صنع القرار تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها بشكل أو بآخر، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الوحدات الإدارية في معظم مراحل صنع القرار ، وذلك لغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة .

أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار، وهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها، فبعد أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها وتوضع لها الحلول والبدائل المقترحة من معظم منسوبي القطاع ذات الاهتمام، يبدأ دور القيادات في اختيار أفضل الحلول المقترحة وأنسبها، وبالتالي تطبيقها، وهو ما يعرف في مفهوم الإدارة بعملية " اتخاذ القرار " .

واتخاذ القرار عملية ذهنية تتطلب قدرا كبيرا من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بديل من عدة بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة، ويوصف القرار في هذه الحالة بأنه قرار رشيد .

وكذلك فإن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب إذ تبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة .

فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار يتبعه سلسلة متصلة من القرارات تتسلسل في درجتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جدا . فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف ( التي هي في ذاتها قرارات ) كما أن القرارات التي تصدر من أعلى يتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل .

ومن ذلك يتضح أن عملية صنع القرار عملية صعبة ومعقدة وتتم على مراحل مختلفة، واستنادا إلى معلومات متشابكة من مصادر مختلفة، وتتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية، الأمر الذي يجعل عملية صنع القرارات ذات صبغة خاصة، وإضافة إلى ذلك فإن القرار المتخذ في كثير من الأحيان يكون استمرار لقرارات سابقة، كما أن القرار المتخذ يمتد إلى المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل .

مما تقدم يتضح لنا أن الأساس في اتخاذ القرار هو اختيار سلوك أو تصرف معين بعد تفكير ودراسة عميقة لأن عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وعقلانية وليست عملية عاطفية أو انفعالية وعليه فإن صنع القرار واتخاذها يتضمن العمليات الآتية :

- ١ ( الاختيار .
- ٢ ( أن يكون ذلك الاختيار نتيجة نشاط واع .
- ٣ ( أن يكون موجهًا نحو غرض أو هدف .

## أنواع القرارات :

### ( ١ ) القرارات المبرمجة وغير المبرمجة :

#### ( أ ) القرارات المبرمجة :

وهي القرارات اليومية التي لا غنى عنها لإنجاز العمل وهي عادة ما تستخدم في العمليات الكتابية وغير الفنية، وتستخدم لاحتواء المشكلات التي لا تحتاج إلى تفكير طويل، وهي بمثابة قرارات روتينية يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة التكرار بأسلوب نمطي ، أي وفقا لقواعد مصممة مسبقا، وكذلك تتخذ اعتمادا على السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالمدرسة ، وتعتمد على الخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوفرة ، وتمارس بشكل فوري .

#### ( ب ) القرارات غير المبرمجة :

تقدم حلولًا للمشاكل غير المتكررة التي تواجه الم مؤسسة التعليمية كالمدرسة، وهذه القرارات لا تتقيد بالقواعد والإجراءات، وتظهر الحاجة لتلك القرارات عندما تواجه المدرسة مشكلة لم تتعرض لها من قبل، وهذا النوع يعتمد على قدرات ابتكارية في الحل والمواجهة .

### ( ٢ ) القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد :

لا تحدث عملية صنع القرار من فراغ، ولكن يتم اتخاذ القرار تحت ظروف مختلفة وأنواع متباينة من الضغوط، ويمكن تنسيق القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي يستند القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

( أ ) القرارات في حالة التأكد : حيث نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك، ونادرا ما تحتاج إلى دراسة، فالمدير عليه أن يقارن بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ثم اختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار .

( ب ) القرارات في حالة المخاطرة : وتنتشر مثل هذه القرارات عندما لا يملك المديرون معلومات كافية تساعدهم على تحديد النتيجة أو التنبؤ بها، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية، وتعد حالات اتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف قليلة جدا و يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره ، وبذلك يستطيع متخذ تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، واتخاذ قراره باستخدام مفهوم القيمة المتوقعة، حيث يمكن حسابها من خلال مجموع نتيجة حدوث الحالة مضروبة في احتمال حدوثها .

( ج ) القرارات في حالة عدم التأكد : عندما تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة، ولا يمكن تقديرها، فإن المدير يجب أن يتخذ القرار في ظروف عدم اليقين وعدم التأكد، حيث تتخذ القرارات على أساس من الغموض التام، نظرا لعدم توافر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول تكون غير مؤكدة .

### **خطوات عملية صنع القرار :**

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العملية لصنع القرار، والأمر المؤكد أن الواقع العمل ي الذي تمر به عملية صنع القرارات يختلف وفقا لطبيعة المشكلة محل القرار ، ولكن يمكن إيجاز هذه الخطوات كالتالي :

### **أولا : الإحساس بالمشكلة وتحديدتها :**

وتعد هذه المرحلة أول وأهم المراحل في عملية صنع القرار وهي تعني التعرف على حقيقة المشكلة وجوهرها، وتحديد أسبابها، وآثارها، وأعراضها المختلفة، وبهذه المعرفه يتضح الهدف الذي من اجله يتم اتخاذ القرار، ويحتاج تحديد المشكلة إلى الدقة وعدم السرعة في دراسة المشكلة، وعدم التأثر بحلول سابقة لمشكلة مشابهة لأن ظروف ومسببات كل منها قد تكون مختلفة، ولذا تعتبر الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي تحديدها ويم ذلك باستعراض المؤشرات والبيانات والحقائق في المواقف . ولا بد أن تميز الإدارة بين :

\* المشكلات التقليدية المتكررة : وهي التي تحدث بشكل مستمر تتكرر بصورة دائمة ومتكررة ولها عادة علاقة بالأمور اليومية ، وتكون فيها القرارات متشابهة أو متقاربة .

\* المشكلات الحيوية : وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها الإدارة، وقد تتطلب معالجتها إشراك العاملين، أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم بشأنها .

\* المشكلات الطارئة : وهي التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها ، وعلاجها يعتمد على المدير الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة وحزم ، أي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ .

### **ثانيا : جمع البيانات وتحليلها :**

ويعتمد القرار الجي على مدى توافر المعلومات والإحصاءات والبيانات الضرورية التي تم جمعها بشكل دقيق، وتم تنظيمها وتحليلها بحيث يمكن استخدامها ، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وقد يعترض جمع المعلومات بعض العقبات منها القصور الذي يحدث في إعداد البيانات المقدمة لصالح القرار، أو تضارب ونقص المعلومات والبيانات اللازمة، ويجب عند جمع البيانات والمعلومات عن مشكلة معينة مراعاة النواحي السلوكية والاجتماعية المتصلة بها- مثل القيم والمعايير والعادات والتقاليد - وكذلك العوامل البيئية عند اتخاذ قرار معين، كما يجب التفرقة بين جودة وكمية البيانات، والسؤال الذي يطرح نفسه : " ما المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار لكي يصنع قرارا فعالا ؟ "

### **ثالثا : وضع بدائل لحل المشكلة :**

والمقصود بذلك هو طرح مجموعة من البدائل والحلول المختلفة لحل المشكلة . فللحل البديل هو وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة، أو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير .

ومن هذا المنطلق لا بد أن يتوافر للحل البديل شرطان هما :

- ١ - أن يسهم الحل البديل في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار .
  - ٢ - أن تتوفر إمكانات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى .
- وعدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار ويتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة .

## رابعاً : تقييم البدائل والموازنة بينها :

تحدد عملية تقييم البدائل سلبيات وإيجابيات كل بديل ، وكذلك طبيعة الظروف البيئية المحيطة به ، وتشتمل على التعرف على حجم المخاطرة في كل بديل ، وإلى أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها ، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار عليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار .

## خامساً : اختيار البديل ( الحل ) الملائم للمشكلة ” اتخاذ القرار ”

وتعد هذه المرحلة من أشق وأدق مراحل صنع القرار، لأن كل ما يصل إليه متخذ القرار حتى هذه المرحلة هي قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل المختلفة، وعليه أن يوازن بين كل المزايا والعيوب لكل البدائل حتى يستطيع اختيار البديل الأمثل .

## سادساً : تنفيذ القرار ومتابعته :

وهذه المرحلة تتطلب تحديد الإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ القرار، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار ومراحل تنفيذه، وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ .

أما المتابعة يقصد بها التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة المرسومة ، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها . ومن أهم المهارات التي ينبغي اكتسابها والتي تساعد في صنع القرار واتخاذ ما يأتي :

\* مهارة التمييز والمفاضلة بين أنواع القرارات .

\* مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما .

\* مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرار ما .

\* مهارة تحديد ( تقرير ) أولويات العمل .

\* مهارة توقع النتائج الإيجابية أو السلبية لقرار ما .

## مهارة اتخاذ القرار :

ليس كل القادة الإداريين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة في اتخاذ القرارات فيما يتصل بأعمالهم، بل تختلف درجة هذه المهارة بين قائد وآخر، ويرجع السبب في اختلاف وتباين تلك

المهارة ليس إلى العوامل الذاتية المرتبطة بشخصية القادة والرؤساء فحسب بل إلى عوامل موضوعية خارجة عن ذواتهم، مثل :

▪ الاستعداد الشخصي للقادة الرؤساء .

▪ نوعية العمل .

▪ حجم العمل .

▪ كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة .

▪ وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل .

ولتحسين عملية اتخاذ القرارات يجب تقسيم المشكلة وتحليلها إلى أجزاء صغيرة، إذ أن أحد أساليب تقسيم المشكلة وتحليلها هو معالجتها على مراحل، ثم الهجوم على المراحل الأسهل أو المبكرة أولاً .

كما يمكن لمتخذ القرار تقييم مختلف البدائل بإعداد قائمة بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل بديل، على أن يقوم بوضع قيمة لكل من هذه الجوانب، حيث أن بعض هذه الجوانب قد يكون أكثر أهمية من غيره، وهناك طريقة أخرى تتمثل في التساؤل : ماذا يجب أن نفعل؟ وماذا نريد أن نفعل؟ كما ينبغي تحديد التكاليف والمزايا .

ويمكن تحسين عملية القرارات إذا حدد متخذ القرار معايير الحكم على فعالية البدائل المختلفة قبل التقييم الفعلي لها .

### **أساليب صنع القرارات وأدواته :**

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في صنع القرار ومنها :

#### **( أ ) أسلوب التفويض :**

ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسؤوليات المديرين، ففي كثير من الأحيان نجد المدير يلجأ إلى تفويض جزء من مسؤولياته لبعض معاونيه ومساعديه ممن يثق فيهم ويطمئن إلى كفاءتهم وإخلاصهم وتحملهم المسؤولية .  
وتساعد هذه الطريقة المدير على التفرغ لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافه أو متابعته، وإشباع رغبات العاملين وميولهم، وإتاحة الفرص القيادية لهم، ومعرفة سلوكيات

العاملين، والأسلوب الذي يمكن توجيههم به لتنفيذ القرارات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمصلحة.

( ب ) أسلوب الاستشارة : نتيجة لارتفاع الوعي الوظيفي، وتحسن المسؤوليات التعليمية لدى معظم العاملين المدارس، نلاحظ أن هناك اتجاهاً محبباً ومتزايداً نحو أسلوب المشاورة والحوار والاحترام المتبادل، وفحوى هذا الأسلوب أن يلجأ الرئيس إلى الاستشارة والاستعانة بأراء بعض معاونيه للتوصل إلى طريقة أو طرق عديدة لتنفيذ القرارات، وهذا الأسلوب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى معظم العاملين والمشاركين في تنفيذ القرار ، مما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة .

( ج ) العصف الذهني : ويتم استخدامه لمساعدة الجماعات لطرح أفكار وبدائل متعددة لحل المشكلات، ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً حيث يساعد في تقليل التداخلات التي تسببها التفاعلات الحاكمة والمهمة لفكرة الفرد من أعضاء الفرد من أعضاء الجماعة الآخرين ، تتم مناقشتها حتى يتم التوصل إلى فكرة أو رأي يكون هو الحل الأمثل للمشكلة ، ويعتمد هذا الأسلوب على عرض مشكلة بصورة مفاجئة، ويطلب من الأفراد طرح حلول لها، وبعد طرح الأفكار الكاملة داخلها أمراً جيداً لأنه يؤدي إلى فكرة فريدة .

ويجب على المديرين أن يتبعوا ثلاثة قواعد للعصف الذهني هي :

\* التركيز على الكمية أكثر من الجودة، يجب على المديرين أن يحاولوا طرح وإيجاد كثير من الأفكار بقدر الإمكان، وتساعد زيادة الكمية في تشجيع الأفراد على التفكير فيما وراء أفكاره المفضلة .

\* يجب تشجيع أفكارهم بدون وضع حدود، ويتم توجيه النصح لأعضاء الجماعة لتقديم بعض أو كل الأفكار التي يملكونها .

\* إرجاء الأحكام : فلا ينبغي النقد أثناء المرحلة الأولى لتوليد الأفكار .

( د ) أسلوب الجماعة الصورية :

ويساعد هذا الأسلوب الجماعة على طرح الأفكار وتقييمها واختيار الحلول، ويعتمد على عقد اجتماع لمناقشة مشكلة أو قضية وبعد أن يتم فهمها، يقوم الأفراد بطرح الأفكار كتابة، ثم حاول كل فرد أن عرض أفكار خاصة به، ويرجع تسمية هذا الأسلوب إلى أن الأفراد لا يتفاعلون ولا يجرون أية مناقشة، ويقومون بتسجيل اقتراحاتهم وآرائهم، ومن ثم تم إعداد قائمة موحدة

بالبدائل، وتقوم الجماعة بمناقشة هذه البدائل والمقترحات وتسجل على لوحة بترتيبها حسب الأولوية، وبعدها تجر مناقشة مستفيضة للبدائل التي تتصدر قائمة الأولويات إلى أن يتم التوصل للحل الأمثل، ويساعد هذا الأسلوب في تذليل بعض العقبات التي تواجه صانعي القرار عن طريق عزل العصف الذهني عن باقي الفريق، وتشجيع المشاركة المتوازنة بين أعضاء الجماعة، والاستعانة بالأساليب الرياضية في مواقف صنع القرار .

#### ( هـ ) أسلوب دلفاي :

ويعتبر هذا الأسلوب أداة تخطيط متعددة الأهداف، حيث يمثل عملية جماعية تولد الأفكار والأحكام من الخبراء ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع معين استنادا على استخدام المقاييس، أو بواسطة الانترنت، أو المناقشات الموجهة، فقد يتم إرسال استبيان لكل فرد حول المشكلة ليبيدي رأيه ويقترح الحلول البديلة، ويتم تحليل الإجابات، وإعداد تقرير بشأن القرار المناسب، ويقوم المدير بتلخيص الاستجابات ويرسل التغذية الراجعة للمشاركين، وفي هذه المرحلة يطلب من المشاركين أن يراجعوا ويقيموا التغذية الراجعة، وأن يقوموا بترتيب الأولويات والقضايا، وأن يقوموا بإرجاع الاستبانة مرة أخرى في فترة زمنية محددة، وتعد عدم معرفة الأعضاء أساس نجاح هذا الأسلوب الذي يتم استخدامه كثيرا في وضع التنبؤات والتوقعات للمدى الطويل، ويعتبر هذا الأسلوب ذا فائدة كبيرة خاصة في المناقشات التوجيهية المباشرة، ويتوقف نجاحه على الاتصال الجيد بين المدير والمشاركين.

#### **العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار :**

- لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان ، ومن هذه العوامل :
- ❖ يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار.
  - ❖ إن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل فرد في المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته، والبعض الآخر لا يرضيه، ولذلك يقع على عيب متخذ القرار كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .
  - ❖ أن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

- ❖ عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها، ولكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لانهاية لأن التأخير في اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار؛ وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد ولكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم اللاشعوري لمتخذ القرار .
- ❖ ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار .
- ❖ ينبغي توقع بعض القرارات الخطأ، ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخطأ لأن من لا يخطئ لن يتقدم، والقرار الخطأ قابل للتصحيح .
- ❖ كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة، ولذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه.

### مستويات صنع القرار:

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين : أحدهما إنساني يتمثل في أن كل فرد يهمله أمر من الأمور ينبغي أن يكون له - على حسب مستوى تقييمه وخبرته الثقافية - رأي في تقدير هذا الأمر أو إعادة تقريره، فلكل رأي قيمته حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته، ولكن رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل عنده . وهذا يعدو إلى الشق الأخير من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنان في القرار ، فليست العبرة في عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد على قرار وأن العبرة أولاً وقبل كل شيء أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم .

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار ، وبعبارة أخرى إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر ، أو استبدال مستوى بآخر . إن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الذين يهملهم هذه القرارات لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري .

فعملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا و الوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفاعلية . إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيرا تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات .

ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذه تلك القرارات .

إن أهمية صنع القرارات التربوية على المستوى المركزي [ وزارة التربية ] أو على المستوى اللامركزي [ المناطق التعليمية المنتشرة في محافظات الدولة ] أو على المستوى الإجرائي [ مدارس التعليم العام بمراحله وأنواعه المختلفة ] كل هذا رهن بما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية . وقد تم تصنيف مستويات اتخاذ القرار التعليمي إلى ثلاث مستويات هي :

#### [ أ ] مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية :

ويشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع . وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم .

#### [ ب ] المستوى المتوسط لاتخاذ القرارات التعليمية :

ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية أو تحديد موعد لامتحانات آخر العام بالنسبة لامتحانات النقل . وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المناطق التعليمية بالمحافظات .

#### [ ج ] المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية :

وتقه مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعا للمواقف المقصودة وغير المقصودة في قاعة الدرس، ويعرف هذا المستوى " بالمستوى الإجرائي للقرار "

## المشكلات التي تواجه صانعي القرار :

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات، وهي متعددة في صورها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم، ويمكن تلخيصها فيما يأتي :

- ١ - عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا وافيا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية أو المشكلة الحقيقية .
- ٢ - عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة [ سواء كانت حسنة أم سيئة ] للحلول الممكنة .
- ٣ - عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
- ٤ - عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .
- ٥ - إن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمهاراته وعاداته وبانطباعاته الخارجية عن إرادته
- ٦ - إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية .
- ٧ - إن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه معلومات عامة أو خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقتوات الجهاز التنظيمي .
- ٨ - إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار .
- ٩ - إن متخذ القرار محدود بقدرته على :
  - التفكير بطريقة منطقية .
  - التفكير بطريقة ابتكارية .

## المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي :

تم تحديدي خمس مهارات لصناعة القرار والتي تسهم في فاعلية المدير وتشمل :

- ١ - مهارة التفوييق [ التمييز المفاضلة ] بين أنواع القرارات .
- ٢ - مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما .

- ٣ - مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات .
- ٤ - مهارة تحديد ( تقدير ) أولويات العمل .
- ٥ - مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة ( توقع النتائج الإيجابية والسلبية ) للقرارات .

ومن المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها المسئولون ما يلي :-

- ١ - التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها .
- ٢ - تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار .
- ٣ - اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار، وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار.
- ٤ - تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الفرد ومدى تأثير القرار بطريقة اتخاذه .
- ٥ - الاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة .
- ٦ - التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
- ٧ - تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .
- ٨ - متابعة تنفيذه وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .
- ٩ - كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

## المراجع

- ١ - مستقبل التربية العربية- العدد ٣٩ - أكتوبر ٢٠٠٥ المجلد الحادي عشر د. سلامة عبد العظيم حسين . المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي
- ٢ - سهير عبد اللطيف أبو العلا . عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية ( دراسة ميدانية ) المجلة العلمية . المجلد التاسع عشر - العدد الأول - يناير ٢٠٠٣
- ٣ - مقالة " المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري " . ( ١٩٩٦ م )
- ٤ - حبيب ، مجدي عبد الكريم ( ١٩٩٧ م ) . سيكولوجية صنع القرار . مكتبة النهضة المصرية - القاهرة .
- ٥ - شنودة ، أميل فهمي حنا ( ١٩٨٠ ) . القرار التربوي بين المركزية واللامركزية " دراسة مستقبلية " . مكتبة الأنجلو المصرية .

# متابعة المناهج المطورة وإعداد التقارير

## متابعة المناهج المطورة وإعداد التقارير

مقدمة :

المنهج هو الدستور الذي تسيّر عليه الخطة التعليمية ، وهو بمفهومه التقليدي القديم مجموعة من المواد الدراسية التي يتولى المعلمون إلقاءها، داخل الفصل استعداداً لامتحان آخر الع ام . ومن هنا كانت كلمة ( منهج ) مرادفة لكلمة مقرر دراسي .

وهذا المفهوم القاصر تحول إلى مفهوم حديث للمنهج المدرسي وأصبح عبارة عن مجموعة من الخبرات التربوية التي تنظمها المدرسة وتشرف عليها سواء داخل المدرسة أم خارجها بهدف مساعدة المتعلم للوصول إلى أفضل ما تم كنه منه قدراته، وامتازت النظرة الحديثة للمنهج الدراسي بأنها تراعي اهتمامات المتعلمين وحاجاتهم وميولهم ومشكلاتهم، وتتيح الفرصة لهم لاختيار الخبرات التربوية التي تناسبهم، كما تهتم ببناء شخصياتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق تحقيق النمو الشامل للمتعلم في جميع النواحي الجسمانية والنفسية والعقلية والاجتماعية والوجدانية .

والمنهج عنصر أساس في العملية التربوية، وتقويمه ومتابعة تنفيذه من الع ملهاة المهمة في نجاح عملية التدريس، لما تقدمه هذه المتابعة من تغذية راجعة لمطوري المنهج ومنفذيه وللموجه الفني - بوصفه خبيراً تربوياً - دور في تطوير المنهج ، يتمثل في التقويم الدقيق لعناصره كافة . كما أن وجود الموجه مع المعلمين أثناء التطبيق الفعلي للمنهج الدراسي يمكنه من متابعته وملاحظة العوامل المؤثرة في التطبيق وكل هذا- بوصفه مشرفاً على عناصر تعليمية متعددة، ومنسقاً بينها - يعطيه القدرة على المتابعة والتقويم من منظور أكثر شمولية وبما أن المنهج المدرسي لا يقبل الجمود، وحيث أن حفل التربية في تجد د متلاحق من حيث الناحية التقنية والتراكم العلمي فإن من الخدمات التي يقدمها التوجيه الفني كل ما يختص بالمنهج من تطوير وتحسين وحذف وسد للثغرات وعمل إضافات ومتطلبات وأنشطة مصاحبة ووسائل مناسبة متطورة تتماشى وحاجات العصر، وهي مهام من صميم عمل الموجه الفني الذي يفترض أن يحظى بالمنهج بنصيب كبير من ملاحظاته عن مدى ملاءمته قدرات المتعلمين واحتياجاتهم وحاجات المجتمع وغيرها من الأمور التي يتوقع من الموجه الفني أن يسهم فيها ، ويتقدم بآرائه للمختصين في إ دارة المناهج لأجل تحقيق الفائدة المرجوة . وهو ما حرص

التوجيه الفني العام أن يضمنه في الدليل الذي أعده بعنوان " دليل الموجه الفني للتربية الإسلامية " كالآتي :

يهدف التوجيه الفني، بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وذلك من خلال مجموعة من الوسائل منها ما يأتي :

❖ مساعدة المعلمين على فهم المقرر الدراسي للمادة التي يقومون بتدريسها، وعلاقته بالمقررات الدراسية للمادة ذاتها في الصفوف الأخرى وعلاقته بالمقررات الدراسية للمواد الأخرى وذلك عن طريق :

- ١ - توضيح العلاقة بين أهداف المنهج والمقرر الدراسي .
- ٢ - توضيح التنظيم الداخلي للمقرر الدراسي وعلاقة فقراته بعضها ببعض، ودورها في تحقيق أهداف المنهج .
- ٣ - مساعدة المعلمين على التمكن من المادة العلمية وسبل الاستزادة منها .
- ٤ - مساعدة المعلمين في مجال ربط المادة العلمية بالبيئة والحياة اليومية للمتعلمين .

❖ مساعدة المعلمين على تفهم طرق التدريس المناسبة واستخدامها وذلك عن طريق :

- ١ - مساعدة المعلمين في اختيار طرق التدريس المناسبة والتأكيد على تنوع هذه الطرق .
- ٢ - تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد في طرق التدريس بحسب الموقف التعليمي
- ٣ - مساعدة المعلمين على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للموقف التعليمي وحسن استخدامها والإفادة مما يتوفر في البيئة منها .
- ٤ - تشجيع المعلمين على استخدام التعلم الذاتي في التدريس وتوضيح أساليبه .

### **فلسفة بناء المناهج المطورة :**

قامت فلسفة بناء المناهج الدراسية الجديدة على جملة من الأسس الرامية إلى جعل الدروس أكثر جذبا وتشويقا، وأيسر فهما واستيعابا ، وتطبيقا عمليا في الحياة اليومية . ولما كانت للتربية الإسلامية خصوصية ليست لغيرها من الم جالات الدراسية المختلفة، فقد بنيت دروسها وفقا لتوجهات وزارة التربية الداعية إلى مراعاة المرحلة ال عمرية لكل فرقة دراسية،

فضلا عن تبسيط المعلومات، وصوغها في عبارات دقيقة واضحة بعيدا عن الإيجاز المخل والإطناب الممل.

ومن هنا راعت لجان تأليف الكتب عددا من الأمور يأتي على رأسها ما يلي :

أولا : الفصل بين المجالات الدراسية المختلفة، ووضع كل منها في دروس منفصلة ( عقيدة، علوم قرآن، حديث شريف، سيرة، فقه، تهذيب، ثقافة إسلامية ) .

ثانيا : البناء الرأسي والأفقي لكل مجال، فموضوعات السادس مثلا تقدم لكتاب السابع ، وكتاب الثامن يكمل السابع ... وهكذا مع مراعاة زيادة التفاصيل في المقرر الواحد كلما تقدم عمر المتعلم .

ثالثا : مخاطبة عقل المتعلم ووجدانه، وتجنب السرد والتلقين، ثم ربط الماضي بالحاضر، والنظري بالعملي، والنظرية بالواقع .

رابعا : اتباع كل درس بموجز لأهم عناصره وأفكاره، ثم بتقويم يقيس مدى استيعاب المتعلم ويطلب منه تعزيز معلوماته بالبحث في المراجع وأمهات الكتب .

خامس : اعتماد مبدأ الوسطية، البعد عن المغالاة والتطرف والداعي إلى وحدة الصف واجتناب الخلافات .

### متطلبات النجاح في متابعة المناهج المطورة

❖ المتطلبات المعرفية : يجب أن يعرف الموجه الفني :

١- أساسيات بناء المنهج وتطويره .

٢- أساسيات تقويم المنهج والبرنامج الدراسي .

٣- العوامل المؤثرة في تنفيذ المنهج .

❖ المبادئ التربوية : يؤمن الموجه الفني ويثمن أهمية :

١- تقويم المنهج ومتابعته في تطوير العمل التربوي .

٢- تنوع أساليب التقويم .

٣- الشمولية في تقويم المنهج وعدم الاقتصار على عنصر واحد .

❖ المعايير الأدائية : يعمل الموجه الفني على :

- ١- تحليل أجزاء المنهج وعناصره .
- ٢- رصد مدى تحقيق أهداف المنهج .
- ٣- تتبع نقاط الضعف في المنهج .
- ٤- إشراك المعلمين في تقويم المنهج .
- ٥- الإسهام في توظيف نتائج التقويم في تطوير المنهج .

### معايير متابعة مكونات المنهج :

تنصب المتابعة في هذا الجانب على المكونات الستة للمنهج المدرسي بمفهومه الحديث وهي :  
( الأهداف، والمحتوى، وطرائق التدريس، والوسائل التعليمية، والأنشطة التعليمية، والتقويم ) .

وفيما يلي أهم المعايير التي في ضوئها يتم متابعة كل عنصر من تلك العناصر الستة :

( ١ ) : متابعة أهداف المنهج : ويتم ذلك في ضوء المعايير التالية :

- تحديد الأهداف تحديدا واضحا ودقيقا .
- تناسب الأهداف مع مستوى المتعلمين الدارسين للمنهج .
- إمكانية تحقيقها في ضوء الإمكانيات المتوفرة والوقت المتاح .
- شمولية الأهداف للمجالات المعرفية والوجدانية والمهارية .
- صياغتها صياغة سلوكية تشرح بالملاحظة والقياس .
- توازنها وتغطيتها مستويات معرفية عديدة .
- مراعاتها ميول المتعلمين وحاجاتهم ومشكلاتهم .
- ارتباط الأهداف بحاجات المجتمع وتلبية متطلباته .
- إمكانية قياس وتقويم أهداف المنهج .

( ٢ ) : متابعة محتوى المنهج : ويتم ذلك في ضوء المعايير التالية :

- ترجمة محتوى أهداف المنهج ترجمة صادقة .
- مراعاته المعلومات السابقة للمتعلمين ومستوياتهم .
- احتواء المحتوى معلومات صحيحة علميا .
- ارتباطه بحياة المتعلمين وواقعهم وطبيعة مجتمعهم .

- حرص المحتوى على إبراز الجوانب التطبيقية للدروس .
- توازنه بين الشمول والعمق .
- مراعاته ميول المتعلمين وحاجاتهم ومشكلاتهم .
- توازنه بين الترتيب المنطقي والسيكولوجي .
- مراعاة المحتوى مبدأ الترابط والتكامل بين المواد المختلفة .
- مراعاته مبدأ الاستمرار والتتابع .
- سماحه باستخدام أكثر من طريقة للتدريس .
- كتابة المحتوى بلغة سليمة ومناسبة لمستوى المتعلمين .
- مناسبه الزمن المخصص للتدريس .
- تضمنه أنشطة لإثراء التعلم .
- قدرته على تحقيق النمو الذاتي للمتعلم .

( ٣ ) : متابعة طرائق التدريس : ويتم ذلك في ضوء المعايير التالية :

- الإسهام بشكل فعال في تحقيق أهداف المنهج .
- مناسبة الطريقة تدريس المحتوى الدراسي .
- اتصاف أساليب التدريس بالمرونة والتنوع .
- استخدام مثيرات متنوعة تحقق التشويق المستمر للمتعلمين .
- عرض الدروس بسرعة تناسب مستويات المتعلمين .
- تشجيع المتعلمين على المشاركة والتفاعل أثناء التدريس
- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين أثناء التدريس .
- تشجيع المتعلمين على ممارسة أساليب التعلم الذاتي .
- إثارة تفكير المتعلمين وتنمي قدراتهم العقلية .

( ٤ ) : متابعة الوسائل التعليمية : ويتم ذلك في ضوء المعايير التالية :

- إسهام استخدام الوسيلة في تحقيق أهداف المنهج
- تنوع الوسائل التعليمية .
- اشتغالها على معلومات صحيحة علميا .

- تمتع الوسيلة بالدقة والجاذبية والتشويق .
- إثارها أكثر من حاسة من حواس المتعلمين .
- سهولة الاستخدام ومناسبة للمكان والموقف التعليمي .
- ( ٥ ) : متابعة الأنشطة التعليمية : ويتم ذلك في ضوء المعايير التالية :
- ارتباط الأنشطة بأهداف المنهج وإسهامها في تحقيق تلك الأهداف .
- مناسبة الأنشطة لمحتوى المنهج وتكاملها معه .
- تشجيعها على ممارسة التفكير والعمل .
- تلبيتها حاجات المتعلمين وميولهم .
- تهيئة الأنشطة المتعلمين للتعامل مع مواقف الحياة اليومية .
- ( ٦ ) : متابعة أساليب التقويم : ويتم ذلك في ضوء المعايير التالية :
- ارتباط أساليب التقويم بالأهداف وتعمل على قياسها .
- تفتحها بالشمول والتنوع والتكامل والاستمرار .
- اتسامها بالصدق والثبات والموضوعية .
- تشخيصها صعوبات التعلم لدى المتعلمين .
- تغطيتها المحتوى الدراسي وترتبط به .
- قياسها الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية بمستوياتها المتعددة .
- اشتمالها على أسئلة مثيرة لتفكير المتعلمين .

### **النتائج المستفادة من متابعة المناهج :**

- تؤدي متابعة المناهج أدوارا عديدة ووظائف مفيدة تسهم في زيادة فاعلية المنهج ، وتتمثل تلك الوظائف في مجموعة من النتائج تكشف عنها هذه المتابعة من أبرزها ما يأتي :
- (١) تقدم صورة حقيقية وصادقة لواقع المناهج كما يراها المنفذون من معلمين ورؤساء أقسام وموجهين فنيين ، وانعكاساتها على المتعلمين .
  - (٢) تلبي نداء الميدان التربوي بمتابعة المناهج وتقويمها ، وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات .
  - (٣) تساعد في التعرف على مدى جودة تطبيق المنهج المطور .

٤) تساعد في التعرف على مدى كفاية الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق المنهج الجديد

٥) تحديد جوانب القصور التي تظهر في مرحلة تطبيق المنهج وتنفيذه مثل : عدم قدرة المتعلمين على استيعاب بعض أجزاء المحتوى الدراسي، أو عدم كفاءة بعض طرائق التدريس المستخدمة،

أو تعذر تطبيق بعض الأنشطة والوسائل التعليمية في بعض المدارس لقلة إمكانياتها، ونحو ذلك مما يساعد في اقتراح الحلول المناسبة لتلك المشكلات أولاً بأول .

٦) تقويم مخرجات المنهج التي تتمثل فيما اكتسبه المتعلمون في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية : أي تقويم ( نتائج التعلم المرغوب فيها ) وهنا يتم تقويم مخرجات المنهج المدرسي في ضوء مدخلاته ( الأهداف - أنشطة التعليم المقترحة - حاجات المتعلمين وميولهم ومشكلاتهم ) للتأكد من مدى فاعلية المنهج المطور في تحقيق أهدافه ، وتكمن أهمية هذه الوظيفة في أنه تقدم تغذية راجعة مفيدة وفورية للمسؤولين في مجالات المنهج المطبق .

٧) تمثل نتائجها وخاصة في مجال التحصيل الطلابي حافزا للمتعلمين على التعلم واستغلال قدراتهم للارتقاء بمستوى تحصيلهم ، فضلا عن أنها تساعدهم على اكتشاف قدراتهم .

٨) تحديد المواصفات والشروط الملانمة التي يتم في ضوئها تنفيذ المنهج المدرسي، مثل : تدريب المعلمين، وإعداد المرافق المدرسية، وتجهيز المختبرات اللغوية والمكتبات والمصليات والأندية وغرف العروض إلخ، وتحديد عنصر الزمن وطريقة تنظيمه وجدولته، وإعداد عناصر الإشراف التربوي .

٩) رصد مشكلات الميدان التربوي التي قد تعيق التطبيق الفعلي أو تحد من فاعليته .

١٠) تساعد المعلمين في تعرف المشكلات التي تواجههم أثناء التطبيق الفعلي للمنهج وكيفية التغلب عليها .

١١) توفر المعلومات اللازمة لتحسين المنهج الجديد على أسس سليمة ومنطق يرتكز على الأدلة الموثوق بها المستمدة من عملية التقويم .

١٢) تكشف للمسؤولين في وزارة التربية وإدارة البحوث والمناهج مواطن الضعف ومواطن القوة في المناهج الجديدة ، وتبني لهم معالم الطريق نحو زيادة فاعليتها والارتقاء بمستواها .

١٣) تساعد نتائجها على تشخيص نواحي الضعف والقوة في جميع عناصر المنهج ، ووضع خطط لعلاج نواحي القصور بها والوقاية من تكرارها مستقبلا .

١٤) صياغة النتائج التي تكشف عنها المتابعة في تقارير ترفع إلى الجهات المختصة ( إدارة البحوث والمناهج – التوجيه الفني العام للمجال الدراسي ) مشفوعة بالمقترحات والتوصيات المناسبة .

### **الموجه الفني و دليل المعلم للكتب الدراسية الجديدة :**

يعد دليل المعلم رافدا أساسيا من روافد الكتب الدراسية، ومفتاحا للولوج الصحيح إلى فكر المؤلفين من جهة، و تطبيقا عمليا لفلسفتهم في التأليف، و رؤيتهم للنجاح في توصيل أهداف الكتاب من جهة أخرى.

و من أهم الأمور التي يجب على الموجه الفني أن يراعيها عند اطلاعه  
و تعامله مع أدلة المعلم بعامة ، و أدلة الكتب الجديدة بخاصة ما يأتي :

#### **أولا : مبادئ عامة :**

- ١ – استشعار حاجة الميدان لرأيه السديد في التعريف بالكتاب الجديد، و كيفية التعامل معه؛ وعلى قدر إيجابية الموجه الفني و تجاوبه مع فكر المؤلفين سيتمكن من النجاح في مهمته بتأليف قلوب وعقول المعلمين و رؤساء الأقسام حول الكتب الجديدة من زاوية ، كما أنه سيثبت مدى ريادته و نجاحه هو في نقل الخبرات الجديدة إلى الميدان من زاوية أخرى .
- ٢ – قراءة مقدمة دليل المعلم بعناية و تدبر ؛ ليتعايش مع الإطار العام الذي حدده مؤلفو دليل المعلم و كتاب المتعلم ومن ورائهم إدارة البحوث التربوية و المناهج للنجاح في توصيل مادة الكتاب للمتعلمين وتحقيق أهداف مجالاتها المتعددة؛ فلا شك أن أهداف الكتب الجديدة تعبر عن رؤى تربوية جديدة تواكب التطور التربوي و تضيف للرؤى التي صاحبت تأليف الكتب السابقة ولا تلغيها .
- ٣ – التأكد من أن هذا الدليل- وأي دليل آخر- لم يتم تأليفه وإعداده ليتم تطبيقه حرفيا تطبيقا جامدا لا روح فيه، وإنما يجب التعامل معه على أنه فكر تربوي ومهني راقٍ ناتج عن

خلاصة خبرة وإبداع فريق التأليف، وأنه تطبيق واضح لرؤيتهم في تط بيق الدروس داخل الصفوف الدراسية، كما أنه في ذات الوقت لا يصادر خبرات وإبداعات الزملاء الآخرين من موجهين و رؤساء أقسام ومعلمين وغيرهم من التربويين وأصحاب الخبرة الأكاديمية .

٤ - الهدف من هذه الأدلة هو الاستفادة مم ا فيها و البناء عليها والإضافة إليها، لا ا لنسخ الجامد الذي لا روح فيه و لا تطوير للعمل، وإنما إيثارا لراحة زانفة وركونا لخمول فكري مقيت .

### ثانيا : نصائح وإرشادات خاصة :

يرجى من الإخوة الموجهين الكرام ضرورة الالتفات إلى ما يأتي من محتويات أدلة المعلم للكتب الجديدة لتعينهم على الاستفادة منها، ومن ثم إفادة زملائنا في الميدان منها بعد إضافة خبراتهم الطبية إليها :

١ - العناية بالهدف العام للدرس الذي يحدد التصور الواسع لما سيندرج تحت هذا الدرس من محاور و حقائق .

٢ - الاستفادة من المراجع ومصادر المعلومات التي يقترحها الدليل في كل درس على حدة لإثراء الح قائق علميا من جهة، وتوثيقها و التدقيق فيها من جهة أخرى، كما أن في الاستفادة من ذكر هذه المراجع والمصادر في تكوين مكتبة علمية وتربوية في مكاتب التوجيه الفني والأقسام العلمية ما يسهم في الإثراء العلمي لنا جميعا، وخاصة إذا ما انتخبنا بعضها لتكون مادة ثرية لما ننادي به من تحديد (منهج قرائي سنوي ) لكل من الموجهين الفنيين ورؤساء الأقسام والمعلمين.

٣ - الاهتمام بصياغة الأدلة للأهداف السلوكية لكل درس؛ فهي ترسم خارطة طريق لكل ما سيصاحب الدرس من محاور وحقائق و مناقشة بنائية وأنشطة و وسائل تعليمية وغير ذلك .

٤ - الحرص على ما يقترحه الإخوة و الأخوات المؤلفون من أمثلة تطبيقية لكيفية تحقيق الأهداف ( المناقشة البنائية ) ؛ فهي خلاصة تجاربهم و خبرتهم واطلاعهم .

٥ - الاستهداء بما في الدليل لإعداد مكتبة ثرية من الوسائل التعليمية عال ية التقنية ( سمعية وبصرية)، الكترونية وورقية، في شكل خرائط وصور، وغير ذلك .

٦ - تطبيق العديد من الأنشطة الصفية واللاصفية المبتكرة المقترحة في الدليل والبناء عليها للوصول إلى أعلى قدر من الإبداع الذي نلحظه ونقدره من أبطال الميدان من المخلصين.

٧ - الاستفادة العملية من الأمثلة التطبيقية لطرائق وأساليب التعليم الحديثة ومهاراته المهمة، والتي تهدف جميعها إلى المساهمة في الرقي بالمتعلم فكريا واجتماعيا ونفسيا وحركيا ليواكب ثل مفيد من جديد العصر ومستحدثات التربية .

٨ - تأمل تطور صياغة أسئلة التقويم في الدليل وملاحظة تطبيق آخر اتجاهات التقويم الحديثة، ومنها تطبيق مهارات ( الكورت ) والاستفادة منها في تنمية مهارات التفكير العليا من جهة، وتحقيق القياس الدقيق الناجح للعملية التعليمية في كل درس .

## المراجع

- ١ - معايير عناصر العملية التعليمية، الجزء الأول، من إصدار وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية - وكالة التخطيط والتطوير - الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الأولى لعام ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م، ص ٧٥ - ص ٨٨ .
- ٢ - الحريري، رافدة (٢٠٠٦ م). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية . عمان- دار المناهج للنشر والتوزيع .
- ٣ - المعتوق، بدر يوسف (٢٠٠٧ م). الإشراف التربوي. الكويت - وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية .
- ٤ - دليل الموجه الفني للتربية الإسلامية (٢٠٠٢ م) . من إصدارات التوجيه الفني العام للتربية الإسلامية . وزارة التربية - الكويت .
- ٥ - دراسة تقييمية لمناهج العلوم الموحدة في دول الخليج العربية . (٢٠٠٠ م) المرئز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج .

# **مهارات توجيهية لنماذج الدروس وورش العمل وحلقات النقاش**

## توجيهات لنماذج الدروس وورش العمل وحلقات النقاش

### أولاً : نموذج الدرس ( الدرس التطبيقي ) :

#### تعريفه :

هو نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة أو أسلوب تعليمي يرغب الموجه الفني في إقناع المعلمين بفعاليته وأهمية استخدامه، فيقوم الموجه الفني بتطبيق الفكرة أمام عدد من المعلمين أو قد يكلف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه .

#### وينبغي أن تتضمن خطة الدرس التطبيقي ما يأتي :

- ❖ الأهداف الواضحة للدرس بحيث تربط المادة العلمية بالأهداف أي هل تهدف إلى تزويد المتعلمين بالمعلومات أم التدريب على مهارات أو تنمية ميول واتجاهات .
- ❖ أنواع الوسائل التعليمية المستخدمة وطريقة استعمالها .
- ❖ الأسئلة التي سيواجهها المعلم .
- ❖ النشاط الذي سيقوم به المتعلمون .
- ❖ ملخص المادة التي سيعمل المعلم على استخلاصها من استجابات المتعلمين والتي سوف يسجلها على السبورة.
- ❖ الواجبات الصفية و البيتية .

### الأهداف التي يسعى الدرس التطبيقي لتحقيقها :

من هذه الأهداف :

- ١ - إثبات مدى إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب والنظريات التي يتحدث عنها الموجه الفني ( تحويل النظري على عملي)
- ٢ - إفساح المجال لمناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانيته في مختلف الظروف .
- ٣ - إثارة دافعية المعلمين لتجريب واستخدام طرق جديدة .
- ٤ - زيادة ثقة المعلم بنفسه .

٥ - إكساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة مما يساعد بالتالي على تطوير وتحسين أدائهم .

٦ - إتاحة الفرصة للموجه الفني لاختبار فاعلية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف الموضوعية المتاحة .

٧ - توثيق الصلة بين المعلمين والموجهين الفنيين من خلال التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ وتقييم نتائج التقييم ، مما يتيح الفرصة للتواصل الإيجابي المقترح بين الموجه والمعلمين .

### توجيهات وإرشادات :

يقع على الموجه الفني عدة مسؤوليات ومهام ينبغي أخذها بعين التقدير والاعتبار عند إدراجه نماذج الدرس في خطته الميدانية منها :

- ١ - خطط جيدا للدرس التطبيقي من حيث الأهداف والوسائل .
- ٢ - اقنع المعلمين بأهمية الدرس وأثر نجاح تطبيق الفكرة التي يدور حولها - خاصة إذا كانت جديدة وغير مسبوقة - في تطوير الميدان بصفة عامة .
- ٣ - نظم الدرس للتركيز على فكرة محددة وواضحة ودون الإخلال بجميع الأفكار والعناصر المطلوب توافرها في نماذج الدروس .
- ٤ - اشترك بشكل مباشر في مراحل الإعداد والتنفيذ والتخطيط بصفتك موجهها فنيا للمدرسة .
- ٥ - اختر معلما كفوا لتطبيق الفكرة أو قيام الموجه نفسه بالتطبيق .
- ٦ - أعط الدرس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة ، بحيث يكون مستوى المتعلمين عاديا وغير متميز .

٧ - لا تركز على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار بل شجع معلمين آخرين للمشاركة في هذا البرنامج

٨ - وجه المعلم المرشح لتنفيذ نموذج الدرس كي يعد نفسه للزيارة - ذهنيا ونفسيا - ذهنيا ونفسيا ليستطيع مناقشة الفكرة بفعالية .

٩ - قوم الدرس مع الموجهين الفنيين والمعلمين تقويماً تعاونياً في ح لقة النقاش التي تعقد بعد الدرس

١٠ - قم بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثير هذه الدروس على الأداء الفعلي للمعلمين في صفوفهم .

١١ - أعط تعليماتك لفريق العمل ( رئيس القسم والمعلمين ) بتوثيق النموذج بالصور عبر الأجهزة المتعددة ( فيديو ونحو ذلك ) ما أمكن، لتعميم الدرس على المدارس الأخرى تعميماً للفائدة . [المعلمون الرجال فقط ]

١٢ - قم والمعلم المرشح بتجريب فكرة الدرس - خاصة إذا كانت جديدة وغير مسبقة - في فصل آخر غير الفصل المرشح لإقامة الدرس التطبيقي فيه أمام الضيوف وذلك للوقوف على السلبيات أو الثغرات فتعالجها أولاً بأول ، وكذلك للاطمئنان إلى الإيجابيات فتعملان على تعزيزها وإثرائها.

١٣ - اطلب من المعلم المرشح لإقامة الدرس التطبيقي وفريق العمل المشارك كذلك ، اطلاعك على كافة التفاصيل والأفكار المتعلقة بالدرس المزمع تنفيذه ، وألا يعرضوك لأي مفاجأة في هذا العمل .

١٤ - حدد المدعوين لحضور هذا الدرس وبالأخص الفئة المستفيدة من مشاهدته ( رئيس قسم - معلم جديد - معلم يحتاج لتنمية مهنية في جانب معين . . . . وغيره ) .

١٥ - أحظ المدارس المدعوة علماً بموعد تنفيذ الدرس ومكان إقامته وما يلزم من بيانات وإرشادات وذلك عبر النشرات البريدية وبطاقات الدعوة على أن يتم ذلك بوقت كاف قبل انعقاد الدرس .

## ثانياً : ورش العمل

### تعريف ورشة العمل ( المشغل التربوي ) :

ورشة العمل هي خبرة تعليمية متبادلة يعمل فيها المدربون والمشاركون معاً باستخدام طرق وأساليب نشطة وفاعلة قائمة على المشاركة في مناخ يشجع على التعبير والحوار وتطوير فرص العمل الجماعي التعاوني . وهي أسلوب من أساليب التوجيه الفني يلجأ إليه من أجل النمو المهني أثناء الخدمة .

فورشة العمل التدريبية بشكل عام هي طريقة عملية في التدريب تختلف عن غيرها من طرق التدريب، تقوم على أساليب متنوعة تعرض في وقت واحد منها : المحاضرة، والمناقشة والتجريب والتطبيق والاسنتاج يخطط لها قائد الورشة من خلال أنشطة عملية تنطلق من خبرات المتدربين السابقة وتبحث في موضوع تربوي أو عملي بهدف إكساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات حول الموضوع نفسه.

### أهداف المشاغل التربوية :

- ١ - تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتقييم لدى المشاركين فيها.
- 2- إتاحة الفرصة للنمو المهني والاجتماعي للمشاركين فيها مما يساعدهم على ارتفاع روحهم المعنوية .
- 3 - تحقيق المشاركة التعاونية الفعالة فيما بين المعلمين ، وتدعيم العمل الإنتاجي الجماعي
- 4 - لتركيز على المشكلات الواقعية التي تواجه المعلم في عمله ، ومحاولة إيجاد حلول عملية.
- ٥ - الإسهام في طرح أفكار تربوية جديدة منبثقة من المناقشات والأطروحات .
- 6 - إثارة اهتمام المعلمين بتحسين الطرق والأساليب التي يستخدمونها في تعليم الطلاب .
- 7 - المساعدة على تغيير الكثير من الأفكار و الاتجاهات التي توجد عند المعلمين .
- 8 - إطلاق قوى المشتركين الإبداعية ، وحفزهم إلى العمل التجريبي .
- 9 - تجنب الإرهاق الفكري ، وخلق جو تروحي ، تسوده العلاقات الإنسانية السليمة
- ١٠ - تهيئة الفرصة للمعلمين لتحمل مسؤولية تدريب أنفسهم ، وتقويم نتائج جهودهم .
- ١١ - المساهمة في التخفيف من الأسلوب الإلقائي النظري الذي يغلب على أكثر اللقاءات التربوية .

**مقومات نجاحها :** يتوقف نجاح ورشة العمل على :

( أ ) حسن التخطيط ويشمل :

- 1- وضوح الأهداف.
- 2 - إعداد أوراق العمل ( النشاطات التدريبية ) للمجموعات .
- 3 - إعداد المادة العلمية ( النشرة المرجعية ) المناسبة .
- 4 - توفير الأماكن والمقاعد المناسبة .

- 5 - اختيار التوقيت والزمن المناسب ، وإبلاغ المتدربات بها مبكرا .
  - 6 - استخدام معينات التدريب كأجهزة الكمبيوتر والداتا شو وغيرها .
  - 7 - أن تتفق الورشة مع ظروف المشاركات ( المعلمات ) ونوع المشكلة المدار حولها المشغل
  - 8 - تفرغ المشاركات .
- ( ب ) جودة التنفيذ .
- ( ج ) سلامة التقويم .

### **توجيهات لبناء ورشة العمل :**

#### **١ ( قدر الاحتياجات التدريبية :**

الاحتياج التدريبي هو الفرق بين ما يؤديه الفرد فعلا ، وبين ما يجب أن يؤديه . أي هو الفجوة بين مستوى الكفاءة الحالي ومستوى الكفاءة المتوقع . وبعبارة أخرى الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون) .

ويعتبر التقدير الدقيق للاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية من أجل إنجاح العملية التدريبية ذاتها، فهي تسهم في وضع و تقدير الأهداف التدريبية، ومن ثم تقدير الطرق الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، كما أن أي قصور في تقدير هذه الاحتياجات سوف يؤثر سلبا على تحقيق هذه الأهداف مما يؤدي بطبيعة الحال إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال .

فالعلمية التدريبية تبدأ بتقدير للاحتياجات التدريبية للعاملين، وتنتهي العملية التدريبية بتقييم التدريب وقياس أثره في العمل .

### **الأطراف التي تشترك في تقدير الاحتياجات التدريبية للمعلم هي :-**

- ١- رئيس القسم : ويدفعها لذلك الرغبة في التغلب على الصعوبات التي تواجهها في عملها ، أو تطلعها لتطوير أدائها ورفع كفاءتها .
- 2- مديرة المدرسة : لمعرفتها بطبيعة عمل المعلمة وخبرتها وتجربتها، وتقديرها لمستوى إنجاز المعلمة من خلال اطلاعها المباشر على عملها الميداني وسجلاتها وتقاريرها. ولوقوفها على أثر عمل المعلمة على الطالبات والموظفات والأسرة .

٣ - الموجه الفني : من خلال إشرافه المباشر على المعلم ومناقشته فرديا خلال الزيارة الخاصة، أو جماعيا في الاجتماعات والحلقات التنشيطية وغيرها، ومن خلال ما لديه من معلومات أولية عن المعلم، ومتابعته لعمله وإنجازه عبر التقارير والسجلات، وما يقوم به من زيارات ميدانية ودراسات نظرية لتحديد الاحتياج وقياس الأثر .

### **المعلومات المهمة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:**

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب .
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية .
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية ، مالية ، ... الخ )
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة .

### **كيف يتم تحديد الاحتياج التدريبي ؟ يتم ذلك من خلال :**

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب. وهي هنا مشرفة التوعية المدرسية.
- تعريف وتحديد الاحتياجات: أي المهام التي ينبغي أن تقوم بها مشرفة التوعية في المدرسة فعليا.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء في عمل المعلمة من خلال عدة وسائل وطرق سنذكر بعضها
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية .

### **أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياج التدريبي:**

- \* الملاحظة بأنواعها : سواء ملاحظات ميدانية أو نظرية.
- \* الاستقصاء : الاستبانات واستطلاعات الرأي، أو البحوث المسحية.
- \* المقابلات الشخصية : رسمية أو غير رسمية وجها لوجه أو بالهاتف في المدرسة أو خارجها
- \* المناقشات الجماعية : كمناقشة مهمة من المهام ، أو تحليل مشكلة ما، أو مناقشة هدف.. الخ
- \* السجلات والتقارير: سجلات عمل مشرفة التوعية المدرسية (الدروس – الجماعة – التسميع – البرامج والأنشطة ) تقارير أداء المعلمة، وتقارير الإنجاز في البرامج، وتقارير إنجازات

( الإدارة- القسم ) الشهرية و السنوية بالمقارنة مع أهدافها المحددة من قبل.

## ٢ ( صمم المحتوى التدريبي للورشة:

المحتوى التدريبي : هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات ، ومن مقومات المحتوى الجيد إسهامه في انتقال أثر التدريب للمتدرب وتمكينه من تطبيق ما تعلمه.

وعملية تحديد المحتوى التدريبي يجب أن تتناسب وطبيعة المتدربين من حيث مستواهم ونوعية التدريب ، فإن كان المتدربون لهم خبرة طويلة فإن المادة العلمية ستكون مختصرة ، ويكون التركيز على التطبيقات والحالات الدراسية ، أما إذا كان المتدربون من ذوي الخبرات القليلة فإن المادة العلمية سوف تكون مكثفة .

ويكون ذلك من خلال خطوتين :

( أ ) صياغة أهداف الورشة :

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهااء ورشة العمل .

الأهداف الواضحة ذات فعالية شديدة في إنجاح التدريب ولا بد من صياغة الأهداف بطريقة توضح للمتدرب ما هي المعلومات التي سيتعلمها أو المهارات المحددة التي سيكتسبها عند نهاية البرنامج .

( ب ) تصميم محتوى الورشة :

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة مهمة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي .

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات ( المواضيع ) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل .

## توجيهات لتصميم محتوى ورشة العمل :

### ▪ حدد محتوى ورشة العمل :

محتوى أي ورشة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الورشة بحيث يغطي أهدافها ويلبي الاحتياجات التدريبية ويؤدي إلى المستوى المأمول من الأداء. ويتم بناء المحتوى متضمنا مادة علمية ، نشرة مرجعية ، نشاطات تدريبية ( أوراق عمل، لعب أدوار، عصف ذهني ، حلقة نقاش وغيرها).

### ▪ صرف محتوى الورشة ثم قم بترتيبه :

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل نقطة ، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبار التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات حسب الأهمية) .  
ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية، مهمة، إضافية أو اختيارية. وبعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي . وتتم صياغة محتوى البرنامج التدريبي في صورة وحدات تدريبية وتحديد الأساليب والأنشطة والمعينات والوسائل التي سيتم استخدامها في البرامج  
اختر الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من الورشة و حدد الزمن اللازم لتقديمه.  
يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل جزء من الورشة وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب ...الخ، مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذه.  
واعلم أن المحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب النظرية والعملية والمتنوع والمتميز باستخدام الوسائل ومعينات التدريب لتحقيق الهدف. وكما سبقت الإشارة إليه فإنه مما يميز ورشة العمل أنه يتم فيها استخدام عدة أساليب في وقت واحد.

### ▪ ضع إطارا نظري للبرنامج التدريبي لتوجيه الممارسات والنشاطات التدريبية في البرنامج

### وراع أن يتناول الإطار النظري العناصر الآتية :

- رقم الورشة وموضوعها .
- يوم وتاريخ تنفيذه مع المتدربين .
- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه بالساعات والدقائق .

## ■ الهدف العام والأهداف الخاصة.

المعارف المطلوبة بالأهداف ، أو السلوكيات الوظيفية التي سيجري التدريب عليها .  
النشاطات والتمارين التي تحقق تنفيذ التدريب .  
الوسائل التدريبية التي يمكن أن تحقق الهدف وتشمل الخدمات البشرية ، وطرق التدريب  
والتقنيات الأساسية .

## بعض التوجيهات و الإرشادات لضمان نجاح المشغل التربوي ( ورشة العمل ) :

- لا تعط ظهرك كثيراً للمشاركين .
- حدد أهداف التدريب بدقة .
- أعد المحتوى الملائم للأهداف .
- اعرف جمهورك .
- تحدث بما يثير انتباههم وحب استطلاعهم :جملة جذابة - قصة طريفة - إحصائية مذهلة  
\_ حركة غير عادية.
- اربط بين الأفكار وبين الواقع .
- اختر أمثلة واقعية قريبة من بيئة المشاركين .
- لا تنتقل لفكرة أخرى قبل التأكد من فهم الفكرة التي تسبقها .
- تحدث بصوت أعلى من المعتاد واجعله متناسباً مع الموضوع والمحتوى واستخدم طبقات صوتية متعددة .
- لا تقف في مكان واحد . . . تنقل في أرجاء الحجرة ، أنظر إلى جميع المتدربين واجعل كل متدرب يشعر بوجوده وأهميته وضرورة مشاركته.
- استخدم أطرافك بذكاء . . . لا تضع يدك في جيبك . . . لا تمسك قلماً أو عصاً أو أي شيء آخر لفترة زمنية طويلة.
- تأكد دائماً من استيعاب المتدربين لكل فكرة . . . أعد شرح النقاط الغامضة.
- اهتم بالتغذية الراجعة . . . أشرك المتدربين معك.

- اهتم بأن يشارك الجميع . . . أعط فرصة للجميع للتحدث والتعبير عن آرائهم .
- لا تنظر إلى أوراقك كثيراً حتى لا تبدو مهتماً وغير متمكن من موضوعك وحتى لا تفقد الاتصال مع الحضور .
- كن متحمساً لموضوعك ، فإذا لم تكن كذلك كيف تطالب المتدربين أن يتحمسوا له؟
- حافظ على ابتسامة هادئة مريحة . . . استخدم الفكاهة والدعابة بشكل مناسب .
- استخدم لغة سهلة واضحة ومفردات ملائمة للمتدربين وابتعد عن المصطلحات الغريبة .
- اجعل جسمك دائماً بشكل مفتوح ومنبسط . . . ابتعد عن الجسم المغلق .
- حدد الوقت اللازم للموضوع بدقة دون إطالة ودون تقصير .
- ابدأ في الوقت المحدد حتى إذا لم يحضر الجميع .
- إنه في الوقت المحدد وحتى وإن لم يكتمل الموضوع إلا إذا طلب المتدربون .
- عرف المعلمين الذين تقوم بالإشراف عليهم بالفرق بين ورشة العمل وغيرها من الأساليب كالمحاضرة أو الندوة وطرق تنفيذ كل منها وذلك منعاً للبس .
- استكشف قدرات وميول ومواهب المعلمين قبل تكليفهم بأي نشاط أو فعالية وذلك لاختيار المعلم المناسب للفعالية المناسبة .

### ثالثاً : حلقات النقاش

#### تعريفها :

هي أسلوب للإجابة عن السؤال أو مجموعة أسئلة تحدث فيها عمليات مختلفة مثل الاستماع والاستفسار والمشاركة بالتعليقات وتكون مهمة المدرب فيها إدارة النقاش تجاه كل جوانب الموضوع المتضمن في السؤال أو الأسئلة مع حفز المشاركين للمشاركة في النقاش واستخلاص أهم النتائج .

#### أهداف حلقات النقاش :

- الكشف عن الخبرات السابقة للمتدربين عن حلقات النقاش .
- تمكين المتدربين من التعبير عن آرائهم أثناء حلقة النقاش .
- اطلاع المتدربين على مفهوم حلقة النقاش .

- تبصير المتدربين بشروط النقاش الفاعلة .
- تدريب المتدربين على صياغة الأسئلة المثيرة للتفكير .
- تمكين المتدربين من مهارات إدارة حوار هادف .
- مساعدة المتدربين على إثارة الدافعية لديهم .
- تعريف المتدربين بالسلوك المعوق لإدارة الحوار وإثارة السلبية .
- إمام المتدربين بالأدوار الرئيسية التي يقوم بها المدرب والمتدرب أثناء حلقة النقاش .
- بناء اتجاهات إيجابية أثناء حلقة النقاش نحو الرأي الآخر .

### **توجيهات خاصة لمن تعهد إليه إدارة حلقات النقاش :**

- حدد موضوع النقاش ووقته المتاح .
- قم بتحديد الأسئلة التي يدور حولها النقاش .
- زود المتدربين ببعض المعلومات الأساسية حول موضوع النقاش .
- ذكّر المتدربين ببعض اللوائح والأنظمة المرتبطة بموضوعات النقاش .
- كن مستعداً لإدارة النقاش بطريقة فاعلة .
- أتح الفرصة لجميع المشاركين من المتدربين في النقاش .

### **سلبات تعيق الحلقات النقاشية**

- ضعف المقدرة الإبداعية لدى المدرب على توسيع حلقات النقاش .
- إعاقه الآخرين عن التحدث .
- طلب الاعتراف والتقدير .
- الانسحاب .
- الجدلية .
- إصدار الأحكام .
- النقاش الجانبي .
- عدم إصغاء المدرب .
- استحواذ المدرب على الحديث .
- عدم تقبل النقد والرأي الآخر .

## توجيهات من أجل تحقيق أدوار فعالة للمدرب أثناء الحلقات النقاشية :

- اعرض الهدف من المناقشة وقدم الموضوع .
  - بادر بطرح الفكرة .
  - اختر الوقت المناسب لإعطاء المعلومات .
  - ابد رأيك كواحد من المشاركين .
  - نسق بين أدوار الحوار .
  - هئ الفرص لمشاركة جميع المتدربين .
  - عزز الاستجابات .
  - شجع التوجهات الإيجابية لآراء الحوار .
  - استمع باهتمام لآراء الآخرين .
  - لخص الأفكار المطروحة .
  - أوقف المناقشات الجانبية .
  - راقب الوقت المتاح للمناقشة .
  - شجع الأعضاء على تقديم آرائهم .
- وضمن العديد من الأشكال التي تصمم لحلقات النقاش فقد أعد التوجيه الفني العام للتربية الإسلامية بوزارة التربية واعتمد الشكل الآتي :



## تصميم حلقة نقاشية

عنوان الحلقة : .....

اليوم	التاريخ	الموافق	٢٠ / / م
الوقت	من	إلى	
المكان			
مدير الحلقة			
المشاركون			
السيرة الذاتية لكل مشارك			
الفئة المستفيدة			

### أولاً : أهداف الحلقة

- .....
- .....
- .....

### ثانياً : أوراق العمل المقدمة من الجهات المشاركة

- .....
- .....
- .....

### ثالثاً : محاور الحلقة

- .....
- .....
- .....

### رابعاً : التوصيات الإجرائية والمقترحات

- .....
- .....
- .....

#### الآلية المتبعة :

- (١) يكون ربع الساعة الأولى للمحاضر ، وخمس دقائق للمعقب وبعد ذلك يفتح الباب للمشاركة للجمهور بالتعليق والمداخلات والحوار والمناقشة ، بحيث تكون مشاركة مفتوحة حتى نهاية الحلقة .
- (٢) إعداد كشف بأسماء الحاضرين ومسمياتهم الوظيفية للتوقيع فيه .
- (٣) تخصيص لجنة لصياغة التوصيات وكتابتها .
- (٤) على الجهة المنظمة للحلقة ( مدرسة - توجيه فني ..... الخ ) متابعة ما خلصت إليه الحلقة من توصيات إجرائية .

### الموجه الفني العام للتربية الإسلامية

## المراجع

- ١ - المعتوق، بدر يوسف. ( ٢٠٠٧ م ). الإشراف التربوي . وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – الكويت .
- ٢ - [gawdatelomrania.ahlamontada.com](http://gawdatelomrania.ahlamontada.com)
- ٣ - مواقع مختلفة في الشبكة العنكبوتية .

**أساليب التنمية المهنية لرؤساء الأقسام  
والمعلمين وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم**

## مقدمة

كان المعلم ولا يزال أحد أهم الدعائم التي يركز عليها نجاح العملية التعليمية ، باعتباره العنصر المهم والفاعل في تحقيق أهداف النظام التربوي ، كما أن رسالة المعلم في الحياة رسالة مقدسة وشريفة ، ناهيك عن الدور المعول عليها في خدمة قضايا التنمية برمتها . لذلك فقد أولت وزارة التربية المعلم اهتماما كبيرا من حيث الإعداد والتدريب والتأهيل ، وسعت لتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تؤمن له الحياة الكريمة ، حتى يتحقق لديه استقرار وظيفي ، ورضا نفسي تجاه مهنته ؛ إذ أن الرضا الوظيفي للفرد تجاه مهنته مفهوم يتأثر - حضورا أو غيابا - بجملته من العوامل النفسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والوظيفية التي غالبا ما تتغير من وقت إلى آخر ، في حين يظل الفرد هو الفرد ، والمهنة هي المهنة . كما أن حضور الرضا أو غيابه يؤثر سلبا أو إيجابا بصورة مباشرة على أداء الأفراد العاملين في مختلف مواقع العمل والإنتاج ، الأمر الذي يجعل من تأمين كافة العوامل المساعدة على الشعور بالرضا المهني لدى المعلمين شرطا أساسيا لزيادة فاعلية الدور المتوقع منهم تجاه ما يخدم نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها . ويعتبر مفهوم التنمية المهنية للمعلمين من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجتمعاتنا العربية حيث بدأ استخدامه مع بداية التسعينيات كمرادف للتدريب أثناء الخدمة ، وحيث أن مستوى الإعداد لمهنة التدريس لا يصل بالمعلم إلى قمة النضج المهني ، بل يضعه على أول الطريق السليم ، فإن كثيرا من المعلمين يقل مستواهم المهني بطول ممارسة التعليم تحت ظروف غير ملائمة ، أو بسبب التغييرات التي تطرأ على المجتمع ، أو التقدم العلمي الذي يسير بسرعة متلاحقة ، وهذا يفرض عليهم ضرورة ممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة وليس التدريب فقط .

## مفهوم التنمية المهنية :

هو العملية التي يتم فيها تزويد المعلم بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك ، بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى حياته المهنية مروراً بالمراحل الآتية : قبل الخدمة ، التعيين ، الالتحاق بالخدمة ، النمو في المهنة ، الكفاءة المهنية ، الترقية ، الخروج من الخدمة ، مع ضرورة أن ينتج عنها تحسين في تعلم المتعلمين .

ولذلك فإن التنمية المهنية تعد عملياً مستمرة على مدى سنوات الخدمة تعنى بتنوع الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن المعلمين من تحسين كفاءاتهم المهنية ، أو أن يوظفوا بالأدوار المتغيرة المترتبة على التغيير في السياق التعليمي والتربوي . ومما سبق يمكن تحديد خصائص مفهوم التنمية المهنية كالتالي :

\* أنها عملية مقصودة ومخطط لها من قبل المؤسسات والتنظيمات التربوية من أجل زيادة نمو المعلم مهنيًا .

\* أنها تستهدف تحسين أداء المعلم في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية .

\* أنها تبدأ منذ تخرج المعلم والتحاقه بالمهنة وتنتهي بعد انتهاء خدمته فيها ، وهي بذلك طويلة المدى تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة ، وليست مؤقتة بمدة زمنية محددة .

والتنمية المهنية تتضمن أنشطة متنوعة من شأنها مساعدة العاملين ( معلمين وإداريين وغيرهم ) ليصبحوا أكثر فاعلية كأفراد ومجموعات ، سواء في مجالات التدريس للمتعلمين ، أو إدارة الممارسات المدرسية ، ومن أجل مواجهة التغيير المستمر في البيئة التعليمية أو الإدارية .

## أهداف التنمية المهنية للمعلم :

للتنمية المهنية المخططة والمستمرة أهداف يأتي نتائجها بوضوح بعد سلسلة جهود تحقق الكثير من الإنجازات وتعمل على رفع مستوى الأداء عن طريق اكتساب المعارف والمهارات وتنمية الاتجاهات السليمة نحو المهنة ورغم اختلاف أنماط وبرامج التنمية المهنية للمعلمين بدرجة كبيرة من حيث المحتوى والشكل إلا أنها تشترك مع بعضها البعض في الهدف العام الذي تسعى إلى تحقيقه ، وهو تعديل الممارسات والمفاهيم التربوية ورفع وتحسين وتجديد كفايات عمل

المعلم بصفة مستمرة إلى جانب تنمية المعلم في كافة الجوانب أكاديميا ومهنيًا وثقافيا وشخ صيا  
بحيث تضمن له

مواكبة أحداث الأفكار والأساليب والطرائق ذات العلاقة بمحتوى ومضمون المهنة وأيضا تأهيله  
ليستطيع الاطلاع على الحديث وإجراء البحوث والارتقاء بأدائه التربوي والأكاديمي نظريا .  
وتهدف برامج التنمية المهنية للمعلمين إلى أغراض أهمها:

١- مساعدة المعلمين على استخدام الأشكال المختلفة من تكنولوجيا التعلم باعتبارها أساسا  
لعمليات التعليم والتعلم المعاصر مما يثري جوانب التحصيل الدراسي بين الطلاب (الأصمعي،  
٢٠٠٢:٨)

٢- إتاحة الفرصة للمعلمين للعب أدوار جديدة منها التعامل مع المشكلات بإيجابية ووعي  
والقدرة على التأقلم مع البيئة سريعة التغير ، والقيام بمزيد من الأدوار القيادية المتنوعة ،  
وازدياد التعاون مع الخبراء والمختصين.

٣- تزويج المعلم ين بالوقت الكافي والدعم الذي يحتاجه والمصادر اللازمة لكي يتمكن من  
السيطرة على المواد الجديدة وأصول التدريس ودمج المعارف والمهارات التي اكتسبها مع  
ممارساته التربوية .

٤- تطوير مهارات المعلمين بما يساعد في تكوينهم بكفاءة وفاعلية وجعلهم أصحاب رؤية نافذة  
ولديهم القدرة على تغيير مؤسساتهم التربوية على اعتبار أنهم يمثلون المحور الأساسي في  
الجهود المبذولة لإصلاح نظام التعلم .

٥- تعديل أو تغيير السلوك من خلال اكتساب الكثير من المهارات والمعارف وترسيخ قيم  
واتجاهات ومبادئ تعمل جميعها على بناء الشخصية والارتقاء بسلوك الفرد.

مما سبق يتضح أن للتنمية المهنية المخططة للمعلم أهدافا عديدة تسعى نحو التنمية الشاملة  
لجميع جوانب العملية التعليمية من خلال ما تقدمه من برامج منظمة ومخططة تسعى نحو تزويد  
المعلمين بالجوانب الأكاديمية التي تخصصوا في تدريسها والجوانب التربوية التي تتعلق بطرق  
التدريس ومهارات التواصل والتعاون مع طلابهم وذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأداء عن طريق  
اكتساب المعارف والمهارات وتنمية الاتجاهات السليمة نحو المهنة.

## مجالات التنمية المهنية :

لتنمية المعلم مهنيًا مجالات متعددة تتنوع بتنوع جوانب إعداد المعلم ومجالات تكوينه ، وهذه الجوانب متشابكة ويصعب فصلها عن بعضها ، أهمها

\* الجانب التربوي المهني : مثل ما يرتبط باستخدام تكنولوجيا التعليم .

\* الجانب الأكاديمي التخصصي : مثل الاطلاع على الجديد في مادة التخصص .

\* الجانب الثقافي : ويهتم بتزويد المعلم بثقافة عامة تتيح له تعرف العلوم الأخرى في غير

تخصصه ، وكذلك التعرف على ما يستجد في مجالات الحياة المختلفة ، وكل ما له صلة بتطوير مهنته وجعل التدريس أكثر فاعلية .

\* الجانب الإداري : ويهتم بتنمية الوعي القانوني للمعلم بحقوقه وواجباته المهنية والإدارية ،

وكذلك إكسابه المهارات اللازمة للقيام بهذه الواجبات والمسؤوليات نظرا لتعدد أدواره داخل المدرسة إذ لا تقتصر مهمته على التدريس داخل الفصل فقط .

\* الجانب الشخصي : ويشمل العوامل الشخصية المؤثرة في عمل المعلم ، لما لها من علاقة

كبيرة بالمشكلات التي تواجهه في تنظيم وإدارة الفصل .

\* الجانب الاجتماعي : ويركز هذا الجانب على غرس المهارات والقيم الاجتماعية في المعلم من

خلال تنمية مجموعة من المهارات منه ا مهارات العمل الجماعي ، كي يستطيع أن يتفاعل مع زملائه في التخطيط لصناعة القرارات على مستوى المدرسة ، وليتمكن من التعامل بروح

الفريق مع زملائه وطلابه .

## مراحل تنمية المعلم :

هناك مراحل لتنمية المعلم طوال حياته المهنية تتضمن :

\* مرحلة ما قبل الخدمة ( الإعداد ) .

\* مرحلة التعيين ( العام الأول في التدريس ) .

\* مرحلة النمو في المهنة ( ٢ : ٧ سنوات بعد التعيين ) .

\* مرحلة متوسط مدة الخدمة .

\* مرحلة ما قبل نهاية الخدمة أو الإحالة للمعاش ( التقاعد ) .

ولكل مرحلة احتياجات يلزم إشباعها .

## أساليب التنمية المهنية : ومن طرق التنمية المهنية ما يأتي :

### ١ - أسلوب المحاضرة :

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات والمعارف الجديدة إلى المعلمين بطريقة رسمية ، حيث يتم

تقديم سلسلة من المفاهيم أو المبادئ أو الوقائع أو الحقائق عن موضوع معين ، أو مشكلة أو موقف معين ، وشرح مظاهره ، وبيان أسبابها واقتراح الحلول المناسبة ، وبهذا تعتمد المحاضرة على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها ، ويقتصر دور المتدربين على الاستماع وبذلك فإن درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية ، والتفاعل بينهم وبين المحاضر ( المدرب ) يكون عند حده الأدنى .

### ٢ - أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث :

وهي عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من المعلمين ، تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة لديهم ، وينظم عقد مثل هذه المؤتمرات محليا أو قوميا وتعتبر من الأساليب الناجحة في برامج التنمية المهنية ، وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المعلمين في برامج التنمية المهنية .

### ٣ - أسلوب دراسة الحالات :

ويعرض المدرب في هذه الطريقة موضوعا أو قضية أو مشكلة أو حالة عملية على مجموعة من المعلمين ، إما بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك ، ويطلب منهم مناقشتها والتوصل إلى حل لها ، ويعد هذا تدريبا ذهنيا للأفراد ، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقتنعون ويقتنعون ، وهم في كل ذلك يستعملون خبرتهم ويعتمدون على المعلومات التي يحوزونها ، وتتم عملية إعداد الحالة - حتى تظهر في صورتها النهائية - بعدة مراحل هي :

\* اختيار المشكلة ومصدر المعلومات .

\* الملاحظة ، وجمع المعلومات بموضوعية وواقعية .

\* كتابة الحالة .

#### ٤ - أسلوب تمثيل الأدوار :

تتمثل هذه الطريقة في تقديم موقف عملي للمعلمين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل ، ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف – بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور ، أو يمثلون وفقا لنص مكتوب مسبقا .  
ومن أهم المبادئ المهمة التي يجب مراعاتها عند استخدام هذه الطريقة ما يلي :

- \* أن يتم تمثيل الأدوار أمام المجموعة في مقدمة قاعة البرنامج التدريبي .
- \* إيقاف التمثيل بعد خمس دقائق من بدايته حيث يكون المتدرب قد بدأ يفقد اهتمامه .
- \* أن يكون القائمون بالتمثيل متطوعين ، وإذا لم يتوفر ذلك فعلى المدرب أن يختار من يضمن انه لن

يصاب بالإحباط من نقد الآخرين لأدائه .

\* التركيز على النقد الإيجابي وعدم الإفراط في سرد النواحي السلبية في الأداء .

\* أن يكون العرض واقعيًا ومناسبًا .

\* أن يكون الوقت متاحًا للعرض والتعقيب بعد العرض .

\* أن يؤخذ الأسلوب بجدية لا بتهريج غير منضبط .

#### ٥ - الزيارات الصفية :

وتهدف إلى زيارة رئيس القسم والموجه الفني للمعلم بالفصل ومساعدة المعلم على تنمية قدراته وإكسابه مهارات جديدة وتلافي أوجه القصور ، ومن خلال الزيارة يتم توجيه المعلم للتغلب على ما يلاحظه رئيس القسم أو الموجه الفني من أوجه قصور أو مشكلات على أن يكون هناك تعاون حتى يستفيد المعلم من خبرة كل من رئيس القسم والموجه الفني في تطوير العملية التعليمية من خلال الاطلاع على الجديد في مجال التربية ، وهناك ثلاث مراحل لازمة لكي تحقق الزيارة أهدافها في التنمية المهنية للمعلم :

( أ ) مرحلة ما قبل الزيارة :

\* وفيها يجب مراعاة تحديد نوع الزيارة ( استطلاعية – توجيهية – تقويمية ) ، وتحديد هدف

الزيارة ( تحقيق الأهداف التربوية ) .

## ( ب ) مرحلة الزيارة نفسها وفيها يتم :

- \* ملاحظة أسلوب أداء المعلم .
- \* الحكم على حسن استخدام الوسائل والتقنيات التربوية .
- \* ملاحظة الترفع 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 تقرير يتضمن نقاط القوة والضعف .
- \* عقد اجتماع للمعلمين ذوي المشكلات المشتركة لتبادل الرأي بشأنها .

## **٦ - تبادل الزيارات :**

وتكون بين المعلمين داخل القسم وخاصة الذين يقومون بتدريس المنهج الدراسي ذاته للاطلاع على الطرق والأساليب التي يتبعونها في الأداء ، على أن تتم بعد الزيارة مناقشة الإيجابيات لتدعيمها والملاحظات لتلافيها في جو تربوي يتسم بالمودة ما يحقق الخبرة المتكاملة بين المعلمين ، ومن ناحية أخرى تتم الزيارات المتبادلة بين المعلمين بالمدارس الأخرى للاطلاع على تجاربها وخبراتها والدروس الريفادية التي تعقد فيها سواء كانت المدارس حكومية أو خاصة .

## **٧ - نماذج الدروس :**

من وسائل التنمية المهنية للمعلم إعداد وحضور نماذج الدروس على مستوى المدرسة أو على مستوى مدارس المنطقة التعليمية ، لأنها تتميز بالدقة في الإعداد وإشراف رئيس القسم عليها وحسن صياغة الأهداف السلوكية والابتكار في أسلوب الأداء وطرائق التدريس والإبداع في التقنيات التربوية والوسائل التعليمية والتنوع في أساليب التقويم كما يتم عقد حلقة نقاشية بعد

الانتهاء من نموذج الدرس بحضور كل من التوجيه الفني ورئيس القسم والمعلمين من داخل المدرسة وخارجها مما يسهم في تحقيق الخبرة المتكاملة ومستوى الامتياز في الأداء .

#### **٨- حلقات النقاش وورش العمل :**

سميت ورش العمل بهذا الاسم ، لأنها تمثل عملا يؤدي إلى إنتاج مواد وأدوات تعليمية يستفاد منها في العملية التعليمية كما يكتسب المشتركون أثناء عملهم بالورشة معلومات ومهارات متعددة .

وتفيد الحلقات النقاشية بشكل كبير في برامج التنمية المهنية للمعلمين ، حيث تتيح الفرص للمشاركين لتبادل الآراء والأفكار من خلال عرض المعارف الشخصية لكل منهم ، كما توفر الفرصة للابتكار والإبداع عن طريق الأسئلة المتميزة التي يطرحها المشاركون .  
وبهذا تضيف ورش العمل إلى القاعدة العملية والنظرية لجميع المعلمين ، كما أنها تضيف إلى القاعدة المعرفية للمهنة بأكملها عن طريق نشر الوثائق والأنشطة وتشجيع المعلمين على تدوين ونشر معارفهم وأبحاثهم الخاصة بهم .

#### **٩ - الاجتماعات الفنية والإدارية :**

رئيس القسم المبدع هو الذي يكتف الاجتماعات الفنية والإدارية للمعلمين لمناقشة كل ما يتعلق بالعملية التربوية كما يمكن أن يخلق جوا تربويا في بعض المشكلات الميدانية للخروج بالحلول الناجحة لها .

#### **١٠ - الدورات التدريبية :**

ترفع الدورات التدريبية الكفاءة المهنية للمعلمين لأنها تسهم في تطور أسلوب الأداء أو تنوعه والإبداع في استخدام التقنيات والوسائل التعليمية أو غيرها ، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات كما في دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .  
والدورات التي تعقد في أساليب وطرائق التدريس وفن توصيل المعلومة وغيرها من الدورات التي تعقد من قبل التوجيه الفني أو بين المدارس على مستوى المنطقة التعليمية أو بين الأقسام العلمية في المدرسة الواحدة لتحقيق الخبرة المتكاملة في التخصصات المختلفة .

## ١١ - التنمية الذاتية :

وتتحقق بدافع داخلي وحرص من المعلم لتطوير نفسه بالقراءة والاستعانة بالمكتبة كمرجع أساسي

للإنماء المهني ، والحرص على الاطلاع على أحدث النظريات التربوية الحديثة لتنمية الجانب الشخصي لدى المعلم .

## ١٢ - الانترنت :

المعلم الناجح يطلع على المواقع الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية بالانترنت ، إذ توفر له العديد من الفوائد من مثل توفير بيانات مكتوبة وجاهزة ، وكذلك تساعدهم في الحصول على أية معلومة بسرعة أكبر . كما يمكن أن يقوم كل معلم بإعداد موقع على الانترنت يشترك فيه كل من له اهتمام بالعملية التربوية .

## ١٣ - وسائل الإعلام الجماهيرية :

يطلق على العصر الحالي عصر السماوات المفتوحة ، ولا ينكر أحد ما تبثه الفضائيات وما تقدمه من نشر للأفكار والمعارف بين أفراد المجتمع بصفة عامة والمعلمين بصفة خاصة ، وما طرحه من قضايا تتعلق بمهنة التعليم سواء من خلال برامج موجهة أو مقالات منشورة . كما يمكن للمعلم أن يحقق تنميته المهنية بالاستزادة من مشاهدة ومتابعة وسائل الاتصال المتعددة الأخرى كقراءة الصحف ، ومشاهدة البرامج التلفزيونية المنتقاة ، وكذلك الاستماع إلى البرامج الإذاعية المتنوعة التي تثري ثقافته وتزيد من نموه المهني .

## ١٤ - استكمال الدراسة والحصول على الدرجات العلمية الأكاديمية العليا :

وهي آخر مراحل التعليم وأرقاها درجة ، وتهدف الدراسات العليا إلى هدف رئيس مهم هو ربط الباحث بالحياة ، من خلال إجراء البحوث العلمية في شتى المجالات والإسهام في حل مشكلات المجتمع وإعداد القيادات ذات الكفاءات العالية والمتخصصة القادرة على الإبداع .

## ١٥ - أسلوب التعلم من بعد :

ويقصد بالتعلم من بعد أي نظام تعليمي يكون فيه الدارسون بعيدي ن مكانيا عن مع لمهم معظم الوقت الذي يدرسون فيه ولذلك فهو يتغلب على العديد من المشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي التقليدي من ضعف الإمكانيات المادية والبشرية .

### تخطيط التنمية المهنية على مستوى البرامج :

دائما ما تكون الخطوة الأولى من خطوات التخطيط على مستوى البرنامج ه ي التساؤل بشأن الأهداف التي يسعى ذلك البرنامج إلى تحقيقها ، وهي بالضرورة أهداف تتسم بالخصوصية والتفرد ، كما أنها تتسم بالآنية والمرحلية، بمعنى أنها تنطلق من واقع راهن إلى حالة مستقبلية قريبة مستهدفة ، ومن ثم تبدأ دورة جديدة وبرنامج جديد، ينطلق من تلك الحالة بعدما تكون قد أصبحت واقعا . . . وهكذا .

### مراحل برنامج التنمية المهنية :

الخطوة الأولى : مراجعة الممارسات الراهنة للتنمية المهنية

الخطوة الثانية : تعيين وترتيب احتياجات النمو المهني

الخطوة الثالثة : تأكيد المناخ الإيجابي الداعم للنمو المهني

الخطوة الرابعة : تصميم البرنامج ، وتشمل :

١- المبررات : حيث يتم توضيح المنطق الذي يقوم عليه البرنامج ، والخلفيات التي أدت إليه ، وكذلك دلالاته بالنسبة للمعلمين .

٢- الأهداف : حيث تذكر الأهداف النوعية والكمية التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها ، وهي غالبا مجموعة من المخرجات أو الكفايات التي تعالج أوجه القصور أو الاحتياج السابق تحديدها وتوصيفها .

٣- السياسات الداخلية للبرنامج : من حيث المبادئ العامة ذات الاعتبار ، ومن حيث وضع القواعد القانونية ، وتوصيف العلاقات مع الجهات الخارجية الشريكة إن وجدت . . . إلخ .

٤- ترتيبات الإدارة والتوجيه : حيث يتم توصيف الترتيبات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرنامج ، وتحديد نمط الإدارة والتوجيه المناسب .

٥ - الخطوات الإجرائية للتنفيذ : وصف وترتيب تتابع الأنشطة والفعاليات داخل البرنامج ، وتحديد المسارات .

٦ - الموارد : حيث يتم تحديد مصادر التمويل، والإمكانات المادية والكفاءات البشرية اللازمة للتنفيذ.

٧ - أساليب المراقبة والتقييم : حيث يتم وصف الطرق التي سوف يتم اتباعها في مراقبة تنفيذ البرنامج ، وتقييم مراحله ، وكتابة التقارير حول كفايته وفاعليته .

#### الخطوة الخامسة : تنفيذ البرنامج :

وخلالها يلعب المديرون ، والمنسقون، والموجهون، والمعلمون القدامى، والمستشارون الأكاديميون المتعاونون من جهات خارجية شريكة ، يلعب هؤلاء أدوارا مهمة في تيسير انخراط المعلمين في الأنشطة التي تم تصميمها، والتي لا تخرج عن نطاق الممارسات المهنية الحقيقية كالتدريس، والإرشاد، وإجراء البحوث الميدانية الإجرائية ( بحوث الفعل ) وكتابة التقارير، والملاحظة بالمشاركة والمناقشات المفتوحة، وورش العمل ... إلخ .

#### الخطوة السادسة : متابعة تنفيذ البرنامج :

وفيها يلعب الأفراد القياديون دورا مهما في محاولة إعادة البرنامج إلى مساره كلما وجدوا بعض الانحراف، كما يلعبون دورا مهما في تقييم المراحل ومعايرتها على المستويات والمعدلات المستهدفة لكل مرحلة منها طبقا للبرنامج ويعملوا على تصحيح ودعم الأنشطة المتعثرة .

#### الخطوة السابعة : تقييم فاعلية البرنامج ومخرجاته :

وهنا تبرز أهمية الأدوات والمقاييس التي تم اختيارها من قبل لتقييم البرنامج ومخرجات التعلم التي حققها، كما تبرز أهمية شبكات الاتصال المهنية في مجال تبادل المعارف المستخلصة من برامج التنمية المهنية ، وتبادل الخبرات المتراكمة عبر تجارب وبرامج تنمية شتى تم إجراؤها في مناطق ومدارس عديدة مما يوفر لعمليات التقييم إمكانات ومصادر غنية لعل من أهمها :

\* عدد أكبر من البدائل لمواجهة وتلبية مطالب واحتياجات التنمية المهنية ، تم استخلاصها من تجارب متنوعة .

\* إثراء محتوى ومضمون أنشطة التنمية المهنية .

\* تعظيم لعوائد أنشطة التنمية المهنية وحسن توظيف لها .

## معوقات التنمية المهنية للمعلمين :

- ١ - ضيق الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية .
- ٢ - عدم الاهتمام بتوفير فرص حقيقية للمعلمين لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش .
- ٣ - قصور بعض برامج التدريب الحالية عن تحقيق التنمية المهنية للمعلمين لأسباب تتعلق بسوء تخطيطها وقلة مراعاتها للاحتياجات التدريبية .
- ٤ - ندرة تشجيع المعلمين على تجريب بعض الأساليب الحديثة في التعلم .
- ٥ - عدم مساعدة المعلمين على التأمل في ممارساتهم التدريسية أو حثهم على القراءة والبحث .
- ٦ - قلة فرص الإيفاد للخارج بالنسبة للمعلمين مع عدم الاستفادة من خبرات العائدين منهم
- ٧ - ضعف أساليب التعاون بين الزملاء لقلة توعيتهم بأهمية هذا التعاون في تنميتهم المهنية .
- ٨ - ضيق وقت الموجهين أثناء الزيارات للمدارس واعتمادهم على الأعمال الروتينية مثل متابعة الدفاتر والسجلات وإغفالهم دورهم الأساسي في التنمية المهنية لمعلميهم .
- ٩ - قلة الاجتماعات المدرسية بين المعلمين والمديرين داخل المدرسة وسيطرة النواحي الإدارية على الاجتماعات .

## مفهوم الرضا المهني ( الوظيفي ) :

الرضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه . والرضا المهني أو الوظيفي ( رضا الفرد عن عمله ) يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية . ويرى آخرون أن الرضا المهني مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده العامل من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنشأة والبيئة التي يعمل فيها وبالمنظور التكويني للشخصية . وعلى هذا فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ، ونحو الحياة بوجه عام .

وثلما تصور المعلم أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أي كلما كان غير راض عن عمله .

ودرجة الرضا عن العمل تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان المعلم ، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه ، وقد تظهر في سلوكه الظاهر . فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه ببحثه عن عمل آخر ، أو محاولته النقل إلى مدرسة أخرى ، أو بزيادة نسبة غيابه ، أو بزيادة معدل تأخيره أو . . . . وغير ذلك .

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

توصل بعض الباحثين في موضوع الرضا عن مهنة التدريس إلى جملة من العوامل المؤثرة في درجة رضا المعلم عن المهنة ، منها ما هو متصل بشخصية المعلم نفسه ( ذاتية ) مثل : الميل وحب العمل ، الكفاية الفسيولوجية والصحة النفسية ، والعقلية ، الإحساس بالأمين والاستقرار النفسي والاجتماعي .

ومنها ما هو متصل بطبيعة العمل والظروف المحيطة به ( موضوعية ) من مثل : الرواتب المجزية ، المكافآت والجزاءات، الحوافز المادية والمعنوية، وضوح أهداف العمل، توافر المناخ الديمقراطي ، تكافؤ الفرص ، التوافق بين أفراد المؤسسة التعليمية ، كفاية الرئيس المباشر ، الإدارة الناجحة وسمعتها الطيبة ، خبرات النجاح والفشل في العمل : فتحقيق المعلم لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استياءه ، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه .

وبالتالي فإن التنمية المهنية من شأنها مساعدة العاملين ( معلمين وإداريين وغيرهم ) على التعلم والنمو ، ليصبحوا أكثر فاعلية كأفراد ومجموعات سواء في مجالات التدريس للمتعلمين ، أو إدارة الممارسات المدرسية من أجل مواجهة التغيير المستمر في البيئة التعليمية والإدارية ،

كما أنها تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات المعلمين نحو العملية التعليمية ويظهر هذا التغيير فيما يأتي :

- \* زيادة إقبال المعلمين على البرامج التدريبية وحرصهم على المشاركة الفاعلة فيها .
- \* ارتفاع درجة حماسة المعلمين في العمل مما يكون له أثر طيب في مستوى الأداء ونوعية المخرجات .

## المراجع

- ١- ضحاوي ، محمد بيومي ، حسين . سلامة عبد العظيم ( ٢٠٠٩ م ) . التنمية المهنية للمعلمين " مدخل جديد نحو إصلاح التعليم " . در الفكر العربي - القاهرة .
- ٢- الطاهر ، رشيدة السيد أحمد . ( ٢٠١٠ م ) . التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية " تحديات وطموحات " . دار الجامعة الجديدة - القاهرة .
- ٣- مدبولي ، محمد عبد الخالق . ( ٢٠٠٢ م ) . التنمية المهنية للمعلمين " الاتجاهات المعاصرة - المداخل - الاستراتيجية " . دار الكتاب الجامعي - الإمارات العربية المتحدة .
- ٤- واقع الرضا الوظيفي بمهنة التدريس لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية . صنعاء ٢٠٠٣ م فريق البحث : د . عبد الباسط عبد الرقيب عقيل ، د . عبد الرحمن محمد مرشد ، أ . ابتسام محمد الظفري إشراف د . إنصاف عبده قاسم .
- ٥- العنزي ، عويد سلطان المشعان ( ١٩٦٦ ) . مقياس الرضا المهني . الكويت - دار الكتاب الجامعي .
- ٦- المعتوق ، بدر يوسف ( ٢٠٠٧ ) . الإشراف التربوي - الكويت .
- ٧- أحمد ، إبراهيم أحمد ( ٢٠٠٠ ) . الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية . دار الفكر العربي - القاهرة .

# تنمية العلاقات الإنسانية

## المحتوى

- المقدمة
- مفهوم العلاقات الإنسانية
- أهداف العلاقات الإنسانية
- العلاقات الإنسانية في الإسلام
- أهمية العلاقات الإنسانية
- أسس العلاقات الإنسانية
- مبادئ العلاقات الإنسانية
- ركائز العلاقات الإنسانية

## القدمة

لماذا الإدارة \_\_\_\_\_ لتحقيق هدف .

كيف يمكن لنا ذلك ؟ \_\_\_\_\_ من خلال تنسيق جهود العاملين بالمدرسة .

مما يعني أهمية الأفراد في المدرسة وبدونهم لن تتحقق الأهداف المنشودة

ولأهمية العنصر البشري و دوره الفعال في نجاح أي عمل مطلوب ودور الرضا الوظيفي في

تطوير و تحسين العملية التعليمية بجميع جوانبها ، كان من الضروري تقديم هذا الموضوع

الحيوي للقيادات التربوية في الميدان .

## \* تنمية العلاقات الإنسانية \*

### مفاهيم العلاقات الإنسانية :

للعلاقات الإنسانية مفاهيم عدة ، منها :-

- عملية إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي ، وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين من خلال الميول المشتركة و الحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم البعض الآخر و توحيدها .
- سلوك مثالي بين القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة بما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة و الأفراد و العاملين.
- المعاملة الطيبة والحسنة للأفراد ، والتي تحقق التوازن بين رضاهم النفسي وأهداف المدرسة .

### أهداف العلاقات الإنسانية:

- ١- تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين و الإدارة من ناحية وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى .
- ٢- حفز المعلمين على أداء الأعمال و تحقيق أهداف المدرسة .
- ٣- إشباع الحاجات المختلفة للمعلمين ، و الوصول بهم إلى أعلى مستويات الرضا .

### العلاقات الإنسانية في الإسلام :

يجب أن نعلم أن الاهتمام بالإنسان من الناحية التطبيقية والتعاملية انطلق من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف ، قال تعالى: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ . وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ . فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ . فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " آل عمران ١٥٩

وقال تعالى : " قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ " يوسف ١٠٨

وقال رسول الله ﷺ : " إن المقسطين عند الله يوم القيامة على منابر من نور عن يمين الرحمن وكلتا يديه يمين ،الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا " رواه مسلم

### أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التربوية :

- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي .
- تدفع العاملين للعمل و الأداء و الإنتاج .
- تبعد الاضطرابات النفسية و التشاحن أو الحقد أو الحسد .
- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع .
- تمنح فرصاً للإنجاز و التقدم .
- ترفع من الروح المعنوية .

### أسس العلاقات الإنسانية :

يتطلب تكوين العلاقات الإنسانية بين جميع من يتفاعلون مع الجو التعليمي في المدرسة سواء كان مديراً أو مشرفاً أو معلماً أو متعلماً وغيرهم ، وأن يكون الجو المدرسي مبنياً على الإيمان بقيمة الفرد والجماعة، والعيش بانسجام، وبوجود النية الصادقة والتفاعل البناء، لذلك لا بد من أسس و مبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية، ومنها ما يلي :

- ١- استخدام الإداري خبرته وتقديره الصحيح للأمور لإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة وتطبيقه للعلوم الإنسانية ومبادئها .
- ٢- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بجعلهم أكثر سعادة و حماسة لتنفيذ العمل
- ٣- تنظيم الاتصال داخل المدرسة ، وإزالة عوائقه التي تؤخر تحقيق الأهداف .
- ٤- إشاعة روح التعاون بين فريق العمل .
- ٥- إرضاء الأفراد وارتياحهم لأعمالهم من خلال الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة بالعمل.
- ٦- تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين من خلال التعليم والتدريب والممارسة .

## مبادئ العلاقات الإنسانية :

- ١- العلاقة الطيبة في المهنة بين المسئول وبقية الأفراد العاملين معه .
- ٢- تقديم المصلحة العامة على الأمور الشخصية .
- ٣- التعاون في التفكير و الجهد بين إدارة المدرسة ومعلميها .
- ٤- الصبر و التآني في أداء العمل على أساس ثابت متين من حسن النية بين العاملين .
- ٥- تأدية العمل ببراعة من خلال النمو المستمر .
- ٦- السعي إلى إشاعة سعة الأفق و رحابة الصدر عند المعلمين، و العمل على رفع الروح المعنوية .
- ٧- تقوية روابط المهنة بين المعلمين بهدف تعزيز العلاقات الإنسانية .
- ٨- إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين، لأن ذلك يساعد على نموهم الشخصي والمهني .
- ٩- تقدير ما يبذله المعلمون من أعمال جيدة .
- ١٠- المساعدة في التغلب على الصعوبات التي تعترضهم .
- ١١- المساعدة على تهيئة المعلمين الجدد مع البيئة الجديدة .
- ١٢- العمل على حماية المعلمين من النقد الجارح .
- ١٣- توفير الأجواء النفسية الجيدة للمعلمين .
- ١٤- اكتشاف قدرات المعلمين واتجاهاتهم وجوانب التميز فيهم .
- ١٥- عدم اللجوء إلى الحرفية في تنفيذ الرسميات .

## ركائز العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية لكي تؤدي ثمارها لا بد من مراعاة الآتي :

### ١ - اختلاف الطباع وأساليب التعامل :

الناس منذ خلقهم الله وهم مختلفو الطباع والرغبات والميول، روى مسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "الناس معادن كمعادن الفضة والذهب، خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا، والأرواح جنودٌ مجندةٌ، فما تعارف منها ائتلف وما تناكر منها اختلف" أخرجه مسلم

ويُعلم بدهاءة أن معاملة هذه الاختلافات معاملةً واحدةً لا يستقيم، فما يلائم هذا لا يناسب ذاك، وما يحسنُ مع هذا لا يجمل مع غيره، لذا قيل: (خاطبوا الناس على قدر عقولهم). فكان شأنه ﷺ في تربية أصحابه وتعليمهم أن يراعي أحوال من يتعامل معهم وينزل الناس منازلهم .

## ٢ - التعامل مع الإنسان:

الإنسان كما هو معلومٌ مكونٌ من جوانب عدة، فهو ليس آلةً من الآلات، وإنما هو إنسانٌ بروحه وجسمه وعقله ومشاعره ، وهو محتاجٌ لتغذية هذه الجوانب كلها ، وكثيرٌ من الناس يهملون الجوانب المتعددة في التعامل مع الإنسان، ولكن لا بد من التركيز عليها كاملةً حتى يكون التعامل مع الإنسان شاملاً ومؤثراً، فإنسان يكلمك و ينظر إليك فهو يحترمك ويقدرك، فهذا يختلف عن إنسان يكلمك وهو ينظر إلى ورقة أمامه أو إلى مكان آخر، حتى إذا سكت عن الحوار قال لك : تفضل أكمل. إن فعله هذا دليل على عدم الاهتمام بك .

## ٣ - الدوافع التي تحرك المسلم إلى حسن التعامل:

إن المسلم يبحث عن رضا الله ومحبته، وأن تتحقق الخيرية في نفسه ويكون من خير الناس أو خيرهم. فالمسلم لا يُحسنُ خلقه ليكسب مصلحة ، إنما لكسب رضا الله عز وجل ، وهنا تستمر الأخلاق سواءً رضي الناس أم لم يرضوا ، تحسنت العلاقة أم لم تتحسن ، كسب الود أم لم يكسب، فالأجر ثابتٌ على أية حالٍ، وهذا هو ضمان الاستمرارية ، يقول الرسول ﷺ: "المؤمن يألف ويؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف، وخير الناس أنفعهم للناس" أخرجه الطبراني

سامح - اعذر- ساعد- حب الخير للآخرين- فسر كل شيء إيجابياً - وقل: لعله خير.

## ٤ - قواعد ثابتة في التعامل:

- \* التعامل مع الأسوياء من الناس يختلف عن غيرهم، فالسويُّ من إذا أكرمته عرف المعروف .
- إذا أنت أكرمت الكريم ملكته \*\*\* وإن أنت أكرمت اللئيم تمردا
- \* تختلف طريقة التعامل تبعاً لاختلاف العلاقة بين الناس.
- \* يتغير التعامل باختلاف الأفهام والعقول.
- \* يختلف أسلوب التعامل باختلاف الشخصية.

\* العلاقة مع الآخرين مهمة للطرفين، فحين نتحدث إليهم حاول أن تنظر بعيونهم ، وتعبر عما في نفسك من زاويتهم.

## ٥ - أساليب التعامل مع الناس :

\* تجنّب النصيحة في العلن :

النصح على انفراد ادعى للقبول وأصفى للنفوس، فالنصيحة في السر نصيحة مريحة، وفي العلن فضيحة قبيحة.

\* لا تكثر من لوم الناس :

إن لنا نفوساً ذات مشاعر وأهواء ، وهي تريد من الآخرين أن يحترموا كما هي، إن اللوم والتأنيب مرّ المذاق ثقيلٌ على النفس البشرية فحاول تجنبه حتى تكسب محبة الآخرين.

\* الاعتراف بالخطأ فضيلة :

حين ترى أنك على خطأ اعمد إلى التسليم به ، وهو كفيلاً بأن يجعل الخصم يقف منك موقف العفو والاحترام والتقدير.

إذا أسأت إلى الناس فعليك بشجاعة الاعتذار، وإذا أساء إليك الناس، فعليك بشجاعة العفو.

\* إياك والأنا :

الناس يكرهون دائماً من ينسب الفضل لنفسه، فإذا حدث إخفاقٌ ألقى بالتبعة على الآخرين وإذا حدث نجاحٌ نسبه لنفسه.

\* تعزيز الجوانب الإيجابية وتشجيعها :

فما أحدٌ يسلم من العيوب ولا صديق بلا عيوب، ولا رئيس ولا مرؤوس، يقول سعيد بن المسيب : "ليس من شريفٍ ولا عالمٍ ولا ذي سلطانٍ إلا فيه عيب لا بد ، ولكن من الناس من لا تُذكر

عيوبه " فمن كان فضله أكثر من نقصه وهب نقصه لفضله" أخرجه الخطيب البغدادي

قيل للربيع بن هيثم: ماتراك تعيب أحداً؟ فقال: لست عن نفسي راضياً، حتى أتفرغ لذم الناس.

\* العفو والتجاوز عن الزلات :

يقول الله عز وجل : "والعافين عن الناس".

ويقول الرسول ﷺ : "من ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة" أخرجه مسلم.

قال عمر بن الخطاب - رضي الله عنه : أجود الناس من أعطى من حرمه، وأحلم الناس من عفى عن ظلمه.

\* احذر من النقد المباشر :

الانتقاد لا يحتاج إلى موهبة خاصة أو بذل نشاط كبير، ففي وسع أي أحمق أن يُشنع على رجل ذي عبقرية وتميز وأن يتهمه ويسخر منه، وعلينا أن نفهم الآخرين ونلتمس لهم الأعذار حين تقصيرهم فهذا أجدى من النقد المباشر.

\* التلميح لا التصريح :

الانتقاد والتوجيه هدفه إصلاح الغير وتعديل المسار مع ضمان عدم إثارة البغضاء في قلبه.

\* التلطف في إبداء الملاحظات :

(أليس من الأفضل أن تفعل هذا ؟ ) هذه العبارة وغيرها مفتاح القلوب، والاقتراح (المهذب) مستساغ لا يشعر به المرء، بل يرغبه في القبول والرضا.

\* التواضع خلق محمود :

يحب الناس من يعاملهم بتواضع دون احتقار أو استعلاء.

\* احترام آراء الآخرين :

احترم آراء الغير مهما كانت، ليحبك الناس ويقدرُوا شخصك.

\* التصحيح دون تجريح :

قدر عواطف الآخرين واحترم مشاعرهم.

\* تجنب الجدل :

حُبَّ الظهور والتميز على الآخرين في معظم الأحيان يكون الدافع للجدال.

\* الاهتمام بالآخرين :

الناس يحبون ذلك الإنسان الذي يهتم بهم، وبما يفكرون، وما الذي يشغل بالهم وحينما يتحدثون ينصت إلى حديثهم وينظر إليهم ويلخص ما يقولون ويناقشهم فيه.

\* السعي في حاجات الآخرين :

الناس يُقدِّرون من يسعى في حاجتهم ويساهم معهم في حل مشكلاتهم، ويحفظون له فضله

ويقدرُون صنيعه لأنه بذلك يأسر قلوبهم، يقول ﷺ : " ... وخير الناس أنفعهم للناس".

قال الحسن البصري - رحمه الله تعالى: اعلموا ان حاجة الناس إليكم من نعمة الله عليكم.

\* ادع الناس بأحب أسمائهم :

كان ﷺ ينادي الناس بأحب أسمائهم، حتى الأطفال الصغار كان يكنيهم ويتلطف إليهم.

\* رَغِبَ الآخِرِينَ فِي حُبِّ الْعَمَلِ :

حُبِّ إِنْجَازِ الْعَمَلِ لِلآخِرِينَ، وَقَدْ كَانَ ذَلِكَ دَأْبَ الرَّسُولِ ﷺ فَكَانَ يَشْوِقُ النَّاسَ لِمَا يَأْمُرُهُمْ بِهِ.

\* الْبِرَاعَةُ فِي الْحَدِيثِ :

وَهِيَ حَسَنُ اسْتِخْدَامِ الْأَفْظَانِ الْمُنَاسِبَةِ لِأَحْوَالِ النَّاسِ، وَاخْتِيَارِ الْمُرَادِفَاتِ الْجَمِيلَةِ.

\* قَدَّرَ غَيْرَكَ تَفْزَ بِتَقْدِيرِهِ لَكَ :

احترام وتقدير الآخرين يعني احترامك وتقديرك لذاتك.

قال الإمام الماوردي: إذا حسنت أخلاق الإنسان كثر مصادقوه، وقل معادوه، وتسهلت له الأمور

الصعاب، ولانت له القلوب الغصاب.

\* تَكَلَّمَ فِيمَا تَظُنُّ أَنَّهُ يَسِرُ مَحَدَّثَكَ :

تحدث بالجوانب التي تؤلف بين القلوب وتجنب الحديث عما يشحن القلوب والأنفس.

لا تنقل إلى صديقك ما يؤلم نفسه، ولا ينتفع بمعرفته، فإن ذلك من سوء العشرة.

\* اِمْتَدَحِ النَّاسَ فِيمَا يَجِيدُونَهُ :

لقد جعل الله عز وجل في كل إنسان جانباً من العطاء والكفاءة وهو بحاجة إلى إبرازها من خلال

التحفيز والفاعلية وإثارة دافعيته للعمل.

\* النَّاسُ يَحْبُونَ الشُّكْرَ وَالتَّشْجِيعَ :

الأصل في المسلم أنه يعمل العمل ابتغاء رضا الله ، وشكر الناس يدفعه للمزيد من العطاء

والإنجاز، وتلك طبيعة النفس البشرية. فعن النبي ﷺ قال: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أخرجه أبو داود.

\* ابْتَسِمَ لِلنَّاسِ، يَبْتَسِمُونَ لَكَ :

قسمات الوجه خيرٌ معبّرٌ عن مشاعر صاحبه، فللوجه الصبوح ذو الابتسامة الطبيعية الصادقة

خير وسيلة لكسب الصداقة والتعاون مع الآخرين، قال ﷺ في الحث على البشر والتلاطف "

تبسمك في وجه أخيك لك صدقة ... " أخرجه الترمذي.

قال ابن عمر رضي الله عنهما: إن البر شيء هين: وجه طليق وكلام لين.

\* تَهَادَوْا تَحَابُّوا :

الهدية قد تكون بسيطةً جداً في قيمتها و لكنها كبيرة في معناها حيث أنها تُدخل سروراً وتُظهر مدى الاهتمام بالآخرين، ففي حديث أبي هريرة رضي الله عنه عن المصطفى ﷺ قال: " تهادوا تحابوا " أخرجه أبو يعنى الموصلي.

**\* دع الغير يظن أن الفكرة هي فكرته :**

إذا أردت أن تكسب روح التعاون عند الآخرين فاجعل الشخص الآخر يشعر أن الفكرة هي فكرته، ويتضح ذلك من خلال المشاركة الفاعلة بين المجموعة.

**\* تفهم واستثر عواطف الآخرين :**

عاطفة الإنسان تسوقه في كثير من الأحيان إلى اتخاذ موقف معين، أو تبني رأي خاص ، وللآخرين عواطف وآراء مختلفة، فكما يسرك بأن يراعي الآخرون عاطفتك، فإنهم يسرهم أن تراعي عواطفهم بنفس المقدار.

# إعداد الخطة الدراسية والبحوث التربوية

## إعداد الخطة الدراسية

### معايير إعداد الخطة الدراسية :

- ١ - مطابقة المنهج للأهداف الدراسية الخاصة والعامة، في ضوء السياسة التعليمية للوزارة.
- ٢ - وضوح أهداف المنهج بأبعاده الثلاثة : المهارية والمعرفية والوجدانية .
- ٣ - اشتمال طريقة توصيف المقررات على أهداف المقرر ومفرداته والكتب الدراسية والمراجع العلمية المساندة .
- ٤ - التزام الخطة الدراسية بالحد الأدنى والأقصى من الوحدات الدراسية.
- ٥ - تناسب عدد الوحدات الدراسية في المراكز .
- ٦ - يتم توزيع المقررات الدراسية للخطة على مستويات تحقق الأهداف والعدالة .
- ٧ - التأكد من انعدام الازدواجية داخل المراكز .
- ٨- التأكد من مواكبة الخطة لحاجات المتعلمين ومتطلباتهم .
- ٩- يراعى أن تتضمن الخطة الدراسية برنامجاً للتدريب والتنمية.

### توصيف المقررات :

- ويشمل توصيفاً لجميع المقررات الدراسية ، على أن يشتمل توصيف كل مقرر على ما يلي:
- ١ - أهداف المقرر : وتكتب على هيئة نقاط .
  - ٢ - مفردات المقرر : وتستخدم فيها المصطلحات.
  - ٣- الكتب الدراسية الأساسية : ويحرص على استخدام الكتب الدراسية المؤلفة.
  - ٤- المراجع العلمية المساندة.

### ملحوظة :

يراعى عند إعداد الخطة الدراسية تضمناها للخطة التشغيلية وهي : الاحتياجات الإضافية للمراكز من تجهيزات أو أعضاء هيئة تدريس أو إداريين... الخ، وذلك لتمكين المركز من تطبيق الخطة المقترحة .

## إعداد البحث التربوي

### مفهوم خطة البحث :

ويقصد بها الخطوط العامة التي يهتدي بها الباحث عند تنفيذ لبحثه الشروط التي يجب أن تتوافر في خطة البحث.

- وضوح الخطة وتحديد أهدافها وأن تكون مختصرة.
- اعتمادها على خلفية واسعة من الدراسات والبحوث.
- ترابط أجزائها بحيث تمثل وحدة متكاملة .

### مكونات خطة البحث:

- عنوان البحث – المقدمة – مشكلة البحث – أسئلة البحث – فروض البحث – حدود البحث – أهداف البحث وأهميته – مجتمع البحث وعينته – المنهج المتبع في البحث ( منهج البحث ) – إجراءات البحث – مصطلحات البحث – المراجع .

### أولاً : عنوان البحث :

- أن يعبر العنوان تعبيراً دقيقاً عن موضوع البحث.
- أن لا يكون العنوان قصيراً مخللاً ولا طويلاً مملاً.
- اختيار ألفاظه باللغة العلمية البسيطة والسليمة والسهلة.
- أن تكون الصياغة علمية بسيطة.
- ألا يحتوي العنوان على مصطلحات تحتمل أكثر من معنى.

### ثانياً : المقدمة :

- من العناصر الهامة في الخطة حيث إنها تلقي الضوء على مجال المشكلة وأهمية معالجتها ، والحاجة إلى دراستها وكيفية شعور الباحث بها ، مع الإشارة إلى الفوائد التي يمكن الاستفادة بها من النتائج التي سنتوصل إليها .
- ومن خلال ذلك يتبين لنا أن المقدمة الجيدة هي التي تبدأ بالعام وتنتهي إلى الخاص المحدد.

### ثالثا : مشكلة البحث :

هي مركز البحث وبعبارة أخرى هي جوهر البحث ، أو المحور الأساسي الذي يدور حوله البحث ، وتحديد المشكلة أمر مهم ، لأن المشكلة هي التي توضح للآخرين أهمية البحث ، ومجاله ، ومحتواه التربوي , وإطاره، ومدى الاستفادة من نتائجه وهناك أسلوبان لصياغة المشكلة .

• فإما أن تصاغ في عبارة تقريرية

• أو أن تصاغ على شكل سؤال.

ويفضل الباحثون صياغتها في شكل أسئلة ، حتي تكون النتائج التي يتم التوصل على هذه الأسئلة هي إجابات مباشرة.

وهناك بعض الأمور التي ينبغي للباحث أن يراعيها عند اختياره لمشكلة بحثه وتحديدها . ومن أهم هذه الأمور ما يلي :

- وجود دافع قوي وميل لدى الباحث نحو دراسة المشكلة.
- وضوح مشكلة البحث وتحديدها أمام الباحث.
- اختيار الباحث المشكلة التي يؤدي حلها إلى إعطاء قيمة علمية وعملية في ميدان البحث.
- ارتباط المشكلة بواقع المجتمع ومشكلاته وأن لا تكون من خيال الباحث. وبعيدة عن الواقع .
- حداثة المشكلة بحيث لم يتطرق لها من قبل .
- أن تكون في مقدور الباحث واستطاعته ، من حيث قدراته العلمية والبحثية .
- أن يكون لدى الباحث تصور للتغلب على معوقات بحث المشكلة ( مثل : المعوقات السياسية – الاجتماعية – الاقتصادية).

❖ مصادر اشتقاق المشكلة:

• المصدر الشخصي

• المصدر العلمي

- المصدر المجتمعي
- المصدر الرسمي.

#### رابعاً : أسئلة البحث :

أما أسئلة البحث فهي أطروحات يطرحها الباحث ، تنبثق من المشكلة والإجابات عنها يمكن أن تمثل حلولاً للمشكلة ويجب أن تكون الأسئلة التي يضعها الباحث لا يستطيع الإجابة عليها إلا بعد الانتهاء من بحثه).

#### خامساً : فروض البحث:

هي توقعات للباحث تمثل حلولاً للمشكلة، ولا يصوغها الباحث من محض خياله ، إنما في ضوء خبراته وقراءته وإطلاعه على البحوث والتجارب السابقة.

ملاحظته: يجب أن يخضع كل فرض للاختبار وتثبت صحته من عدمه ويكون الباحث أميناً وصادقاً في تبين الاستنتاجات التي توصل إليها من نتائج بحثه ومدى توافقها مع الفروض التي وضعها في بحثه ويصرح بصحة فرضه من عدمه فإن ذلك يعطى بحثه الثقة والمصداقية ولا ينقص منه شيئاً.

#### سادساً : حدود البحث :

- الحدود الجغرافية للبحث:

ويقصد بها تحديد اسم المنطقة التي سيشملها البحث وحدودها مثال : دولة الكويت ، ومن ثم ، محافظة العاصمة

- الحدود الزمنية:

وتعني أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي سيغطيها البحث.

مثال : يقتصر هذا البحث على دراسة تزايد إحصاء المتعلمين عن الانخراط في مراكز السراج المنير خلال السنوات الخمس الأخيرة.

- الحدود الموضوعية:

أن يحدد الباحث العناصر الأساسية التي سيدرسها في بحثه

مثال : مشكلة الأمية لها أسباب كثيرة ( عوامل تربوية تعليمية –عوامل اقتصادية – عوامل اجتماعية –عوامل نفسية ...الخ ) وليس من المعقول أن يتصدى الباحث لدراسة كل العوامل ، بل يذكرها في بحثه ويتعمق في جانب واحد من تلك العوامل المترابطة في تخصص بحثه حتى يعطيه حقه من البحث والدراسة

#### سابعاً : أهداف البحث وأهميته:

الأهداف : هي التي تجيب عن سؤال الباحث لنفسه : لماذا يجرى هذا البحث ؟ أي توضح ما يسعى الباحث للوصول إليه بإجراء بحثه  
الأهمية : فتعتبر عما يضيفه البحث – بعد الانتهاء منه – من فوائد إلى الميدان العلمي ومجال التخصص.

#### ثامناً : مجتمع البحث وعينته :

المجتمع : هي جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها ، سواء أكانت هذه المفردات بشرا ، أم كتبا ، أم أنشطة تربوية ، أم غير ذلك  
العينة : هي المجموعة التي يختارها الباحث من أفراد المجتمع ، ويجب أن يحدد حجم العينة وسبب اختيارها بصورة مقنعة ، وقد يستعين الباحث بالبحوث والدراسات والخبرات السابقة في تبرير اختياره لعينة بحثه.

#### تاسعاً : منهج البحث :

يجب أن يحدد الباحث نوع المنهج الذي سيستخدمه في دراسة موضوعه ، ويجب عليه أن يذكر المنهج الذي اختاره ( المنهج الوصفي - المنهج التاريخي – المنهج التجريبي ) أم أنه سيعتمد على أكثر من منهج من هذه المناهج.

#### عاشراً : إجراءات البحث :

ويقصد بها الخطوات التي يتبعها الباحث في الإجابة عن تساؤلات البحث أو للتحقق من فروضه وذلك على النحو التالي:

✕ الإطار النظري للبحث : ويتضمن الخلفية النظرية التي تسبق الدراسة الميدانية وما تشمل عليه من مفاهيم – نظريات وأفكار ودراسات سابقة اتجاهات حديثة في مجال البحث .

✕ الإطار الميداني ويتضمن ما يلي :

- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وكيف اختارها : مثال يذكر الباحث عينة بحث ستكون ١٠٠ متعلم مثلا ، أما في الدراسات الميدانية فيشرح الطريقة التي اختار بها عينته ومبررات ذلك .

- تحديد الأدوات التي سيقوم الباحث بتصميمها أو الأدوات التي يمكن أن يستخدمها للإجابة عن تساؤلات البحث .

- تحديد الطرق التي سيسلكها الباحث في تطبيقه لأدوات البحث.

- توضيح الأساليب الإحصائية التي سيستخدمها في معالجة بيانات البحث.

حادي عشر : مصطلحات البحث :

هي الكلمات أو التعبيرات الغامضة أو غير المتداولة أو التي تفهم بأكثر من معنى باختلاف السياقات التي تستخدم فيها ، بحيث يوضح الباحث هذا المصطلح من خلال التعريف والمقصود فيه لهذا البحث.

ثاني عشر : المراجع:

يضع الباحث في نهاية الخطة مجموعة من المراجع والمصادر التي رجع إليها والتي ترتبط ارتباطا كبيرا ببحثه .

# إعداد تقارير الزيارات الصفية

## مقدمة

إن التقييم عملية لازمة لأي مجال من مجالات الحياة ، حتى للتدريس في الفصل كما هو حتمي في جميع مجالات النشاط الأخرى، ويظهر الاحتياج للتقويم عندما نريد إصدار أحكام معينة، مهما كانت بساطة أو تعقيد المهمة التي نريد اصدار الحكم بشأنها ، وسواء أكانت اتخاذ قرار بما نريده اليوم ، أو بشأن المهنة التي نمتنها في حياتنا .

فالتقويم من وجهة نظر التربية عملية منظمة لتحديد مدى تحقيق الأهداف التربوية ، وهناك مظهران هامان لهذا التعريف .

الأول : هو أن التقويم عملية منظمة .

الثاني : أن التقويم يسلم بأن الأهداف التربوية تم تحديدها قبل القيام بعملية التقويم ، ودون تحديد مسبق للأهداف فمن المستحيل القيام بعملية التقويم .

ويمكن القول بمعنى آخر أن التقويم هو عملية اصدار الأحكام والوصول إلى قرارات بالنسبة إلى قيمة خبرة من الخبرات، والغرض من إصدار الحكم قد يكون تطوير الشيء أو تحسينه .

وما من أحد إلا وله مهارة، فالنجار له طريقه خاصة ومهارة في تشييد المنازل الخشبية، كما أن للبناء مهارة في البناء ، وللجراح مهارة في استعمال مبضعه .

وللمعلم مهارة في التدريس، ولرئيس القسم مهارات في التقييم، وقد تكون هذه المهارات تامة وقد تكون قاصرة ، وإما أن تكون مرتجلة أو مرتبة ومنظمة .

والموجه الفني الناجح هو من يتعرف على المهارات الفنية العلمية في إعداد تقرير زيارته لرئيس القسم والمعلم فيعمل على تطبيقها ، ويتعرف على السجلات الخاصة فيقوم بتنفيذها وتفعيلها .

## التقويم في اللغة :

جاء في معاجم اللغة عدة معاني للتقويم منها :

\* اعتدال الشيء واستواؤه - عدله وأزال عوجه - .

\* تقدير القيمة وتحديد الثمن . قوم السلعة ( قدرها ) ( سعرها وثنمها وبين قيمتها ) .

إذن فالتقويم معنيان :

الأول : تسديد الإعوجاج وإصلاح الخطأ .

الثاني : تبيان قيمة الشيء ، أو قيمة الشخص الثقافية ، أو العلمية ، أو نحو ذلك .

## مفهوم التقويم :

"هو الحكم على القيمة وتقديرها ، أو الإصلاح والتع ديل ، أما التقويم التربوي فهو تقدير ما يبذله أعضاء الهيئة التعل يمية والوظائف المرتبطة بها من جهود في ضوء معايير محددة والحكم عليها بقصد تحسين الأداء ورفع درجة الكفاءة للتوصل إلى تحقيق أهداف العمل التربوي " .

والتقويم بهذا المعنى يصبح عملية مستمرة وشاملة ولا تقف عند إعطاء درجة أو تقدير ، وإنما ترتبط بإصدار أحكام على ضوء أهداف أو معايير محددة بقصد تحسين الأداء .

## أهمية التقويم :

التقويم يعاون كل منا في موقعه على أن يدرك بوعي وعمق إلى أي مدى تتجه جهوده بفاعلية وكفاية لتحقيق أهدافه ومهامه ، والدور الذي يقوم به ، والعقبات ، أو المشكلات التي قد تحول دون ذلك ليمنحه تقويم الرؤية ، ومن ثم القدرة على أن يطور أدائه ، كما يبرز المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برامج التدريب للعاملين في الميدان التربوي .

وبذلك يتناول التقويم مايلي :

١- التشخيص : وهو بيان نواحي النقص .

٢- العلاج : وهو بيان طريقة التغلب على النقص ، وتذليل الصعوبات والمساوئ ، وتحديد سبيل العلاج والتطوير .

٣- الوقاية : لمنع الوقوع في الأخطاء .

## خصائص التقويم التربوي :

- ١- أن يكون التقويم هادفاً : يسعى لتحقيق الأهداف وقياسها .
- ٢- أن يكون التقويم مستمراً : أي يبدأ التقويم مع بداية التدريس وينتهي بانتهاء العام الدراسي ، ويعرف " بالتقويم البنائي " و " التقويم الختامي " .
- ٣- أن يكون التقويم تعاونياً : يشترك فيه كل من المعلم والمتعلم ورئيس القسم ومدير المدرسة وموجه المادة بقصد الابتعاد عن الأحكام الشخصية والقرارات الفردية .
- ٤- أن يكون التقويم شاملاً : بحيث يتناول جميع جوانب الخبرة داخل الفصل وخارجه وبصورة متوازنة .

## أهداف زيارة الموجه الفني لرئيس القسم والمعلم في صفه :

- ١- متابعة أساليب التدريس ، وعرض المفاهيم .
- ٢- التعرف على سير العمل في تدريس المادة .
- ٣- التعرف على مستويات المتعلمين الفائقين والضعاف ، وتقديم المتعلمين نحو تحقيق الأهداف .
- ٤- تقويم أداء المعلم .
- ٥- اكتشاف قدرات ومهارات رئيس القسم والمعلم وعلاقتهما مع المتعلمين مع الاطلاع على مهارات التدريس .
- ٦- متابعة تنفيذ القرارات والتوجيهات .
- ٧- متابعة إنتاج الوسائل التعليمية ، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف .
- ٨- متابعة إدارة الفصل والتعامل مع المتعلمين .
- ٩- إيجاد مادة علمية للاجتماعات الدورية للقسم .
- ١٠- تحديد سياسة واضحة وعادلة في النمو المهني من خلال ترقيته في الوظيفة .
- ١١- معالجة مواقع الخلل والضعف من خلال عمل اللقاءات التوجيهية .
- ١٢- تعزيز أداء المعلم من خلال زيادة طرح الثقة بالنفس والعمل المشترك بينه وبين الإدارة المدرسية .

## أنواع الزيارات :

من واجب الموجه الفني أن يقوم بعملية تقويم مستمرة للمعلمين معه في المدرسة ، وعملية التقويم جد ضرورية ولا محيد عنها ، ولكن ينبغي أن لا يستخدم التقويم بشكل خاطئ ، والسبب في ذلك أن البعض يسرف في استعمال حقه في التقويم حتى تتحول العملية إلى نوع من التجريح أو الترصد، أو إلى منبر للإطراء والمديح وعدم المتابعة ، وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على العمل التربوي في المدرسة ، والزيارات للمعلمين داخل الفصل أحد أهم بنود التقويم للمعلم ، وليس لها ضابط عددي محدد للزيارة في كل فصل دراسي، فللجدد يحتاج إلى تكرار الزيارات بقصد تزويده بالمهارات والتنمية المهنية ، والمعلم الذي تدنى عنده الأداء كذلك يتم ال ركيز عليه بقصد رفع مستواه المهني ، والمجيد لا نكثر له الزيارة إذا تبين قدرته على تحقيق الأهداف واستفادة المتعلمين منه، ولكن لا يعني أن نهمل زيارته حتى لا يركن ويشعر بأنه غير متابع ، فيضعف مستواه بحجة عدم الزيارة ، فال موجه الفني يوازن في زيارته ، والمطلوب إفادة الكل وإعطاء كل ذي حق حقه .

### فالمعلمون المراد زيارتهم ثلاثة :

- 1- معلم جديد : هو المعين حديثاً ، أو المرقى حديثاً من مرحلة إلى مرحلة ، أو تم نقله من نوع إلى نوع آخر من التعليم .
- 2- معلم ذو خبرة : هو المعلم المربي صاحب الخبرة السابقة ، وربما سنوات الخبرة عنده تفوق رئيس القسم .
- 3- معلم متدني الأداء : هو الذي يحصل في تقرير الكفاءة في نهاية العام الماضي على تقدير متدني

## والزيارات يمكن أن يطلق عليها بهذه المصطلحات الآتية :

### 1- زيارة استطلاعية :

يحضر فيها الموجه الفني للمعلم في صفه، وتعتبر هذه الزيارة هي الأولى يتعرف على إمكانات المعلم ومستوى المتعلمين، ويخص في الزيارة المعلم الجديد، و يفضل أن يمكث فيها الموجه الفني من بداية الساعة الدراسية إلى نهايتها بدون فيها الإيجابيات والملاحظات ، كما يفضل أن

يناقش فيها الملحوظات شفهيًا ، لأن التقويم إن لم يكن فورياً ومباشراً وواضحاً للمعلم فلن يستفيد منه .

## ٢- زيارة توجيهية :

يزور فيها الموجه الفني المعلم ويدون فيها الإيجابيات والملاحظات في سجل زيارات الموجه الفني للمعلمين ، ثم يناقش فيها المعلم بعد الزيارة يشكره على ما قام به من إيجابيات ويتمنى منه أن يتلافى بعض الملاحظات في الزيارة القادمة .

## ٣- زيارة تقويمية :

يزور فيها الموجه الفني المعلم ويتابع فيها بعض الملاحظات التي تم التنبيه عليها في الزيارة التوجيهية ، ثم يدون الزيارة في سجل الزيارات ، ويقوم بمناقشة المعلم بعد الزيارة .

## ٤- زيارة لمعلم متدني الأداء :

وهي زيارات متعددة لموجه المادة ومدير المدرسة والموجه الأول ومنها ثلاث زيارات لرئيس القسم يكتب من خلالها تقرير متابعة متدني الأداء من خلال البنود التالية :

١- الصفات الشخصية ( التعاون - حسن التصرف - الثقة بالنفس ) .

٢- التمكن من المادة العلمية .

٣- الإعداد للدرس - وضوح الهدف - وضوح خطوات الدرس .

٤- تطبيق طرق التدريس .

٥- استخدام واستثمار الوسائل التعليمية .

٦- التفاعل مع المتعلمين في الصف .

٧- متابعة أعمال المتعلمين .

٨- إدارة الفصل .

٩- استثمار زمن الحصة .

١٠- تقبله واستجابته للتوجيهات والملاحظات .

١١- الفصول وتواريخ الزيارة .

ثم يقوم الموجه الفني بكتابة البرنامج العلاجي المستمر والتوصيات والاقتراحات ويوقع على ذلك .

## مراحل الزيارة :

### ١- مرحلة ما قبل الزيارة :

- تحديد الهدف من الزيارة .
- تحديد مكان الزيارة ( الفصل - المسجد - المختبر - المكتبة - مكان آخر ) .
- إخطار المعلم بموعد زيارته .

### ٢- مرحلة أثناء الزيارة :

- الاستئذان قبل دخول الحصة مع السلام .
- دخول الصف مع بداية الحصة .
- الجلوس في نهاية الصف على أحد الجانبين .
- عدم إظهار أي شيء يدل على عدم الرضا من تعمر وجه ، أو نحو ذلك .
- تسجيل الزيارة بكل معالمها بالصورة الفنية التي يراها الموجه الفني موضحة للإيجابيات والسلبيات ، وأن تكون هذه الزيارات بملاحظاتها مدونة لسجل الزيارات في القسم .
- عدم التدخل في سير الدرس إلا للضرورة القصوى ، وفي أضيق الحدود .
- المحافظة على مكانة المعلم بين المتعلمين ، وتعزيز ثقته بنفسه .
- شكر المعلم في نهاية الحصة، مع السلام عند الانصراف من الحصة .

### ٣- مرحلة ما بعد الزيارة :

- تسجيل الزيارة في سجل الزيارات .
- مناقشة المعلم .
- وضع التقرير الذي يتضمن نقاط القوة والضعف .
- عقد اجتماع للمعلمين ذوى الملاحظات المشتركة لتبادل الرأي بشأنها .

## أمور مهمة يجب على الموجه الفني مراعاتها قبل الزيارة :

### أولاً : الإخلاص :

ونقصد به أن يقوم المعلم بعمله بجد ونشاط وإتقان دون رقابة أو متابعة إلا رضاء الله تبارك وتعالى فعن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " رواه البيهقي ، وحسنه العلامة الألباني في صحيح الجامع ( ١٨٨٠ ) .

فينبغي على الموجه الفني أن يتحرى الإخلاص في قوله وعمله، فعملية التقويم مبنية على ذكر الإيجابيات، وبيان السلبيات، وأن لا يكون المدح من أجل تقريب شخص لصداقة خاصة، أو مودة قريبة، وأن لا يكون ذكر السلبيات من أجل استبعاد شخص أو محاربتة لهوى جامح، أو رغبة ذاتية، أو الخلاف في الرأي، أو لحسد طارئ، أو عصبية، إذ أن عملية التقويم يراد لها أن تكون خالصة لوجه الله تعالى، حتى تؤتي ثمارها المرجوة، وحتى يعطى كل ذي حق حقه .

### ثانياً : العدل :

قال تعالى : { وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ } [ الحجرات : ٩ ] . وقال تعالى : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ } [ المائدة : ٨ ] .

إن مما يجب على الموجه الفني العدل والإنصاف ، لأن عملية التقويم نوع من الأمانة ، وقد أمرنا الله تعالى بأداء الأمانات إلى أهلها ، والقيام بالقسط ، والأمانة لا تؤدي إلا بالعدل ، وبه قامت السموات والأرض ، ولأجله نزلت الشرائع . قال تعالى : { إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل } [ النساء : ٥٨ ] . ومن الأمانة في التقويم أن يعدل حتى لو كان الذي يقوم بوضع التقرير عنه قريباً له كأخ أو ابن عم أو قرابة أخر فيعطي لكل ذي حق حقه . قال تعالى : { ولا تبخسوا الناس أشياءهم } [ الأعراف : ٨٥ ] . لذا كان لا بد من الورع في عملية التقويم .

### ثالثاً : الموازنة :

من العدل الموازنة بين ذكر الإيجابيات وذكر السلبيات، فلا يطنب بذكر السلبيات ويغفل الإيجابيات ، أو العكس، ولكن يحاول جهد استطاعته ، ويصدق مع نفسه قدر الإمكان { فاتقوا الله ما استطعتم } [

التغابن : ١٦ ] .

وللمبالغة في ذكر الإيجابيات والسلبيات آفات، منها ما قال الإمام الشافعي: " ما رفعت أحداً فوق مقداره إلا واتضع من قدره عنده بقدر ما رفعته به أو أزيد . " فالتوازن في جميع الأمور ممدوح ومنها عملية التقويم .

ولكن هل جميع أنواع المدح أو ذكر الإيجابيات والتفاضل عن السلبيات في جميع الأحوال مذموم؟

الجواب : أنه قد يستثنى من ذلك أحياناً جواز مدح الموجه الفني للمعلم الجديد لغرض التشجيع وحثه على العمل ، وكذلك المعلم القديم لشحذ همته لمضاعفة الجهد .

#### رابعاً : النصيحة :

على الموجه الفني أن يسلك طريق النجوى في النصيحة ، وهو السر دون الجهر ، لأن الجهر في السلبيات أمام الآخرين كشف للعورات وإسقاط للذات وفضيحة وتعيير ، وليست نصيحة للتغيير ، فلا ينبغي للموجه الفني أن يتكلم أمام الآخرين بخطأ فلان في درسه . قال تعالى : { لا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا } [النساء : ١١٤] .

#### عناصر تقويم أداء المعلم أثناء الزيارة:

١- الإعداد الكتابي: وهو عنوان يدل على مدى اهتمام المعلم وأداء درسه ، والإعداد الكتابي مهم وذلك:

- لترتيب الأفكار وتنظيمها وتسلسلها .
- لتنظيم سير الدرس .
- لأنه يحوي خلاصة الموضوع والدروس .
- لأنه يعد مرجعا مهما للمعلم لما سبق تدريسه .
- لأنه يعد وثيقة مهمة وحماية للمعلم تثبت جهده وتوثقه .

#### ملاحظات هامة حول الإعداد الكتابي :

- دفتر إعداد التربية الإسلامية يكون منفصلاً عن دفتر إعداد مادة القرآن الكريم .
- يجب كتابة الاسم والمدرسة في البيانات الموجودة في بداية الدفتر .

- يجب لصق المنهج المقرر لهذا العام الدراسي ( الجديد ) في بداية الدفتر ، مع طريقة الإعداد الكتابي ، ويا حبذا مستويات الأهداف .
  - كتابة التاريخ الهجري والميلادي مع عدم استخدام قلم الرصاص في إعداد الدرس .
  - عند كتابة الأهداف لا تقل الأهداف في كل مست وى من المستويات عن ثلاثة أهداف، مع مراعاة أن تكون الأهداف قصيرة وليست طويلة، مع التدرج لمستويات الأهداف ، وعدم التكرار.
  - لا تقل أسئلة المناقشة البنائية عن خمسة أسئلة ، والحقائق والمفاهيم عن ثلاث ، وتذكر قيمة واحدة لكل درس مع مظاهرها السلوكية .
  - الاهتمام بنظافة وتنظيم الدفتر ، والكتابة بقلم واضح وخط منظم .
  - مراعاة تسلسل التواريخ في الإعداد الكتابي ، فلو غاب المعلم أو لظروف خارجة عن الإرادة ، ولم يتم شرح الدرس يكتب التاريخ المفترض لشرح الدرس ويكتب بعده : لم يتم شرح الدرس بسبب ( كذا ) وقد تم شرحه بتاريخ ( كذا ) .
  - لا بد من تحضير درس التلاوة تحضيراً كاملاً ، وتتم الإشارة فقط إلى الآيات المقررة ، والوسيلة المعينة ، بل لا بد من إعداد الدرس وفق النموذج الخاص بإعداد درس التلاوة .
  - عند ورود لفظ الجلالة يكتب ( سبحانه ) أو ( عز وجل )، وكذلك ( ﷺ ) بعد كلمة الرسول، وكذلك ﷺ بعد إيراد اسم الصحابي ، ورحمه الله بعد إيراد التابعين من العلماء .
- ٢- الإعداد الذهني : وهو تمكن المعلم من مادته العلمية ذهنياً تمكناً متميزاً، والقدرة على عرض المفاهيم بصورة دقيقة ومنظمة .
- ٣- تنظيم السبورة : السبورة هي الوسيلة الثابتة في الفصل، فينبغي للمعلم أن يوليها اهتمام ويوظفها أفضل توظيف ، ويقوم بتنظيمها بكتابة التاريخ الهجري والميلادي مع البسمة ورقم الصف وعنوان الدرس ويقسم السبورة إلى أقسام ثلاثة :
- القسم الأول : كتابة الحقائق والمفاهيم الرئيسة للدرس .
- القسم الثاني : كتابة القيمة المراد تحقيقها ومظاهرها السلوكية .
- القسم الثالث : يكون فيه الأسئلة والواجب والتكليف ، ومواعيد الاختبارات ، وأمور هامة أخرى .

ومما ينبغي التنبيه عليه أنه يمنع منعاً باتاً عمل تلخيص للدروس على السبورة ، وحبذا لو كانت السبورة بالألوان بخط واضح مقروء .

٤- التمهيد للدرس : وهو البداية والمدخل للدرس بعد السلام والصلاة والسلام على سيد الأنام، والتمهيد يكون على هيئة قصة تخدم الدرس، أو ربط الدرس الماضي بالحاضر عن طريق سؤال، أو موقف من الحياة، أو آية، أو حديث ..

٥- استخدام الوسائل والتقنيات وتوظيفها :

مفهوم الوسيلة التعليمية :

هي كل أداة يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعليم والتعلم ، ويندرج تحت ذلك توضيح المعاني ، وشرح الأفكار وتدريب المتعلم على المهارات ، وتنمية الاتجاهات ، وغرس القيم .

المعايير الرئيسية في اختيار الوسيلة التعليمية :

١- ملائمة لموضوع وأهداف الدرس .

٢- بحالة جيدة فلا يكون الفلم ممزق مثلاً ، أو التسجيل غير واضح .

٣- مناسبة لزمن الحصة .

٤- بسيطة وغير معقدة حتى لا تشتت انتباه المتعلمين عن الموضوع .

٥- يراعى جانب التشويق والإثارة .

٦- الإلمام بطريقة استخدامها .

٧- أن تعرض في الوقت المناسب الذي قدره المعلم حتى لا تفقد عنصر الإثارة .

٨- أن تتوازن قيمة الوسيلة مع الجهد والمال ، ويتناسب العائد من استخدامها مع ما يتفق عليها .

والخلاصة أن الوسيلة الملائمة هي أنجح الوسائل التي تحقق الهدف ، فالتقنيات الحديثة كثيرة ، ولكن التكلفة الذي لا يحقق الهدف غير محمود .

٦- مخارج الحروف والتلاوة ووضوح الصوت :

وضوح صوت المعلم مهم جداً، وقوة بيانه، وجمال تعبيره، وتسلسل حديثه، وإخراجه الحروف من مخارجها، وتنوع نبراته ولهجته الطبيعية دون تكلف تجذب المتعلم ، ولا سيما تلاوة الآيات القرآنية قراءة مجودة .

## ٧- استخدام الكتاب المدرسي :

الكتاب المدرسي هو أحد الوسائل التعليمية، وهو وعاء الخبرات المراد تعلمها في شمولها، ويتضمن مختلف جوانب التعلم المعرفية والمهارية والوجدانية التي تسهم في نمو المتعلم نمواً متكاملاً في جوانبه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية وتجعله يحقق ذاته ويتكيف مع مجتمعه .

والمعلم الناجح من يوظف الكتاب المدرسي لصالحه في درسه ، مع أنه أحد أفراد عنصر الوسائل التعليمية ، لكن تم ذكره على أفراد ؛ لأن كثيراً من المعلمين يهملون استخدامه كوسيلة ، فماذا ينفع الطالب حملة إلى الصف إذا كان المعلم لا يستخدمه بشرح فقرة من فقراته ، أو التركيز على مفهوم معين ، أو إجابة سؤال ، أو نحو ذلك ، والبعض الآخر عكف عليه قراءة كلمة كلمة خلال الدرس وهذا غير مقبول .

## ٨- التنوع في أسلوب الأداء والابتكار :

أسلوب أداء المعلم لا يقتصر على طريقة واحدة ، لكن فن توصيل المعلومة يتطلب مهارات متنوعة يقوم بها المعلم لتحقيق الأهداف المرجوة ، ويعتمد نجاح المعلم إلى حد كبير على درجة نجاحه في اختيار طريقة التدريس المناسبة وحسن توظيفها والابتكار والتجديد في عرضها ، وأساليب الأداء متنوعة من الطريقة الإلقائية الخطابية ، أو العرض ، أو الطريقة القياسية ، أو طريقة الأسئلة والأجوبة ، أو أسلوب الحوار والمناقشة ، والمعلم الناجح يجمع بين الأساليب المختلفة وطرق التدريس المتنوعة بما يحقق له الأهداف المرجوة .

## ٩- التمكن من المادة العلمية :

تمكن المعلم من مادته العلمية يجعله موضع تقدير المتعلمين وإعجابهم، لأن أخطاءه تقلل من ثقة متعلميه فيه، وتجعلهم لا يولونه أي اهتمام ، وأول مقومات شخصية المعلم الناجح التمكن من المادة العلمية ، فالمعلم يبدأ منذ اللحظة الأولى له في الفصل في مواجهة أسئلة المتعلمين واستفساراتهم ، وربما بعض المتعلمين يسأل ليكتشف قدرة المعلم ومستواه العلمي ، لذا ينبغي للمعلم الناجح أن يلم بالكتاب المدرسي الذي يقوم بتدريسه ، ويستعين بالمراجع التي تثري مادته العلمية ويكون واسع الاطلاع لثقة المتعلمين بأن المعلم موسوعاً علمياً ، فلا تخيب أمل طلابك فيك وكن مستعداً تماماً لهم .

## ١٠- استخدام أسلوب الحوار :

هذه الطريقة هي أنجح الطرق وإيجابياتها كثيرة ، وتعتمد على المحاوره وتبادل الأسئلة والأجوبة بين المعلم والمتعلمين أنفسهم تحت إشراف المعلم ، وذلك بهدف التوصل إلى المعلومات والمفاهيم الأساسية المطلوبة عن طريق المشاركة الفعالة للمتعلمين ، وحتى تتجح هذه الطريقة فهي بحاجة إلى معلم حازم ، ويدعم ذلك بالوسائل التوضيحية ، مع الاهتمام بطريقة إلقاء السؤال ، فعليه أن يتجنب الأسئلة التي تؤدي إلى إجابات جماعية بالتالي إلى الضوضاء وعدم انتظام الفصل .. فمثلاً : السؤال ب ( هل ) ينقسم المتعلمون فيه إلى فريقين ، فريق يجيب " نعم " والآخر ب "لا" مما يؤدي إلى رفع الأصوات ، كل ينتصر لرأيه .. أما السؤال ب " لماذا " فإنه يحتم على المتعلمي ن التفكير جيداً قبل الخوض في الإجابة . فعلى المعلم أن يعود متعلميه على الهدوء ، ورفع الأيدي بانتظام .

وتشير بعض الدراسات إلى أن الإنسان يتذكر بعد شهر ١٣% من المعلومات التي تلقاها عن طريق السماع ، ٧٥% من المعلومات عن طريق السمع والرؤية ، ٩٥% من المعلومات التي تلقاها عن طريق الحوار والمناقشة .

#### ١١- التحدث باللغة العربية الميسرة :

من واجب المعلم التحدث باللغة العربية الفصحى قدر الإمكان ، بعيداً عن اللهجة العامية ، بل وتعويد المتعلمين الحديث بها ، فإن ذلك أدعى للفهم ، وهي لغتنا الجميلة لغة القرآن الكريم .

#### ١٢- الشخصية وضبط الفصل :

المعلم الجيد هو الذي يتصف بشخصية متزنة بحيث لا يسهل مضايقته ، ولا يكون لديه خجل زائد ،

فيجب على المعلم أن يجاهد نفسه من أجل إكسابها فضيلة الصبر وسعة الصدر والتواضع من غير ضعف .ومن شخصيته أناقته ونظافته وذوقه في اختيار ملابسه وجاذبية مظهره ، وطيب رائحته .

وحسن تعامله مع المتعلمين ودوداً ، دمث الأخلاق متأدباً في ألفاظه ، يحترم شخصية المتعلم وحقوقه .ومن شخصيته القدرة على ضبط الفصل.

من وسائل ضبط الفصل :

- لا يبدأ الدرس قبل أن يسود النظام ، ويحصل الانتباه ، بشرط أ لا يستخدم العنف والغضب والصراخ.
- لا يبدأ الدرس قبل أن تترتب المقاعد ويجلس كل متعلم مكانه ، ويلتقط كل متعلم ما اتسخ تحت مقعده.
- توزيع نظره في جميع الأركان ، فلا يجعل اهتمامه قاصراً على الصفوف الأمامية .
- عدم شغل المعلمين بمسائل جانبية حتى لا يتشتت الانتباه .
- شغل المتعلمين طوال الحصة بشتى الوسائل التي تجذبهم إلى الدرس .
- لا ينشغل بأعماله الخاصة عن دارسيه فيفسح لهم الكلام فيما بينهم .
- أن يتدرج في التعامل مع المتعلم (صاحب المشكلة) فيلجأ للتميح معه قبل التصريح في العقاب.
- تقديم بعض الحوافز المادية أو المعنوية بالتشجيع والثناء .

### ١٣- ربط الدرس بالواقع :

من الضروري جداً ربط الدرس بواقعا الحديث وامتزاجه بحياتنا اليومية فموضوع الوضوء مثلا يمكن ربطه بموضوع الإسراف في الماء وأهمية الماء لبلدنا الكويت ، كذلك يمكن ربطه بأهمية سوء استعمال المتعلمين لدورات المياه بتحطيم أنابيب المياه ، وكل موضوع يمكن ربطه بواقعا المعاصر، وهذا يحتاج معلماً عنده غزارة علم وسعة اطلاع وروعة الأسلوب في استخدام الأحداث والأخبار والمواقف وتوظيفها للدروس وإعطاء الحلول لها وتأمل كيف يربط معلم البشرية المواقف في التعليم .

### ١٤- التنوع في أساليب التقويم البنائي :

وهي المهارة المطلوبة في عملية التدريس ، فنجاح المعلم في مهمته تتوقف على مدى قدرته على

صياغة الأسئلة وتنوعها من جهة ، وقدرته على توجيهها بطريقة سليمة من جهة أخرى .  
والأسئلة البنائية هي أبرز الأسئلة التي يشتمل عليها الدرس ، وهي العامود الفقري للدرس ، فيجب على المعلم أن ينوع في طريقة أساليب التقويم البنائي من استخدام أدوات الاستفهام مثل : ( من ، ما ، ومتى ، وكم ، وأين ، ولماذا ، وكيف و .. ) بحيث تكون أسئلة شفوية أو مكتوبة أو على جهاز عرض ، أو مسموعة من جهاز تسجيل .

## ١٥- تحقيق الأهداف :

تحقق الأهداف هو تناول المعلم لدرسه من الناحية العملية التطبيقية ، فيجب عليه تحقيق الأهداف السلوكية جميعها المعرفية والوجدانية والنفس حركية بأن يكسب المتعلم المعلومات والحقائق والميول والاتجاهات والمهارات والقدرات المتعلقة في الدرس ، فلا يركز مثلا على الأهداف المعرفية ويهمل الأهداف الوجدانية والنفس حركية فإنها مهمة بالتساوي .

## ١٦- متابعة أعمال التحريرية :

على المعلم أن يتابع الأعمال التحريرية للمتعلمين بصورة منتظمة ويوقع على دفترهم بما يفيد متابعته ، مع إمعان النظر في إجاباتهم وكتابة تاريخ المتابعة ، وشكر المتفوق منهم وتشجيعه ، وتنبيه الضعيف وتحفيزه للنهوض بمستواه ، فحاجة المتعلم إلى تقدير أعماله عظيمة . ويفضل أن تكون أسئلة مقالية ، أو كتابة تقرير عن موضوع ما له تعلق بالدرس ، مع مراعاة المراحل العمرية في الواجبات والتكليف .

## ١٧- مراعاة الفروق الفردية :

المعلم الناجح هو الذي ينظر إلى متعلميه على أنهم مختلفون في قدراتهم ، وأنهم ليسوا على مستوى واحد ، فمنهم بطيء الفهم ، ومنهم الذكي ، ف ليس كل دواء يصلح لكل داء ، ويمكن للمعلم الناجح أن يلحظ الضعاف والمتفوقين ويقدم لكل منهم نصيب من العناية والاهتمام ، ولا ينبغي للمعلم أن يهتم بالمتفوق فقط ويهمل المتعثر ، حتى لا يصاب بالإحباط وخيبة الأمل . وتأمل مراعاة الفروق الفردية للنبي ومعرفة أصحابه .

## ١٨- مراعاة زمن الحصة :

من الضروري جدا مراعاة زمن الحصة خلال الشرح ، بحيث يتمكن المعلم من الانتهاء من درسه

مع نهاية الزمن المقرر للدرس ، فمن المعلمين من ينتهي من درسه من منتصف زمن الحصة ، ومنهم من يقرع الجرس ولم يتمكن من الانتهاء من درسه وهذا ولا شك خلل في طريقة أسلوب الأداء .

## ١٩- التقويم النهائي :

هو الوقوف على ما استفاده المتعلم من الدرس، وأسئلته تكون في صورة أمر مثل :اذكر، وضح، اشرح، بين، فسر، قارن، ما رأيك، ماذا تفعل، بم تنصح، صل بين، اختر، ضع كلمة (صح) أو (خطأ) .. ويكون ذلك عن طريق مسابقة أو أسئلة مباشرة أو لوحة وغير ذلك . وهذه الأسئلة تعتبر مرتبطة بأهداف الدرس، وبالتالي تجعل المعلم يقرر مراجعة بعض الأنشطة الصفية في مجال عدم تحقيق بعض الأهداف، أو الانتقال إلى درس جديد لاحقاً في حالة تحقيقه لأهداف دراسته كلها .

## ٢٠- المستوى العام للمتعلمين :

ويمكن معرفة مستوى المتعلمين من خلال المشاركة والحوار والتفاعل، والحفظ للنصوص المقرر حفظها، ومدى التذكر، وحلهم للواجبات المنزلية، وسلوكهم خلال الدرس .



## ثبت المراجع

- \* أساليب تقويم المتعلمين . ١٩٩٢-١٩٩٣م مركز التدريب .
- \* التربية الحديثة . صالح عبد العزيز . دار المعارف بمصر .
- \* التعليم علم وفن . إعداد الموجهة الأولى منال العنجري . مكتب التوجيه الفني العام - و زارة الأوقاف . الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م
- \* تقويم أداء التلاميذ . د محمد المري ١٩٩١-١٩٩٢م مركز التدريب .
- \* تقويم أداء المعلمين . خالد القطان . ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م
- \* زاد المعلم الناجح . ناصر بدير الخولي . دار النهضة العربية . ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م
- \* المدرس ومهارات التوجيه . محمد على عبد الله الدرويش دار الوطن . الطبعة الثانية ١٤١٦هـ
- \* الوسائل التعليمية والمنهج . د أحمد خيرى محمد كاظم . د جابر عبد الحميد جابر . دار النهضة العربية .
- \* النبي الكريم ﷺ معلماً . أ . د فضل إلهي . إدارة ترجمان الإسلام . الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ . ٢٠٠٣م.