



وزارة التربية  
MINISTRY OF EDUCATION

# مذكرة الوظائف الإشرافية الجانب التربوي - موجه فني العام الدراسي 2024-2025م

## لجنة الإعداد:

- د. يوسف الكندري ( موجه فني علوم )
- أ. خلود الدليمي ( موجه فني أحياء )
- أ. انتصار الدبيسان ( موجه فني جيولوجيا )
- أ. مها الكحلاوي ( موجه فني كيمياء )

## لجنة الموائمة:

- الموجه الفني الأول للعلوم : أ. نادية حبيب
- الموجه الفني الأول للعلوم : أ. سهام القبندي

الموجه الفني العام للعلوم بالتكليف  
أ. دلال المسعود

## المقدمة

اعتمد التوجيه الفني العام للعلوم مذكرات الوظائف الإشرافية فئة ( موجه فني مادة العلوم / الجانب التربوي) والتي تحوي ملخصاً بأهم الموضوعات التي تهتم شاغلي الوظائف الإشرافية إيماناً منه بضرورة إحاطته بهذه الموضوعات آملين أن تكون عوناً لهم في مسيرتهم المهنية .

فريق الإعداد ..

## الفهرس

| الصفحات | الموضوع                       |
|---------|-------------------------------|
| 4       | المعايير المهنية للموجه فني   |
| 7       | زيارات الموجه الفني           |
| 10      | المهارات الإدارية الحديثة     |
| 25      | برامج التدريب والإنماء المهني |
| 29      | التقويم التربوي               |
| 34      | مهارات القرن الحادي والعشرين  |
| 36      | مصطلحات تربوية                |
| 37      | المراجع                       |

## المعايير الفنية للموجه الفني

### أهداف التوجيه الفني التربوي:

- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية.
- تقدير احتياجات المعلمين في مجال عملهم والعمل على توفيرها.
- الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية والمادية بالمدرسة والبيئة المحلية، والاستفادة منها في تطوير وتحسين العملية التربوية.
- توضيح الأهداف العامة والخاصة للتربية والخصائص العامة للمجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- تقييم العمل التربوي في المدرسة من جوانبه المختلفة وتحديد نواحي القوة ونواحي الضعف
- العمل على تطوير المسيرة التعليمية لتواكب التطورات الحادثة في العالم.

### الوصف العام لوظيفة الموجه الفني:

وظيفة فنية تربوية يختص شاغلها بالمشاركة في اقتراح السياسة العامة للمجال الدراسي والتخطيط له بهدف تحسين العملية التعليمية وذلك من خلال نقل الخبرات لرؤساء الأقسام التعليمية للمجال الدراسي بمدارس المنطقة ومتابعة أعمالهم والإنماء المهني لمعلمي المجال الدراسي وحصر الاحتياجات التدريبية لهم واقتراح ما يراه من تطوير للمنهج لزيادة فاعليته، وتحليل نتائج الامتحانات وإعداد التقارير اللازمة عنها، ويعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المباشر للموجه الفني الأول للمجال الدراسي بالمنطقة.

### واجبات ومسئوليات الوظيفة :

تحدد مهام الموجه الفني بما يلي:

- 1-متابعة المستويات العلمية والتحصيلية للمتعلمين ومدى استيعابهم للمناهج الدراسية بعامة والمناهج الجديدة بخاصة من خلال ما يقوم به من زيارات للفصول ومتابعات للأعمال التحريرية وغير ذلك.
- 2-متابعة أساليب المعلمين في الأداء من خلال الزيارات بما يكفل لإعطاء الدلالات والمؤشرات الفنية للمسؤولين المختصين وذلك لتقويم الكفاية المهنية للمعلمين واقتراح البرامج الإنمائية لهم.
- 3-نقل الخبرات للهيئة التدريسية تحقيقاً للتجديد والتطوير.

- 4-المشاركة في تقييم كفاءة رئيس القسم مع مدير المدرسة ، مع إبداء الرأي في مستويات الهيئة التدريسية.
- 5-وضع خطة تدريبية للمعلمين بالتعاون مع رئيس القسم تتضمن تقديم نماذج تدريسية، اجتماعات، حلقات نقاش ورش عمل، تدريب ميداني .
- 6-الإشراف على تطبيق المناهج الجديدة والمطورة وإعداد التقارير والتوصيات المناسبة ورفعها للموجه الأول في المنطقة.
- 7-تنظيم الاجتماعات الدورية لرؤساء الأقسام والمعلمين بهدف اطلاعهم على المستجدات التربوية ومناقشة نتائج الامتحانات لصفوف النقل والثانوية العامة .
- 8-وضع برامج للإنماء المهني لمدرسي المجال على مستوى المدارس التي يشرف عليها حيث يلبي احتياجات الميدان من خلال الدروس واللقاءات التربوية وورش العمل.
- 9-المشاركة في اختيار التقنيات التربوية وتطويرها وتحديد الحاجة منها بعد وضع التوصيف اللازم لها.
- 10-المشاركة في إعداد البحوث والدراسات التقييمية التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المناهج وتحقيق أهدافها.
- 11-المشاركة في لجان تطوير المناهج وتأليف الكتب الدراسية وتقييم الكتب المطورة والجديد وتطوير أساليب التدريس والمساهمة في تقييم المسابقات المدرسية ووضع أهدافها وشروطها ومحتواها.
- 12-تحليل نتائج الامتحانات التحريرية على مستوى مدارس المنطقة التعليمية وإعداد التقارير اللازمة للموجه الأول.
- 13-دراسة عينات عشوائية من امتحانات صفوف النقل واقتراح ما يلزم لتطويرها.
- 14-المشاركة في وضع أسئلة امتحانات الثانوية العامة على حسب التخصص.
- 15-ترشيح أعضاء لجان تقدير الدرجات للامتحانات العامة ومتابعة أعمالها.
- 16-المشاركة في لجان المقابلات التي تُشكل في الوزارة لاختيار المعلمين الجدد.
- 17-المشاركة في لجان مقابلات الترقي لوظيفة رئيس قسم.

### مجالات ومعايير الموجه الفني التربوي:

هناك عدد من المجالات العامة التي تمثل طبيعة عمل الموجه الفني التربوي، ويندرج تحت كل منها عدد من المعايير يوضحها الجدول التالي:

| المعيار  | المجال                                     |        |
|--|--|--------|
| <p>*يسهم الموجه الفني التربوي في صياغة الرؤية الإستراتيجية للإشراف التربوي ورسالته.</p> <p>*يمارس الموجه الفني التربوي الأساليب الإشرافية بفاعلية ويوظفها في تطوير أداء المعلمين.</p> <p>* يلم الموجه الفني التربوي بالمطلوبات المعرفية لتقويم أداء المعلم وعمليات تقويمه في مختلف مراحلها.</p>  | القيادة والإشراف                           | الأول  |
| <p>* يطور الموجه الفني التربوي أداءه المهني على نحو مستمر.</p>   | التطوير المهني                             | الثاني |
| <p>* يجيد الموجه الفني التربوي استخدام طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، ويوظف نتائجها لتدريب المعلمين وتطوير أدائهم.</p> <p>* يفعل الموجه الفني التربوي إستراتيجيات التعليم، والتعلم وأساليب التقويم وأدواته.</p>   | دعم التعليم والتعلم                        | الثالث |
| <p>*يسهم الموجه الفني التربوي في عمليات تقييم وتقويم وتطوير المناهج الدراسية حسب ما تقتضيها المصلحة في الميدان التربوي.</p> <p>*يسهم الموجه الفني التربوي في إعداد البحوث الإجرائية حسب حاجة الميدان التربوي.</p> <p>* يدعم الموجه الفني التربوي التجارب والمشروعات في مجال التخصص.</p>  | تحسين المنتجات والبرامج والمشاريع والمناهج | الرابع |
| <p>* يجسد الموجه الفني التربوي أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية</p> <p>* يبني الموجه الفني التربوي علاقات مهنية وثيقة مع الأفراد والجهات ذات العلاقة بالإشراف التربوي.</p> <p>* يدعم الموجه الفني التربوي مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة.</p> <p>* يستخدم الموجه الفني التربوي مهارات الاتصال في العمل الإشرافي.</p> | أخلاقيات المهنة والاتصال                   | الخامس |

## زيارات الموجه الفني

أولاً : لماذا تعتبر زيارة الموجه الفني للمدرسة وللصفوف الدراسية أحد ضروريات عمله

يرتبط عمل الموجه الفني ارتباطاً وثيقاً ومباشراً مع الميدان التربوي والتعليمي والذي يتمثل أساساً في المدارس وبالتالي الصفوف الدراسية فيها. ولا شك أن الوقوف على واقع الميدان ومعاينة ما يدور فيه، يعتبر أحد الركائز التي يستند إليها البرنامج التوجيهي الناجح الذي يلبي الاحتياجات الفعلية للمعلمين والمتعلمين. ويمكن الموجه الفني من تقديم المساعدة المطلوبة لمن يحتاجها وبالطريقة المناسبة هذا فضلاً عن توثيق العلاقة بين التوجيه الفني من جهة وبين الهيئة التدريسية والإدارات المدرسية من جهة أخرى، مما يساعد على وحدة وانسجام الأفكار والرؤى ويسهم في تنسيق الجهود لتحقيق أفضل ما يمكن لمستوي عمليات التعليم والتعلم والوصول بالمستوي التحصيلي للمتعلمين إلى أفضل ما يمكن الوصول إليه .

ما هي أهم أهداف زيارة الموجه الفني للمدرسة وللصفوف الدراسية:

يمكن تحديد أربعة محاور رئيسية لأهداف الزيارة وهي:

أ - أهداف تتعلق بالإدارة المدرسية:

- 1- تعزيز العلاقة وزرع الثقة المتبادلة بين التوجيه الفني وبين الإدارات المدرسية.
- 2- تبادل المعلومات حول الهيئة التدريسية لقسم العلوم ووضوح واتفاق الرؤية حول كفاءة القسم.
- 3- مناقشة بعض المشكلات التي تخص قسم العلوم بالمدرسة وتبادل الأفكار وتقديم الحلول المناسبة.
- 4- تحقيق مستوي أفضل من التعاون والتفاعل بين التوجيه الفني والإدارات المدرسية.
- 5- تقديم المعلومات الخاصة بالمستجدات التربوية الخاصة بالعلوم والوصول إلى تفهمها بشكل أفضل من الإدارات المدرسية.
- 6- المساعدة في توفير التسهيلات والدعم اللازم للأنشطة العلمية والعملية الخاصة بمجالات العلوم
- 7- المساهمة في التخطيط للبرامج المدرسية الخاصة بالعلوم.

ب - أهداف تتعلق بالمعلم:

- 1 - توثيق الصلات الحسنة والعلاقات الطيبة بين الموجه الفني والمعلم.
- 2 - تعزيز القدرات وحفز الهمم.
- 3 - تكوين نموذج للقدوة الحسنة.
- 4 - اكتشاف وتعزيز نواحي التميز.
- 5 - رصد وتحديد الاحتياجات.
- 6 - تنمية الكفاءة المهنية.

7 - تقييم أعمال المعلم.

ج - أهداف تتعلق بالمتعلم:

- 1 - التوزيع المناسب للكفاءات من المعلمين على الفصول.
- 2 - متابعة الأعمال التحريرية للمتعلمين.
- 3 - متابعة الاختبارات التحريرية والعملية.
- 4 - متابعة المستوي التحصيلي للطلاب من خلال تحليل النتائج.
- 5 - متابعة خطط رعاية الطلاب الضعاف والفاائقين.

د - أهداف تتعلق بأعمال التوجيه الفني:

- 1 - التخطيط لبرامج التنمية المهنية للمعلمين.
- 2 - تقييم المناهج الدراسية.
- 3 - متابعة التنفيذ والاطمئنان على سير العمل بالشكل المخطط له والمتفق عليه.
- 4 - اكتساب وتداول الأفكار والخبرات.
- 5 - الحضور الفاعل ومدى التأثير على الميدان.

بعض الملاحظات الهامة والتي من الضروري أن يراعيها الموجه الفني عند زيارته للمدرسة أو الفصل الدراسي .

- 1 - الحرص على مقابلة مدير المدرسة في بداية الزيارة.
- 2 - عدم الانتقال من إدارة المدرسة إلى الصف أو المختبر مباشرة، ويجب زيارة القسم ( العلوم ) أولاً وتوضيح برنامج الزيارة والتنسيق مع رئيس القسم للعلوم .
- 3 - في بعض الأحيان قد يكون من الأجدى أن يلغي الموجه الفني فكرة زيارته لمعلم ما وأن يؤجلها لوقت آخر وذلك في حالة اعتذار المعلم ( على غير عادته ) لعدم لياقته النفسية مثلاً للزيارة وكذلك في حالة ما إذا كان الموجه الفني نفسه في حالة نفسية أو عصبية غير مناسبة لسبب أو لآخر .
- 4 - يفضل عدم اصطحاب المعلم المزمع زيارته أثناء ذهابه للصف وترك فرصة زمنية مناسبة لبدء الزيارة.
- 5 - عند بدء الزيارة يجب الاستئذان بالدخول وتحية المعلم والحرص على عدم إضاعة الوقت وإثارة القلق والإزعاج أثناء الدخول.
- 6 - أن يأخذ الموجه الفني مكاناً بحيث لا يكون محط أنظار المتعلمين وتشتيت انتباههم عن معلمهم .
- 7 - الحرص الشديد والمحافظة التامة على مكانة المعلم عند متعلمينه ، وتجنب التأثير السلبي عليها داخل الفصل مهما كان تقييم الموجه للمعلم .
- 8 - الإنصات الجيد والمتابعة باهتمام لما يدور أثناء عرض الدرس وعدم الانشغال داخل الصف.
- 9 - عدم توجيه ملاحظات مباشرة للمعلم أثناء عرض الدرس خاصة إذا كانت نقداً لما يقوم به.



- 10 - الحرص على رصد إيجابيات وسلبيات الدرس في كل جوانبه بدقة ووضوح ويفضل إبداء علامات الرضا عند الإيجابيات وعدم إبداء علامات الاستياء عند عدم الرضا عن بعض ما يحدث.
- 11 - يمكن للموجه الفني الإشادة بجهد المعلم وطريقته وكفاءته أمام المتعلمين إذا كان هذا رأيه ولكن عليه أن يتجنب تماما الإشارة إلى قصور المعلم في عمله أمامهم.
- 13 - إذا أخطأ المعلم خطأ علمياً أثناء عرض الدرس فعلى الموجه الفني عدم التدخل المباشر لإصلاحه في حينه ( أثناء الزيارة للفصل ) إذا كان من الممكن للمعلم نفسه أن يصوبه في حصة دراسية قادمة، وألا يلجأ الموجه إلى تصحيح خطأ المعلم إلا إذا كان يشكل خطورة بالغة لا يمكن تداركها فيما بعد، وعندئذ يجب أن يتم ذلك دون أن يتسبب في ضرر لمكانة المعلم.
- 14 - يجب على الموجه الفني أن يحضر الدرس كاملاً وألا ينصرف أثناءه إلا إذا دعت ضرورة ملحة لذلك مع مراعاة أن يكون انصرافه في هدوء كما كان دخوله.
- 15 - بعد الزيارة على الموجه الفني مناقشة المعلم حول الدرس واضعاً في اعتباره أنه موجه وليس مفتش، وأن عليه الإفادة دون إساءة، وعلى الموجه الفني مراعاة البدء بالإيجابيات وتشجيعها ثم السلبيات وتلطيافها مع التأكيد عليها.
- 16 - يجب ألا تكون مناقشة المعلم بعد الدرس مباشرة بل يعطيه فرصة لالتقاط أنفاسه وله أيضاً ( للموجه ) لترتيب أفكاره .
- 17 - من المفيد أحيانا أن يسأل الموجه معلمه عن رأيه في درسه فقد يستفيد كثيراً من أجابته، إذا كان شخصاً صريحاً وغير مكابر، فيذكر من السلبيات ما يهون على الموجه تناولها كما أن إجابة المعلم توضح الكثير من الجوانب الشخصية التي يمكن للموجه الحاذق اكتشافها في أقواله.
- 18 - على الموجه الفني أن يسجل زيارته للمعلم في سجل رئيس القسم الخاص بزيارات التوجيه الفني وأن يكون دقيقاً في تسجيله وبأسلوب سلس مع تجنب عبارات النقد اللاذع أو الإساءة الشخصية للمعلم.
- 19 - على الموجه الفني استغلال زيارته للمدرسة بالشكل الأمثل حيث:
- يطلع على سجلات رئيس القسم للعلوم.
  - يطلع على حالة المختبرات ومرافق تدريس العلوم الأخرى.
  - يطمئن على مدى توافر المواد والأدوات اللازمة للجانب العملي.
  - يطلع على الأعمال التحريرية للمعلمين وبعض المتعلمين.
  - يتابع سير الأنشطة الخاصة بالمجال.
  - يتابع ما قطع من المنهج .
  - يتابع برامج العمل الخاصة برئيس القسم وقسم العلوم.
  - يتابع خطط متابعة المتعثرين ورعاية الفائقين.
  - يعقد اجتماعاً فنياً أو حلقة نقاش مع معلمي مجاله الدراسي.

- يشجع المعلمين ويقوى عزائمهم ويشيع بينهم روح الأخوة والتعاون والتفاؤل ويعطي انطباعاً إيجابياً عن التوجيه الفني ودوره المساعد لجهودهم.

## المهارات الفنية الحديثة

### وَأولاً: مهارة القيادة الفعالة

- أهم المهارات التي تجعل الموجه الفني قائداً فعالاً في مجال عمله :

#### 1- مهارة اتخاذ القرارات:

القدرة على اتخاذ قرار حاسم وصحيح بسرعة، وبناءً على المعلومات المتوفرة. وتتطور هذه المهارة مع الوقت والخبرة.

#### 2- النزاهة :

إنها التحلي بالصدق، والتعامل بمصداقية، والتشبث بالقيم القوية. والقدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة.

#### 3- مهارة بناء العلاقات:

تحتاج القيادة إلى القدرة على بناء فريق قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك، بل والحفاظ على هذا الفريق، من خلال تعزيز العلاقات بين أفرادها وتطويرها. وهذا يحتاج مهارات أخرى كالتواصل الفعال، فض النزاعات.

#### 4- مهارة حل المشكلات:

لابد للقائد الناجح أن يكون قادراً على حل المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله. وحتى يمتلك مهارة حل المشكلات، عليه اكتساب مهارات جانبية مساعدة تتمثل في القدرة على البقاء هادئاً، ومن ثم تحديد المشكلة واقتراح خطوات واضحة ومحددة لحلها. إن مهارة حل المشكلات تساعد الشخص على اتخاذ القرارات السريعة، وتجاوز العقبات سواء كانت داخلية ضمن الفريق أو خارجية مع فرق عمل أخرى. ليس هذا وحسب، إذ تعمل مهارات حل المشكلات على ضمان إتمام المشاريع في الوقت المناسب وفقاً للشروط المحددة مسبقاً.

#### 5- الاستقلالية:

عندما يمتلك القائد مهارات الاستقلالية والاعتماد على الذات، فإنه يكون محل ثقة الآخرين به. إذ تتيح هذه المهارات لصاحبها متابعة الخطط والوفاء بالمواعيق. كما أن العلاقات المبنية على يد قائد مستقل تسهم في خلق فريق قوي قادر على تجاوز التحديات غير المتوقعة التي تظهر في أي وقت في العمل.

#### 6- مهارات التوجيه والتعليم:

إحدى أهم المهارات التي تميز القيادة الفعالة، هي مهارة التعليم والتوجيه. فالقدرة على تعليم الآخرين، أو مساعدتهم للنمو والتطور في وظائفهم هو جوهر دور الموجه الفني. ولعل أهم متطلبات هذه المهارة، أن يفكر القائد في مرؤوسيه وكيفية إنجاحه وتطويره أكثر من تفكيره بنفسه.

## ثانياً: مهارة التخطيط

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

**مفهوم التخطيط:** التخطيط هو سمة من سمات الحياة العصرية الحضرية الراقية في أي مجتمع من المجتمعات. ويمكن توضيح مفهوم التخطيط من خلال استعراض عدد من التعاريف التي تناولته:

- نظام متميز يختص بتجميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة، لإنجاز مجموعة أهداف محددة في ظل ظروف بيئية معينة.
- نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها بالإمكانات المتاحة وفي وقت محدد لتحقيق تلك الأهداف.
- عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة عن طريق ترتيب الأولويات على ضوء ما يتاح من إمكانات مادية وبشرية.

### أهمية التخطيط في النظام التعليمي:

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

## أنواع التخطيط : يمكن تصنيف التخطيط وفق عدة معايير أهمها:

### - الأهداف:

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

### - المجالات:

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

### - التأثير ومدى:

- التخطيط الاستراتيجي: ( خطة طويلة المدى تتراوح مدتها من 10 - 20 سنة ) وهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى.
- التخطيط التكتيكي: ( خطة متوسطة المدى تتراوح مدتها بين سنة - 5 سنوات ) توضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تقدمه.
- التخطيط التشغيلي / الإجرائي: ( خطة قصيرة المدى تتراوح مدتها من أسبوع - سنة ) خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها بمعايير محددة، والتوقيت الزمني بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

## أسلوب وضع الخطط التشغيلية:

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

1. الإجراءات والبرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف.
  2. الوسائل والتجهيزات المطلوبة وكيفية الحصول عليها.
  3. وقت البدء والانتهاء من البرامج المزمع القيام بها وتأثير ذلك على الأنشطة الأخرى.
  4. الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الإجراءات والبرامج الواردة في الخطة.
  5. جهة المتابعة والتقييم للبرامج.
- ومنه يقوم شاغل الوظيفة الإشرافية بالاجتماع مع مرؤوسيه لمناقشة ما جاء بالخطة من برامج لتوزيع المهام ومناقشة الإمكانيات، وبعد الانتهاء يتم إعداد الخطة التشغيلية الشاملة الخاصة به ومنها البرمجة الزمنية.
- من الأسفل للأعلى : يأخذ هذا النمط المسار المعاكس للسابق حيث تكون صادرة من شاغل الوظيفة الإشرافية بالاجتماع الأولي مع مرؤوسيه لتحديد الاحتياجات التدريبية والمشكلات التي عانوا منها في العام السابق، ومن خلال المناقشة يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها مع النتائج المتوقعة والبرامج التي تساهم في تحقيق الأهداف مع زمن تنفيذها، وبذلك يتم توزيع المهام ومناقشة الإمكانيات المادية والبشرية التي ستقوم بالتنفيذ.
- ثم يقوم شاغل الوظيفة الإشرافية بإعداد الخطة التشغيلية الشاملة الخاصة به ومنها البرمجة الزمنية، وإرسالها لرئيسه في العمل الذي بدوره يحدد ويضع خطته التشغيلية بناءً عليها.
- أسس التخطيط: هناك عدة أسس رئيسة لابد من توافرها في التخطيط الجيد منها:
- الواقعية: الخطة مراعية لإمكانات الواقع، متجهة نحو تحقيق الممكن والمعقول وفق التقديرات والإمكانات المتاحة.
  - ترتيب الأولويات: التركيز على المشروعات الأكثر أهمية والعاجلة والبدء بها ثم التي تليها.
  - الشمول والتكامل: التخطيط لقطاع معين من قطاعات النشاط التربوي يتم في ضوء علاقاته مع القطاعات الأخرى وتكامله معها.
  - الاستمرارية: يكون التخطيط مستمراً متصل الحلقات والمراحل وينبغي أن يساير التخطيط ما يحدث في المجتمع من تطور وتقدم واستمرار.
  - الوضوح والدقة: يجب أن تكون الخطة واضحة ودقيقة وغير متشعبة، لأن الخطة غير الواضحة والمتشعبة يصعب تحقيقها لكثرة الاستفسارات التي تنتج من عدم الوضوح.
  - المرونة: بحيث يسمح بإجراء التعديلات لمواجهة المواقف الجديدة فقد يظهر عادة أثناء التخطيط عوامل جديدة لم تكن موضوعة بالحسبان وتستجد ظروف تستدعي تغيير مسار الخطة أو إجراء التعديلات عليها.
  - التوقع: الخطة دائماً مستقبلية، أي تكون لدى واضع الخطة نظرة مستقبلية وأن تكون لديه القدرة على توقع المستقبل واستشفاف ما يحدث.

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

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

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

#### عناصر كتابة الخطة:

تعددت النماذج المستخدمة للخطط ولا يوجد جدول ونظام موحد ثابت حيث أن أسلوب العرض يعتمد على عملية التنظيم الفردية، اتفق العلماء على العناصر الأساسية التي يمكن أن تتضمنها الخطة وهي كالتالي:

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

| عوامل فشل التخطيط                                | عوامل نجاح التخطيط                               |
|--|--|
| عدم مشاركة الأطراف المستهدفة                     | العناصر البشرية المؤهلة القادرة على اتخاذ القرار |
| عدم المرونة وعدم التنوع في الأساليب              | الأدوات والأساليب والموارد اللازمة لتنفيذ الخطط  |
| نقص أو عدم دقة البيانات والإحصائيات الأساسية     | نظم المعلومات الدقيقة التي تغذي المخطط بالبيانات |
| الغموض وعدم الواقعية في الأهداف واستعجال النتائج | أساليب التشخيص والقياس والتقدير والتنبؤ          |

### ثالثا : مهارة إدارة الوقت وترتيب الأولويات

القائد الفعال يستطيع أن يحدد أولوياته في العمل من حيث الأهمية والوقت، فتصنفها من جهة مدى أهميتها، ومن جهة أخرى كم هي ملحة أو عاجلة، وذلك كما يلي:

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

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

- أولوية ( أ ) : خاصة بالأعمال الهامة والعاجلة، وهي الأعمال التي ننجزها من خلال إدارة الأزمات أو بأسلوب المطافئ التي لا تتدخل إلا بعد اشتعال الحريق ويركز الغالبية على هذا الأسلوب لأنه لا يحتاج إلى تخطيط، أو لأنهم مجبرون على ذلك.
  - أولوية ( ب ) : خاصة بالأعمال الهامة وغير العاجلة ، وهي الأعمال التي ننجزها والرؤية المستنبطة من خلال التخطيط الإستراتيجي وإدارة المستقبل. ويتجاهل البعض هذه الأولوية لأن نتائجها بعيدة المدى، ولأنهم يعتقدون أنه لا داعي للتخطيط ما دام العمل يسير بشكل مقبول، ولأنهم لم يجربوا العمل وفق هذا الأولوية ولم يجربوا منافعها من قبل.
  - أولوية ( ج ) : تتعلق بالأعمال العاجلة وغير الهامة، وهي الأعمال التي ننجزها لإرضاء الآخرين، أو لعدم إدراكنا لضآلة قيمتها، أو لأننا غير مدربين على إدارة الذات واستثمار الوقت.
- الإدارة الفعالة للذات تتطلب استثمار معظم الوقت في إدارة الأولوية ( ب )، وجزء كبير من الوقت في إدارة الأولوية ( أ ) وأقل جزء من الوقت للتعامل مع الأولوية ( ج ) .

- الأولوية ( د ) : وهي تتعلق بالأنشطة غير الهامة وغير العاجلة. وهذه الأنشطة لا تدخل في صميم العمل، لأنها نتاج الوقت المهدر والمجهود الضائع في أنشطة تضر بالعمل مثل: الاتصالات التليفونية الشخصية



للحديث في أي شيء، والاجتماعات الناتجة عن صراع في داخل المؤسسة التعليمية، والزيارات المفاجئة التي تربك العمل.

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

### رابعاً: مهارات الاتصال والتواصل

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

مفهوم الاتصال والتواصل: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد سواء كان بطريقة لغوية أو غير لغوية.

أما التواصل فيمكن تعريفه بأنه حالة من الفهم المتبادل بين شخصين أو نظامين، بحيث يكون الأول مرسلًا في وقت معين، والطرف الآخر مستقبلًا، وفي وقت آخر يتبادل الطرفان مواقعهما من حيث الإرسال والاستقبال.

عناصر الاتصال: تشمل عملية الاتصال العناصر الرئيسية التالية:

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

أهداف الاتصال:

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

مهارات الاتصال الواجب توافرها في الموجه الفني أثناء عملية الاتصال:

\* مهارة التحدث: فعندما يتحدث الموجه الفني مع رئيسه في العمل " الموجه الفني الأول" أو رؤساء الأقسام أو معلمي العلوم أو أولياء الأمور أو التوجيه الفني العام أو زملائه في العمل ينبغي أن يكون قادراً على التحكم في ألفاظه ونبرة الصوت المناسبة واختيار الكلمات بعناية، بحيث يستطيع أن يؤثر في الآخرين.

\* مهارة الكتابة: عند كتابة أي تقرير من قبل الموجه الفني إلى الآخرين ينبغي مراعاة ما يلي:

- تجنب الأخطاء اللغوية عند الكتابة، ويجب التقيد بالمصطلحات الرسمية الفنية، والحكومية.
- أن تكون الكتابة موضوعية وبلغة سهلة ومبسطة ومفهومة، والابتعاد بقدر الإمكان عن الكلمات الصعبة غير الشائعة.
- تتصف بالإيجاز والدقة والصدق والواقعية والبعد عن الغموض وتراعي مصلحة العمل وغرض وهدف الرسالة.
- استعمال الكلمات الطيبة وحسن اختيار الألفاظ التي تخلق جواً من التقدير والقبول بين المرسل والمستقبل.
- مراعاة التدرج الوظيفي أثناء المخاطبات الكتابية.
- لا توضع اطارات أو نقوش أو رسومات في الخطابات الرسمية وأن يكون لون الورق أبيضاً ومراعاة اختيار نوع قوي، وناعم الملمس، وغير قابل للتلف بسهولة وبحجم A4، ولا يكتب يدوياً إلا في الحالات القصوى.
- المسافة العمودية (تباعد الأسطر والفقرات) يجب أن تكون معقولة ومراعاة المسافة بين الجانبين (الهامش).
- نوع الخط الذي تكتب به الرسالة يجب أن يكون باللون الأسود ومن الخطوط الواضحة في القراءة مثل: Times New Roman أو Simplified Arabic. ويكون مقاس الخط بحجم (14-16).

#### بنود الرسالة المكتوبة:

- يجب كتابة ديباجة معلومات الإدارة في الزاوية اليمنى العليا من الخطاب بحيث تحتوي على المعلومات التالية:
1. شعار الوزارة ويجب أن يكون موجوداً أعلى كلمة وزارة التربية يليه لأسفل اسم المنطقة التعليمية وبقية البيانات.
  2. في الزاوية اليسرى العليا يكون شعار التوجيه الفني للمنطقة أو التوجيه العام على حسب المحتوى .
  3. اسم وصفة مستلم الرسالة ويراعى أن تكتب المسميات بطريقة مناسبة ولائقة ويكتب بدون إمالة في الخط.
  4. تحية الرسالة ومن أكثر الجمل استخداماً تحية الإسلام، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد، أو تحية طيبة وبعد، ويتبع بفاصلة منقوطة (؛).

5. موضوع الرسالة وهو العنوان الرئيسي والهدف المباشر من الرسالة، ويكتب الموضوع في أعلى الرسالة من اليمين، ويكون بعد التحية حيث يساعد القارئ على فهم الهدف من الرسالة ويليه يكتب محتوى الرسالة.
6. محتوى الرسالة: هو مضمون الرسالة، وعادة يكتب محتوى من فقرة واحدة، أو يقسم إلى فقرات قصيرة.
7. يوضح الغرض من الخطاب في نهايته وقبل قفله مثل: (نرجو المتابعة، نرجو عمل اللازم، للاطلاع) وغيره.
8. تكون صفة وختم الموقع وخانة التوقيع في الجهة اليسرى السفلى من الخطاب ويوضع ختم الجهة المرسله في وسط الجهة السفلى من الخطاب، ويراعى عدم الاختلال في التنسيق وتقع مسئولية سلامة الخطاب على الموقع.
9. يكون قفل الخطاب كالتالي: والله الموفق، وتقبلوا فائق المودة والاحترام، ولكم منا جزيل الشكر، وغيرها.
10. تذييل الرسالة بعنوان ووسيلة الاتصال للجهة المرسله للخطاب.

\* مهارة القراءة: يتصف الموجه الفني الفعال بأنه يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة حتى يحقق اتصالاً ناجحاً.

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

\* مهارة الاتصال: عن بعد (مهارة استخدام التكنولوجيا): في ظل التسارع الكبير لتقدم التكنولوجيا الحديثة والذي أحدث طفرة في وسائل الاتصال الالكتروني والمواقع وغيرها من البرامج الحديثة بات لزاماً على الموجه الفني مواكبة هذا التطور ومعرفة كيفية استغلال التكنولوجيا المعاصرة والاستفادة القصوى مما توفره من سرعة في تبادل المعلومات وايصالها للأطراف المعنية، مع ضرورة تفعيل بريد إلكتروني خاص له والتزامه بسرعة الرد على المخاطبات الإلكترونية. كذلك على الموجه الفني أن ينشأ مجموعة تواصل إلكترونية لجميع مرؤوسيه حيث يسهل عليه سرعة نقل التعليمات والتوجيهات وما يستجد من أعمال.

\* مهارة الاتصال غير اللفظي: نظراً لأن الاتصال عملية اجتماعية فقد لا يتحقق باللغة المنطوقة أو المكتوبة فقط وإنما من خلال مجموعة من الأفعال المتعددة كأن يتم التفاهم بالابتسامات أو التجهم أو العبوس أو عن طريق الإشارات والأفعال وذلك ما يسمى بالاتصال غير اللفظي ومن وسائلها: (حركات الجسد، حركات اليدين واللمس كالمصافحة، تعبيرات الوجه والعيون، شكل الجسم ومظهره) فملابس الشخص واهتمامه بمظهره الخارجي يحددان شخصيته وله الأثر

الكبير في قبول عملية الاتصال، كما أن المظهر يعبر عن الشخصية والأفراد يستجيب بعضهم لبعض بناء على جاذبيتهم. فلذلك ينبغي للموجه الفني أن يكون حسن المظهر والهندام ذو ابتسامة بسيطة.

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

#### ومن معوقات الاتصال:

- معوقات شخصية: مثل قصور في مهارات الاتصال، أو سوء العلاقات بين الأفراد، أو اتجاهات سلبية للأفراد مثل الانطواء أو المبالغة في الاتصال أو الشعور بمعرفة كل شيء.
- معوقات نفسية: كخوف أحد أطراف الاتصال من الطرف الآخر، أو عدم الرغبة في الاتصال أو التعصب للرأي بحيث لا يقبل برأي مخالف لرأيه مما يدفع الآخرين إلى عدم تقديم آرائهم ومقترحاتهم خوفاً من الإحراج، فيلجؤون إلى عدم التفاعل مع العملية الاتصالية وبالتالي التعامل معها بجمود.
- معوقات في وسيلة الاتصال: كاختيار وسيلة لا تتناسب مع موضوع محل الاتصال، أو عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال، اختيار وسيلة لا تتناسب مع أطراف الاتصال، عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال، عدم وضوح لغة الاتصال.
- معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل أو حجم ومعنى المعلومات والأفكار، ومن أهم المؤثرات التي قد تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها: سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة، عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

#### توصيات للاتصال بكفاءة مع الآخرين:

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

### خامساً: مهارة إدارة الاجتماعات

يعرف الاجتماع بأنه: لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها. وترتكز نتائج هذه الاجتماعات ونجاح إدارتها في دعم عملية التعليم والتعلم.

أنواع الاجتماعات التي يعقدها أو يحضرها الموجه الفني:

اجتماع الفرق الفنية: في هذا النوع من الاجتماعات يحضر الموجه الفني بصفته عضو بمجلس الفريق الفني المنبثق من التوجيه العام، وتتم مناقشة الأمور المتعلقة بالفريق والاتفاق على المهام في هذا الاجتماع.

اجتماع الموجه الفني الأول: يكون هذا النوع مخصص بمناقشة جميع الأمور الإدارية أو الفنية المستجدة وخطط العمل وتقسيم الأدوار برئاسة الموجه الفني الأول للعلوم أو من ينوب عنه.

خطوات الإعداد للاجتماع: لكي يكون الاجتماع ناجحاً ومثمراً على الموجه الفني التجهيز له قبل وقت كافٍ عبر:

1. تحديد مكان ووقت مناسبين لعقد الاجتماع.
2. إعداد جدول أعمال الاجتماع وتوزيعه على جميع الأعضاء.
3. ترتيب موضوعات الاجتماع في تسلسل حسب أهميتها. (وضع وقت تقريبي مخصص لكل بند من بنود الاجتماعات.)
4. يمكن ترتيب الموضوعات بحيث توضع الموضوعات التي فيها خلاف وجدل أولاً ، والموضوعات التي فيها اتفاق في نهاية الاجتماع، وذلك حتى تكون نهاية الاجتماع ذات أثر نفسي طيب على المشاركين.
5. تحديد الوقت اللازم لمناقشة كل موضوع، وذلك لضبط وقت الاجتماع.

- لا مانع أن تعرض المشاركين في الاجتماع، وأن تستطيع أن تتوقع ما يمكن أن يحدث خلال الاجتماع بما يمكنك من التحكم في الاجتماع وتوجيهه.
  - أفراد بند خاص بما يستجد من أعمال.
- وجهة نظرك لبعض  
موضوع معين قبل بدء  
تتبين وجهة نظرهم حتى
- سادساً: مهارة اعداد التقارير والمخاطبات الرسمية

الإجراء المتبع في حال غياب أحد الأعضاء عن الاجتماع: يسجل في محضر الاجتماع أسماء الأعضاء المتغيبون عن الاجتماع والسبب، وبعد طباعة محضر الاجتماع يجب توقيع جميع الأعضاء حتى المتغيبون بالعلم بما جاء بالاجتماع

في مجال العمل كثيراً ما يطلب منك كتابة تقرير إما لعمل قمت به أو لرصد ظاهرة ما وغيره، ويتطلب ذلك معرفة قواعد

كتابة التقارير وطرق تصميمها

فماذا يقصد بالتقرير؟

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

أهمية كتابة التقارير:

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

وتصنف التقارير حسب التالي:

أولاً: من ناحية الزمن: وتقسم إلى:

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

ثانياً: من ناحية الهدف:

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

ثالثاً: من ناحية المحتوى:

1. تقارير إحصائية
2. تقارير الانجازات والأنشطة
3. تقارير الأفراد

رابعاً: من ناحية التوجيه:

وتوضح الجهة المرسل لها التقرير وهي نوعان: 1. تقارير داخلية 2. تقارير خارجية

مواصفات التقرير الحدد:

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

مراحل كتابة التقرير:

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

عناصر التقرير:

- الغلاف: يستخدم الغلاف لتغطية التقرير والمحافظة عليه وحمايته من التلف.
- صفحة العنوان: يُوضّح بها عنوان التقرير والتاريخ، ثم الجهة الموجه لها التقرير، والجهة المرسله للتقرير.
- الفهرس أو جدول المحتويات: ويتم وضع الفهرس لموضوعات التقرير لتسهيل الوصول إلى هذه الموضوعات.
- مقدّمة التقرير: ويمكن من خلالها الكتابة عن جهة العمل ومدى إنجازاتها.
- التقييم: ويتم فيها مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها، وعرضها بشكل تفصيلي.
- التوصيات: تشمل كل ما توصل إليه التقرير من توصيات، ومبررات ووضعها وما تغطيه من احتياجات.
- الملاحق والمرفقات: مثل المطبوعات، الصور، ورش عمل، وكشف حضور وغياب وغيره.

#### بعض تقارير الموجه الفني:

#### أولاً: التقارير الدورية والخاصة بحولات الموجه الفني:

1. الدورة الاستطلاعية: ويتابع فيها (ميزانية القسم-حالات المعلمين-الجدول المدرسي-توفر الكتب-تسليم التوجيهات-جاهزية المختبرات وتوفر الأدوات-كثافة الفصول)
  2. الدورة التوجيهية الميدانية
  3. الدورة التقويمية الأولى
  4. الدورة التقويمية الثانية
- ويكتب تقرير بعد نهاية كل دورة ويشمل البنود التالية: انجازات الموجه خلال الدورة -الجوانب الايجابية والجوانب السلبية إن وجدت-الاجراءات - الاقتراحات والتوصيات. وتركز التقارير على جوانب العمل التربوي (أداء المعلمين- مستوى المتعلمين-الجانب العملي-برامج التوجيه والتدريب الميداني)

#### ثانياً: تقارير غير دورية:

1. تقارير بعد انجاز عمل معين مثل: (دورة تدريبية-محاضرة-برنامج تدريب ميداني) .
2. تقرير عن ضعف متعلمين ويوضح فيه ما يلي: (الهدف من كتابة التقرير-ارفاق نسخة من تحليل نسب النجاح لهذا الفصل-توضيح أسباب الضعف-الخطة العلاجية ومتابعة تنفيذها-الصعوبات -المقترحات والتوصيات)
3. تقرير عن (معلم ضعيف - معلم متدني أداء): وتتم كتابته على مراحل بهدف متابعة أداء المعلم وأثر خطة الإنماء المهني عليه ويشترك في تسجيله كل من رئيس القسم والموجه الفني والموجه الفني الأول ومدير المدرسة وتوضح فيه الجوانب التالية: جوانب الضعف-الزيارات التي تمت للمعلم-البرامج العلاجية وتنفيذها- أثر هذه البرامج على أداء المعلم-مقترحات وتوصيات.



## وامج التريب والإنماء المهني

يعتبر التوجيه الفني في الأنظمة التربوية الحديثة مراقباً للجودة النوعية في النظام التربوي، وبحكم موقعه الميداني فهو يرصد عن قرب صورة دقيقة للأداء التعليمي من ناحية، ومدى فاعلية المناهج والتقنيات والطرق التربوية من ناحية أخرى وذلك من خلال الاطلاع على نتائج التعلم والتعليم، ومن ثم يقوم بتغذية راجعة تتمثل في تقديم معلومات دقيقة من واقع الميدان يكون لها أثرها المباشر في تطوير الخطط والبرامج وأنشطة التدريب وفي إعادة النظر في الأهداف التربوية ذاتها، ولذلك فإن جهد الموجه الفني يأتي من قيمة ما يقدمه من معلومات يكون لها تأثير مباشر على الإصلاح والتطوير.

تنمية الكفاءة المهنية : من المهم ومن الضروري جداً أن يتفهم الموجه الفني طبيعة الدور الوظيفي الذي يقوم به وأهميته وانعكاساته على الميدان التربوي وعلى عمليات التعليم والتعلم ، والدور الرئيسي للموجه الفني تجاه مرؤوسيه والذي يتمثل في رفع الكفاءة المهنية لهم بحيث يمكن أن نصل بمستوي عملية التعليم إلى المستوى المرغوب فيه.

### دور التوجيه الفني في مجال التنمية المهنية للمعلمين:

1-حضور الاجتماعات الفنية أثناء زيارته للمدرسة أو مع كل معلمي المجال الذين يشرف عليهم الموجه الفني مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الإعداد الجيد لمثل هذه الاجتماعات وتحديد جدول أعمالها مسبقاً وكذلك تحديد الفئة المستهدفة وما هو مطلوب منهم عند حضور الاجتماع وأثناءه، كما يمكن للموجه الفني الاستفادة من متابعة سجل

الاجتماعات الفنية لمعلمي المجال في قسم العلوم أثناء زيارته للمدرسة ومناقشة الزملاء في مضمون محتواها وإبداء الملاحظات اللازمة بشأنها.

2- وضع برامج للتنمية المهنية لكل من رؤساء الأقسام والمعلمين، تتضمن ورش عمل وفعاليات، ويقوم الموجه بتنفيذها بمشاركة الأقسام العلمية.

3- وضع خطة مبرمجة لنماذج الدروس خاصة التي تتم باستخدام مستجدات التقنيات والوسائل التعليمية أو ياحدى طرق التدريس الحديثة حيث يعقب الدرس لقاء بين الحضور لتناول إيجابياته ومحاولة تعزيزها ونشرها ومتابعة ملاحظاتها لمحاولة تفاديها.

4- متابعة برامج الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدرسة الواحدة أو بين المدارس المتجاورة وكيفية الاستفادة منها.

5- تشجيع المعلمين على حضور الندوات أو المحاضرات التي تقام خارج المدرسة وذات صلة بعمل المعلم أو تخصصه ودعوة بعض المختصين لعقد مثل هذه الندوات والمحاضرات في المدارس

6- تشجيع المعلمين على الاطلاع والاستزادة العلمية وتكوين مكتبات خاصة بقسم العلوم في المدرسة تحوى المراجع العلمية الحديثة في مجال التخصص.

7- تزويد الأقسام العلمية بمصادر التعلم الحديثة ، ومتابعة مدى استخدامها.

8- متابعة أعمال المعلمين بشكل دقيق ومستمر واستخلاص نواحي القوة وتعزيزها ونواحي الضعف ومساعدة المعلمين في التغلب عليها والتخلص منها.

تختلف برامج التنمية المهنية باختلاف الهدف المراد منها ومع تعدد الأهداف تتعدد أنواع الإنماء المهني وبرامجها ومنها :

1- برامج العلاج المهني: تكون لوجود جوانب من القصور لدى بعض المعلمين سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية.

2- برامج الترقى المهني : تعقد للمرشحين للوظائف الإشرافية بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد.

3- برامج التجديد المهني : تعقد عادة بشكل دوري لتعريف المعلمين بالنظريات التربوية الحديثة والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم التربوي والعلمي .

4- برامج التأهيل المهني: تتمثل في المساعدة في تأهيل المعلم المستجد أو المعلمين الذين يحملون مؤهلات غير تربوية.

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل وتعدد مفاهيم التدريب وتنوع، فيعرف التدريب بأنه " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم كما يعرف التدريب " بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبارتاجية عالية "

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

#### أسس التدريب:

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

#### البرامج الخاصة بالتوجيه والتدريب الميداني:

حيث يقوم كل موجه فني فيما يخصه ومن خلال ما تم رصده من معطيات الميدان بوضع برنامج خاص بالتوجيه والتدريب الميداني لمعلميه وقد يتضمن البرنامج واحداً أو أكثر من الأساليب التالية:

- 1- تنظيم وتنفيذ لقاءات فنية مبرمجة مع فئات مستهدفة محددة كأن تكون خاصة بمعلمي صف معين.
- 2- تنظيم وتنفيذ ورش عمل يتم خلالها تدريب فئة معينة من المعلمين على واحدة أو أكثر من المهارات المهنية.
- 3- تنظيم وتنفيذ ورش عمل خاصة بالجانب العملي حيث يتم فيها العمل على إكساب المعلمين لبعض المهارات العملية مثل استخدام جهاز معين أو إجراء تجارب عملية معينة أو تصميم وتنفيذ تجارب عملية بديلة
- 4- تنظيم وتنفيذ لقاءات فنية لتناول بعض المستجدات التربوية.
- 5- الدورات التدريبية حيث يشارك الموجه الفني في التخطيط لتلك الدورات وفي تنفيذها، وعادة تكون من أهدافها : التعريف بمنهج جديد من حيث الفلسفة والأهداف والمحتوى، التعرف على بعض الأجهزة والتقنيات الجديدة وكيفية

استخدامها، أو لتنمية قدرات المتدربين في استخدام طرق التدريس أو تنفيذ الجانب العملي ، أو إعداد المعلمين للترقي للوظائف الإشرافية إلى غير ذلك من أهداف .

### مراحل إعداد البرامج التدريبية:

**المرحلة الأولى :** جمع وتحليل المعلومات، حيث يقوم الموجه عند إعداد خطة التدريب بجمع البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات المعلمين وتناسب مع ظروف وإمكانيات المدرسة حيث يقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد وذوي الخبرة.

**المرحلة الثانية:** تصميم البرامج التدريبية وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:  
\* تحديد موضوعات التدريب.

\* تحديد أساليب التدريب ( مثل أسلوب المحاضرات، حلقات نقاشية ، ورش عمل...)

\* تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية ( كوسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).

**المرحلة الثالثة :** تنفيذ البرامج التدريبية وتشتمل هذه المرحلة على :

\* إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.

\* تجهيز وإعداد مكان التدريب.

**المرحلة الرابعة:** تقييم البرامج التدريبية ومدى فعالية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ، ومن ثمة لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام، وتعتبر الاستبانة من وسائل تقييم البرامج التدريبية التي يسهل وصولها إلى عدد كبير من الأفراد في أقصر وقت.

تتم عملية التقييم عن طريق معرفة:

\* رد فعل المشاركين في البرامج التدريبية. \* المدى الذي بلغ وتحققت به عملية التعلم.

\* التغييرات في السلوك والاتجاهات للمعلمين. \* النتائج النهائية التي تم الحصول عليها.

## التقويم التربوي

تحسين التعلم هو الهدف الأسمى لعملية التقويم. فإننا نقوم أداء المتعلمين بغرض الكشف عن نواحي القوة والضعف في أدائهم تمهيداً لعلاج نقاط الضعف والتأكيد على جوانب القوة وزيادتها. وليس الغرض من التقويم مجرد تحديد مستوى المتعلمين، فإن تحديد هذا المستوى هو الخطوة الأولى نحو تحقيق الغرض الأهم من التقويم وهو تحسين التعلم، ويقصد بتحسين التعلم الوصول بالمتعلمين إلى مستوى إتقان المهارات التي يهدف أي مقرر من المقررات إلى تحقيقها.

أنواع التقويم: أصبح التقويم عنصراً رئيساً من عناصر العملية التعليمية، ولذلك فهو يلعب دوراً جوهرياً في مختلف مراحل التعليم، من البداية إلى النهاية، ولذلك يجب متابعة التوجيه الفني لأداء المعلم ومدى تطبيقه لأنواع التقويم كالتالي:

أولاً: التقويم القبلي: هذا النوع من التقويم والذي يتم قبل بداية العملية التعليمية أي قبل بداية تدريس أو دراسة محتوى المقرر الدراسي وذلك لتحقيق عدة أغراض رئيسة منها تحديد نقطة البداية لكل متعلم أي تسكين المتعلم في المستوى المناسب له من أجل بداية عملية التعلم، وتحديد مدى استعداد المتعلمين لتعلم وحدة معينة أو مقرر معين وهل لدى

المتعلم القدرات والمهارات السابقة واللازمة لتعلم هذه الوحدة أو المقرر، وتحديد مدى تمكن المتعلم من الوحدة الجديدة قبل دراستها.

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

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

### الفرق بين القياس والتقويم والتقييم:

نجد أن التقويم أعم وأشمل من القياس الذي هو أحد أركانه، للتمييز بين مفهوم التقويم والقياس يفضل البعض أن يقتصر مفهوم التقويم على الحكم الكلي على الظاهرة، أما القياس فيعني الحكم التحليلي الذي يعتمد على الاختبارات وغيرها من المقاييس الأكثر دقة.

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

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

أما التقييم فإنه إعطاء قيمة لشيء أو عمل ما، بمعنى تحديد المدى الذي وصل إليه أو الإنجاز وفق معايير مقننه لذلك، وقد يعد التقييم أحد مراحل التقويم، وهو بالتالي يختلف عنه كون التقويم أشمل، حيث يرتبط بحتمية الوصول إلى إصدار الأحكام المناسبة، في حين أن التقييم قد يقف عند حدود إعطاء القيمة أو الثمن.

أن التقويم الناجح يعتمد على مجموعة من الأسس منها:

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

شروط أدوات القياس والتقويم الجيد: هناك صفات وشروط لابد أن تتوفر في أدوات القياس والتقويم (كالإختبار) حتى يكون جيداً، وهي صفات أساسية لا يمكن تجاهلها وهي كالتالي:

أولاً: صدق الإختبار:

ويقصد بصدق الإختبار "أن يقيس الإختبار ما وضع من أجله"

العوامل المؤثرة في الصدق:

- 1- عوامل متعلقة بالمتعلم، يؤثر خوف المتعلم وقلقه على الإجابة فيحصل على نتيجة لا تمثل قدراته الحقيقية، إضافة إلى العادات السيئة في الإجابة: كالتخمين، أو الغش.
- 2- عوامل متعلقة بالإختبار، فقد تكون لغة الإختبار فوق مستوى المتعلم فيعجز عن فهم السؤال. كما أن غموض الأسئلة يصعب على المتعلمين فهم الأسئلة.
- 3- عوامل متعلقة بإدارة الإختبار، ومن هذه العوامل بيئة المكان الذي يجري فيه الإختبار: كارتفاع درجة الحرارة، والضوضاء، والبرودة الشديدة، والعوامل المتعلقة بطباعة الإختبار، وعدم وضوح الأسئلة، ووجود الأخطاء المطبعية، وسوء ترتيب الأسئلة .

ثانياً: ثبات الإختبار:

الثبات بأنه دقة الإختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص.

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

#### العوامل المؤثرة في الثبات:

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

#### تحليل نتائج الامتحانات:

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

وتعتبر نتائج الاختبارات المدرسية من أهم مصادر المعلومات لصانع القرار في المؤسسات التربوية والذي يلاحظ بعين الخبير المتفحص التفاوت في جودة الاختبارات، ويتطلع إلى إجراء اختبارات ذات درجة عالية من الصدق والثبات تحقق العدالة بين المتعلمين وتكشف عن مستوى الأهداف التي تم تحقيقها وجوانب القصور لدراساتها ووضع الحلول الناجحة لتحقيق الأهداف.



### ما فائدة عملية تحليل النتائج ؟

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

### خطة موجه فني لمتابعة المتعلمين المتعثرين في مادة العلوم:

- انطلاقاً من حرص التوجيه الفني للعلوم على الارتقاء بالمستوى التحصيلي المتعلمين المتعثرين في مادة العلوم وتنمية مستوياتهم التحصيلية لتحقيق أفضل النتائج في المادة العلمية.
- يتم تطبيق خطة متابعة بمشاركة رئيس القسم والمعلم على المتعلم كالتالي:
- 1 - عقد اجتماع مع رئيس القسم ومعلمي العلوم لمعرفة اسباب تدني مستويات المتعلمين وكتابة تقرير يحوي أسماء المتعثرين بمادة العلوم وتحديد أسباب تدني مستوياتهم.
  - 2- أخذ عينات عشوائية من الفصول الاطلاع على آلية تصحيح الاختبار واجابات المتعلمين المتعثرين.
  - 3- مناقشة الأساليب التي يتبعها المعلمين في المتابعة المتعلمين قبل الاختبار ووضع آلية مناسبة للمتابعة.
  - 4 - وضع خطة علاجية للمتعثرين كلاً حسب أسباب تعثره.
  - 5- تكليف المعلمين بإعداد أسئلة اثرائية مناسبة للمستوى التحصيلي للمتعلمين واعتمادها من رئيس القسم.
  - 6- زيارة الموجه الفني للفصول المتدنية لنسب النجاح وكتابة تقرير عن أسباب ضعفها ( أسباب خاصة بالمتعلم - المعلم - الاختبار ).
  - 7 - الاطلاع على سجلات متابعة المتعثرين دراسياً عند المعلمين ورئيس القسم.
  - 8 - متابعة تنفيذ الخطة والبرنامج العلاجي الذي يقوم به المعلم في كل فصل.
  - 9 - الاطلاع على دور رئيس القسم في متابعة المتعثرين دراسياً.
- الكشف عن الموهوبين والمتفوقين :

لا شك أن عملية الكشف عن الطلبة الموهوبين والمتفوقين والتعرف عليهم تمثل المدخل الطبيعي لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم وإطلاق طاقاتهم وهي عملية في غاية الأهمية لأنه يترتب عليها أن يصنف طالب على أنه موهوب بينما يصنف آخر على أنه غير موهوب، لذلك يتوقف ذلك على دقة عملية الكشف عنهم وسلامة الإجراءات التي اتبعت في اختيارهم.

## مهارات القرن الحادي والعشرين

### مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين:

مجموعة من الكفايات النفسية الاجتماعية والمهارات الشخصية التي تساعد الأشخاص في اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة صحيحة من المعلومات وحل المشكلات، والتفكير الناقد والإبداعي والاتصال بفعالية وبناء علاقات صحية، والتعاطف مع الآخرين وتدبر أمور الحياة بأسلوب صحي.

وهي المهارات المستمرة باستمرار الحياة، والتي تسهم بشكل فاعل في اكتساب المتعلم مجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنه من التفاعل والتعامل مع صعوبات البيئة المحيطة به، وتعزيز الإيجابيات بما يكفل له القدرة على التفكير الإبداعي والتفكير الناقد، وامتلاك وإتقان مهارات التعلم الذاتي التي تمكن المتعلم من التعلم في كل الأوقات داخل وخارج المدرسة.

مهارات القرن الحادي والعشرين: متمثلة في أربعة أبعاد رئيسية:

- البعد الأول: المهارات الذاتية وتشمل: الصمود، والتواصل، وإدارة الذات، والمحاسبية.
- البعد الثاني: المهارات العلمية والمعلوماتية وتشمل: التفكير الناقد، والإبداع، والابتكار، وحل المشكلات، والثقافة الرقمية.
- البعد الثالث: مهارات التعايش وتشمل على المشاركة، التعاطف، الثقافة العالمية، الاتصالات، احترام التنوع.
- البعد الرابع: مهارات العمل وتشمل: الإنتاجية، التفاوض، صنع القرارات، التعاون.

### التحديات التي تواجه العملية التعليمية في القرن الحادي والعشرين :

إن تقدم المجتمعات في القرن الحادي والعشرين يعتمد بشكل كبير على قدرتها على مواجهة التحديات الكثيرة، والمتسارعة التي تواجهها في ظل الثورة المعرفية، والتكنولوجية المتجددة التي يشهدها العالم كل يوم، والتي يصعب حصرها نظراً لسرعة تأثيرها واتساع حجمها، وتعدد متغيراتها، مما يوجب على المؤسسات التربوية مضاعفة جهودها لمواجهة هذه التحديات، وزيادة الاهتمام بالتخطيط. والإعداد الجيد للمعلم كأحد أركان النظام التعليمي، والذي من خلاله ننتج جيلاً مبدعاً متجدداً قادراً على الابتكار والتطوير، ويمكن تحديد هذه التحديات من خلال الجوانب التالية: التحدي الثقافي، التربية المستدامة، قيادة التغيير، ثورة المعلومات، تمهين التعليم، إدارة التكنولوجيا.

وعن أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين ينبغي على الموجه الفني ورئيس القسم على حث المعلم أن :

1- يكون مستعد للتفكير، والتعلم، والعمل، وحل المشكلات، والتواصل، والتعاون، والمساهمة بفعالية.

2- الدقة في إنجاز الأعمال.

3- سعيه نحو التطوير المهني المستمر.

أصبح تعلم مهارات القرن الحادي والعشرين مطلباً ضرورياً للالتحاق بسوق العمل، ومواكبة العالم الخارجي، ووجب على الموجه الفني دفع وتحفيز الميدان لتعلم وإتقان مهارات القرن الحادي والعشرين حيث سيتم كسب مهار التفكير وحل المشكلات والقدرة على التواصل والتعاون وتوظيف التكنولوجيا بشكل أمثل وامتلاك المهارات الحياتية التي تؤهل كل من المعلم والمتعلم للنجاح في الحياة.

## مصطلحات تربوية

| المصطلح        | التعريف   |
|----------------|---|
| المعيار        | وصف يحدد ما يجب أن يعرفه المعلم ويستطيع القيام به.  |
| مستويات الأداء | وصف أداء يبين مدى نمو المعلم المهني ويحدّد تدرّج عمقه المعرفي، والتمكن من الممارسة والمسؤولية المهنية عبر مجموعة واسعة من المواقف التعليمية.            |
| وصف الأداء     | عناصر جودة الأداء في كل مستوى من مستويات الأداء المهنية لمعايير المعلمين المهنية ووصف خصائص أداء متفق عليها قابلة للملاحظة والقياس وتؤدي إلى تعلم فعال. |
| المؤشرات       | عبارات تصف خاصية معرفية أو أدائية قابلة للملاحظة والقياس الكمي والنوعي بدقة باستخدام أدوات قياس متنوعة.   |
| الفروق الفردية | فروق كمية ونوعية بين الطلاب في جميع الخصائص العقلية الجسمية والاجتماعية والانفعالية أو بعضها  |
| طرق التدريس    | ما يتبعه المعلم من خطوات متسلسلة متتالية مترابطة يضعها قبل دخول الدرس لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف تعليمية في موقف تعليمي معين.                           |

|  |                        |
|--|------------------------|
| مجموعة الأسس والمبادئ والمنطلقات التي تستند إليها أي طريقة أو أسلوب من طرق وأساليب التدريس سواء أكانت هذه الأسس أكاديمية متخصصة، أم تربوية مهنية أم اجتماعية أم نفسية.                       | المداخل العامة للتدريس |
| سياق من طرق التدريس الخاصة أو العامة المتداخلة والمناسبة لأهداف الموقف التعليمي يمكن من خلالها تحقيق أهداف ذلك الموقف بأقصى فاعلية ممكنة وتعتمد الاستراتيجية غالباً على أكثر من طريقة تدريس. | استراتيجيات التدريس    |
| أنواع متعددة من مصادر المعلومات يستخدمها المتعلم وتتيح له فرص اكتساب المهارات والخبرات وإثراء معارفه عن طريق التعلم الذاتي والتعاوني.  | مصادر التعلم           |
| أدوات تقنية تساعد المعلم والمتعلم على فهم واستيعاب المحتوى والتفاعل في العملية التعليمية.  | تقنيات التعليم         |
| جزء من محتوى مقرر دراسي محدد يعالج موضوعاً عاماً من موضوعات المقرر ويشمل مجموعة موضوعات أو دروس فرعية تدور جميعها حول الموضوع العام.   | الوحدة الدراسية        |
| التدقيق المنطقي للأفكار المحورية والمفاهيم الرئيسة لمجال التعلم والتوسع فيها بما يحقق الصلة الأفقية والرأسية والتكامل بينها على مستوى الصفوف والمراحل الدراسية.                              | مصفوفة المدى والتتابع  |

#### المراجع :

- المعايير والمسارات المهنية للمعلمين ، هيئة تقويم التعليم والتدريب ، 2017
- د. أسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والايمان ، 2012
- محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق، دار المسيرة، 2008
- مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات، د. فتحي أبو ناصر ، 2008م
- الأسس النفسية والاجتماعية والنمو المهني للمعلمين – أ.د. خيرى عبدالله سليم – د ميشيل عبدالمسيح عود
- التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية – د فهد يوسف الفضالة.
- د.يوسف محمد الكندري (2016). أثر استخدام أساليب التقويم التكويني على التحصيل وتقدير الذات والاتجاه نحو الرياضيات لدى التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة