

القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة

مشروع التطوير المهني

لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة

حقيبة المتربة



١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

الإعداد

فريق القيادة المدرسية
في مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة

أ. نوال بنت إبراهيم العواد	
رئيسة فريق القيادة المدرسية في مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة	
د. أميرة بنت علي الحطاب	مشرفة تدريب - المدينة
د. سعاد بنت محمود ناظر	مشرفة تدريب - جدة
د. شيخة بنت محمد الجعدي	رئيسة وحدة القيادة المدرسية - الرياض
أ. عزة بنت علي آل كباس	رئيسة قسم الحاسب الآلي - ينبع
أ. زهرة بنت علي الأحمري	مشرفة رياض أطفال - تبوك
أ. مروج بنت هاشم عبد الجواد	قائدة رياض أطفال - الرياض
أ. وفاء بنت فهد السبيل	قائدة رياض أطفال - الرياض

المراجعة العلمية :

- د. أماني بنت عبدالله الجار الله - مشرفة عموم طفولة مبكرة بجهاز الوزارة
- أ. سارة بنت عبدالكريم المهنا - مشرفة عموم طفولة مبكرة بجهاز الوزارة

التنسيق والإخراج :

أ. عزة بنت علي آل كباس - رئيسة قسم الحاسب الآلي - ينبع

الإشراف العام

أ. د. أحمد بن عبدالرحمن الجهيمي
المشرف العام على المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي

أ. جواهر بنت صالح الشثري
مساعدة المشرف العام على المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي

الإشراف والمتابعة

أ. أيمان بنت عبدالله البلالي
مديرة مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة

لجنة التحكيم

المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات :

رقم الصفحة	الموضوع	م
٣	المقدمة	١.
٤	إرشادات للمتدربة	٢.
٥	دليل البرنامج التدريبي	٣.
٨	الرموز المستخدمة بالحقيبة	٤.
٩	مصطلحات الحقيبة التدريبية	٥.
١٠	خطة البرنامج التدريبي (المنهاج)	٦.
١٤	المدخل للبرنامج التدريبي	٧.
	اليوم التدريبي الأول	٨.
١٥	الجلسة الأولى - الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠)	٩.
٣٠	الجلسة الثانية - القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة	١٠.
	اليوم التدريبي الثاني	١١.
٤٩	الجلسة الأولى - الاتصال والتواصل في بيئة العمل	١٢.
٧١	الجلسة الثانية - قيادة فرق العمل الفاعلة	١٣.
	اليوم التدريبي الثالث	١٤.
٨٨	الجلسة الأولى - بناء الخطة التشغيلية لمدارس الطفولة المبكرة	١٥.
١٠٦	الجلسة الثانية - مؤشرات الأداء وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية	١٦.
	اليوم التدريبي الرابع	١٧.
١١٩	الجلسة الأولى - إدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة	١٨.
١٣٩	الجلسة الثانية - إدارة البيئات المدرسية للطفولة المبكرة	١٩.
	اليوم التدريبي الخامس	٢٠.
١٥٧	الجلسة الأولى - التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة	٢١.
١٧٢	الجلسة الثانية - الطفولة المبكرة ،،، تحديات وطموح	٢٢.
١٨٣	المراجع	٢٣.
١٨٧	الملاحق	٢٤.

"سيكون تركيزنا أكبر على مراحل الطفولة المبكرة وعلى تأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتدريبهم، وتطوير المناهج الدراسية، كما سنعزز جهودنا في مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل".

محمد بن سلمان (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)



مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه إلى يوم الدين.

أولت المملكة العربية السعودية مرحلة الطفولة المبكرة اهتماماً بالغاً حيث تعد هذه المرحلة ركيزة أساسية في بناء شخصية الفرد وتكوّن سماته، ومؤثراً رئيساً في مراحل عمره المقبلة، لذا فإن تطوير مستوى الخدمات المقدمة لمرحلة الطفولة المبكرة وتحسين جودتها يعتبر مطلباً لضمان البناء الأمثل لجيل فاعل يُسهم في تنمية وطنه ومجتمعه.

وتسعى وزارة التعليم لتحقيق نظام تعليمي يركز على الجودة وفق مستهدفات رؤية المملكة (٢٠٣٠). فعنيت الوزارة ممثلة بالمركز الوطني للتطوير المهني التعليمي ببناء قدرات أصحاب العلاقة في هذه المرحلة ، وحيث أن توفر قيادة تربوية قادرة على إحداث التغيير والتأثير في العاملين والمستفيدين والبيئة المدرسية ككل يعد مطلباً للنجاح. تأتي هذه الحقيبة التدريبية " القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة" لبناء قدرات قائدات مدارس الطفولة المبكرة وإكسابهن المعارف والمهارات اللازمة لتجويد الأداء وفق أفضل الممارسات المهنية والمعايير العالمية، بما يسهم في تحسين نواتج التعلم في تلك المرحلة، ورفع الكفاءة والفاعلية في العملية التعليمية لتعلم أفضل للطفل يحقق الطموحات الوطنية و يتيح الانطلاق بخبرات تعليمية مؤثرة .

نسأل الله التوفيق والسداد، ونتقدم بالشكر والتقدير لكل من يسهم في تقديم ما يحقق الجودة لمرحلة الطفولة المبكرة في وطننا الطموح.

فريق إعداد حقيبة

القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة

إرشادات المتدربة :

للمتدربة، مع التحية :

نشكر حضورك البرنامج التدريبي لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، وتكوين اتجاهات إيجابية في قيادة مدارس الطفولة

المبكرة، وحرصاً على تحقيق ذلك فإننا نذكرك بما يلي :

- ١ - التدريب الفعال هو الذي تشارك فيه جميع المتدربات بطرح الآراء والأفكار والمناقشات الهادفة.
- ٢ - العمل ضمن أفراد المجموعة في الأنشطة و التمارين الجماعية يوسع دائرة الفائدة.
- ٣ - من حق أي متدربة أن تساهم بطرح فكرتها أو رأيها أو استفساراتها، مما يثري خبرات المتدربات.
- ٤ - الالتزام بالوقت المحدد للبرنامج من عوامل نجاحه، وشرط للحصول على شهادة حضوره.
- ٥ - وضع الهاتف الجوال على الصامت تعزيزاً للتركيز وحفاظاً على الجو التدريبي داخل القاعة.
- ٦ - تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة من عوامل نجاح إنجاز المهمة.
- ٧ - إن تحفيز أفراد مجموعتك في المشاركة في الأنشطة يقوي فرص النجاح.
- ٨ - إن انتقال أثر التدريب وتطبيقه في البيئة التعليمية دليل نجاحه، وضمان لعدم فقدان المكتسبات التدريبية.
- ٩ - تعبئة نماذج التقييم للبرنامج بدقة، يساعد في تطويره وإنجاحه.

دليل البرنامج التدريبي :

عنوان البرنامج التدريبي	الهدف العام	الأهداف الخاصة	موضوعات البرنامج التدريبي
القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة.	إكساب قائدات مدارس الطفولة المبكرة الخبرات والمهارات اللازمة للقيام بأدوارهن لقيادة الأداء المدرسي بفاعلية.	<p>يتوقع بنهاية البرنامج التدريبي أن تكون المتدربة قادرة على :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١- تعميق الفهم بأهمية مرحلة الطفولة المبكرة وتوجهات وزارة التعليم حيالها. ٢- تنمية المهارات في توفير بيئة تعليمية محفزة للتعلم. ٣- إكساب مهارات توظيف أساليب وأدوات فاعلة لقياس وتقويم الأداء المدرسي. ٤- تنمية المهارات في قيادة الأداء المدرسي في مدارس الطفولة المبكرة وفق التوجهات الحديثة. ٥- تعزيز مهارات التواصل الفعال والمشاركة الإيجابية مع المجتمع المحلي. ٦- تنمية المهارات والقدرات في استقصاء المشكلات السلوكية والتعليمية وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ٧- تطوير مهارات إعداد الخطط التشغيلية لمدرسة الطفولة المبكرة وفق منهجية علمية ومتابعة تنفيذها. ٨- تنمية مهارات التعامل مع طلاب الطفولة المبكرة بما يضمن تحسين نواتج التعلم . ٩- اكتساب مهارات قيادة وتشكيل فرق عمل فاعلة. ١٠- توظيف مهارات قائدات المدارس لإدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مدارس الطفولة المبكرة في ضوء رؤية ٢٠٣٠. ■ الأدلة واللوائح الخاصة بالمرحلة ودور القائدة في تحقيق المواءمة بين أهداف الوزارة وأهداف مدرسة الطفولة المبكرة. ■ القيادة الفاعلة أنماطها وأساليبها وأدواتها. ■ قيادة عمليات التغيير في مدارس الطفولة المبكرة. ■ قيادة الذات والذكاء الانفعالي.

<ul style="list-style-type: none"> ■ الاتصال والتواصل في بيئة العمل. ■ إدارة الاجتماعات الفاعلة. ■ إعداد المراسلات الإدارية. ■ قيادة فرق العمل الفاعلة. ■ بناء الخطة التشغيلية للمدرسة وفق التنظيمات والأدلة الصادرة من وزارة التعليم في مجال الطفولة المبكرة. ■ متابعة تنفيذ الخطة المدرسية وتقويمها وفق مؤشرات الأداء المدرسي المستهدفة. ■ إدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة. ■ إدارة البيئات المدرسية للطفولة المبكرة. ■ استقصاء وتحليل المشكلات المدرسية المرتبطة بمدرسة الطفولة المبكرة واتخاذ القرارات بشأنها. ■ التقويم التربوي في مدارس الطفولة المبكرة. ■ الطفولة المبكرة،،، تحديات وطموح. 	
<p>١- قائدات المدارس (الطفولة المبكرة – رياض الأطفال – صفوف أولية).</p> <p>٢- مشرفات تربيوات (قيادة مدرسية – رياض الأطفال).</p>	<p>الفئة المستهدفة</p>
<p>خمس أيام تدريبية - بما يعادل ٢٥ ساعة تدريبية</p>	<p>مدة البرنامج</p>
<p>١. الاختبارات القبلية والبعدية.</p> <p>٢. التقويم المرحلي (تذكرة المرور – خرائط ذهنية – جدول التعلم – يوميات التعلم).</p> <p>٣. التطبيق العملي.</p> <p>٤. نماذج تقويم البرنامج التدريبي.</p>	<p>أساليب وأدوات التقويم</p>

الأساليب التدريبية :



التقنيات والوسائل التدريبية :



١. جهاز كمبيوتر.
٢. جهاز عرض البيانات (Data show) – سماعات الصوت.
٣. أوراق، مذكرات، بطاقات ملونة، أقلام، أشرطة لاصقة.
٤. سبورة ورقية.

الرموز المستخدمة :

الرمز	دلالته
	نقاش
	دراسة حالة
	عصف ذهني
	مسابقة
	قراءة موجهة
	مناقشة ثنائية
	عرض تقديمي
	ألعاب تدريبية
	لعب دور
	ورشة عمل
	خريطة ذهنية
	منظمات بيانية

مصطلحات الحقيبة التدريبية :

م	المصطلح	الوصف
١	مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة	أحد مشاريع وزارة التعليم وينفذه المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، والداعم لأهداف مبادرة الطفولة المبكرة.
٢	مبادرة	برنامج أو مشروع يهدف إلى تحقيق مخرجات متفق عليها بين جميع الشركاء ضمن خطة زمنية محددة.
٣	الطفولة المبكرة	يقصد بها المرحلة التي يكون فيها الإنسان دون مرحلة النضوج أو الرشد، ويقصد بها في هذه الحقيبة المرحلة العمرية من أربع سنوات إلى الصف الثالث ابتدائي.
٤	رياض أطفال	المرحلة العمرية من عمر ثلاث إلى ست سنوات.
٥	الصفوف الأولية	الصفوف الثلاث الأولى من المرحلة الابتدائية الأول و الثاني و الثالث.
٦	مدارس الطفولة المبكرة	مدارس تضم الفئة العمرية من عمر أربع سنوات إلى الصف الثالث ابتدائي بنين وبنات.
٧	القائد	هو الفرد الذي يؤثر مع مجموعة من الأفراد من خلال التعاون المشترك فيما بينهم لتحقيق هدف تلك المجموعة.
٨	قائد المدرسة	هو الفرد المكلف بصفة رسمية بقيادة مدرسة الطفولة المبكرة بحيث يؤثر في مجموعة من الأفراد من خلال التعاون المشترك فيما بينهم لتحقيق هدف تلك المجموعة.
٩	كفايات	مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يلزم توفرها لدى قائدة المدرسة لتمكين من ممارسة أدوارها القيادية والإدارية والفنية وفق مستوى أداء يحدده النظام و يمكن ملاحظته وقياسه.
١٠	معايير التعلم المبكر النمائية في المملكة العربية السعودية	وثيقة تدعم المدارس ومقدمي الخدمات للطفولة على تحسين جودة الرعاية والتعلم؛ لإدراك التوقعات لما يجب أن يعرفه الطفل وما يكون قادراً على القيام به في مرحلة الطفولة المبكرة في كافة أنحاء المملكة العربية السعودية.
١١	إسناد	إسناد تدريس الطلاب البنين في الصفوف الأولية للمعلمات.

خطة البرنامج التدريبي (المنهاج) :

الجلسة	عنوان الجلسة	الإجراءات التدريبية	وضعية التنفيذ	أسلوب التنفيذ	الزمن
اليوم الأول					
الجلسة الأولى	الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠)	الافتتاح ترحيب وتعارف	-	-	١٥ د
		التقييم القبلي للبرنامج التدريبي	فردى	تقييم الكترونى	١٥ د
		نشاط (١/١/١) رؤية المملكة (٢٠٣٠)	جماعى	الحوار والمناقشة العصف الذهنى	١٠ د
		نشاط (٢/١/١) برامج وأهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)	مجموعى	الحوار والمناقشة العصف الذهنى	٢٥ د
		نشاط (٣/١/١) الطفولة المبكرة فى ضوء رؤية (٢٠٣٠)	مجموعى	الحوار والمناقشة العصف الذهنى	٢٠ د
		نشاط (٤/١/١) أهمية الأدلة واللوائح التنظيمية بالعمل.	فردى جماعى	الاستنتاج الحوار والمناقشة	١٥ د
		نشاط (٥/١/١) توظيف الأدلة التنظيمية والإجرائية بالطفولة المبكرة	مجموعى	الحوار والمناقشة العصف الذهنى	٢٠ د
١٢٠ د	مجموع زمن الجلسة				
الجلسة الثانية	القيادة الفاعلة فى مدارس الطفولة المبكرة	نشاط (١/٢/١) جوهر القيادة الفاعلة فى مدارس الطفولة المبكرة	جماعى	الحوار والمناقشة	٢٠ د
		نشاط (٢/٢/١ - أ) سمات القائد فى القيادة الفاعلة	جماعى	دراسة حالة الرؤوس المرقمة	١٥ د
		نشاط (٢/٢/١ - ب) أنماط القيادة الفاعلة فى مدارس الطفولة المبكرة	جماعى	الألعاب التدريبية	٢٠ د
		نشاط (٣/٢/١) مقياس القائد فى القيادة الفاعلة	فردى	تأمل ذاتى	١٥ د
		نشاط (٤/٢/١) استراتيجيات ومهارات قيادة الذات	جماعى	منظمات بيانية	٣٠ د
		نشاط (٥/٢/١) قيادة التغيير فى مدارس الطفولة المبكرة	جماعى	الحوار والمناقشة	٢٠ د.
١٢٠ د	مجموع زمن الجلسة				

الجلسة	عنوان الجلسة	الإجراءات التدريبية	وضعية التنفيذ	أسلوب التنفيذ	الزمن
اليوم الثاني					
الجلسة الأولى	الاتصال والتواصل في بيئة العمل	نشاط (١/١/٢) أسباب نجاح وفشل المحادثات	جماعي	مناقشة	١٠ د
		نشاط (٢/١/٢) تحليل المحادثة	جماعي	دراسة حالة	٢٥ د
		نشاط (٣/١/٢) بناء الأعمدة الملونة	جماعي	لعبة تدريبية	٢٥ د
		نشاط (٤/١/٢) ممارسات القائد في الاجتماعات	فردى	استطلاع رأي	٢٠ د
		نشاط (٥/١/٢) الأنماط الأعضاء السلوكية في الاجتماعات	فردى	تعبئة جدول	٢٠ د
		نشاط (٦/١/٢) المراسلات الإدارية	جماعي	ورشة عمل	٢٠ د
مجموع زمن الجلسة ١٢٠ د					
الجلسة الثانية	قيادة فرق العمل الفاعلة	نشاط (١/٢/٢) جماعات العمل وفريق العمل	جماعي	ألعاب تدريبية	٢٠ د
		نشاط (٢/٢/٢) خصائص الفريق ذي الأداء العالي	جماعي	الألعاب التدريبية منظم بيانات	٢٠ د
		نشاط (٣/٢/٢) سمات وأدوار قائد فريق العمل الفاعل	ثنائي	أسلوب كيجن للتعلم التعاوني	٢٠ د
		نشاط (٤/٢/٢) بناء فرق العمل الفاعلة	جماعي	أسلوب كيجن للتعلم التعاوني	٣٠ د
		نشاط (٥/٢/٢) تحفيز فرق العمل	جماعي	طريقة ٤-mat	٣٠ د
مجموع زمن الجلسة ١٢٠ د					
اليوم الثالث					
الجلسة الأولى	بناء الخطة التشغيلية لمدارس الطفولة المبكرة	نشاط (١/١/٣) لماذا نخطط؟	جماعي	نشاط حركي	١٠ د
		نشاط (٢/١/٣) مفهوم التخطيط	مجموعي	عصف ذهني	١٠ د
		نشاط (٣/١/٣ - أ) الإطار العام لعملية التخطيط التشغيلي	مجموعي	تطبيق عملي	١٥ د
		نشاط (٣/١/٣ - ب) مراحل بناء الخطة التشغيلية المدرسية	مجموعي	تطبيق عملي	١٥ د

الجلسة	عنوان الجلسة	الإجراءات التدريبية	وضعية التنفيذ	أسلوب التنفيذ	الزمن
		نشاط (٤/١/٣ - أ) مرحلة التخطيط للتخطيط	مجموعي	تطبيق عملي	١٥ د
		نشاط (٤/١/٣ - ب) مرحلة أين نحن الآن؟	مجموعي	تطبيق عملي	٢٠ د
		نشاط (٤/١/٣ - ج) تحليل البيئة الداخلية والخارجية	مجموعي	تطبيق عملي	٢٠ د
		نشاط (٥/١/٣) الرؤية والرسالة	فردى	مناقشة / حوار	١٥ د
مجموع زمن الجلسة					
١٢٠ د					
الجلسة الثانية	مؤشرات الأداء وتقييم الخطة التشغيلية المدرسية	نشاط (١/٢/٣ - أ) الى أين نريد أن نصل؟	مجموعي	تطبيق عملي	٢٠ د
		نشاط (١/٢/٣ - ب) صياغة الأهداف التفصيلية	مجموعي	تطبيق عملي	٢٠ د
		نشاط (٢/٢/٣) كيف نصل ؟	مجموعي	تطبيق عملي	٢٥ د
		نشاط (٣/٢/٣) المؤشرات دليل الإنجاز	مجموعي	تطبيق عملي	١٥ د
		نشاط (٤/٢/٣) أدوات متابعة وتقييم الخطة التشغيلية	مجموعي	تطبيق عملي	١٥ د
		نشاط (٥/٢/٣) تقويم الخطة التشغيلية	مجموعي	ورشة عمل	٢٥ د
		مجموع زمن الجلسة			
١٢٠ د					
اليوم الرابع					
الجلسة الأولى	إدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة	نشاط (١/١/٤) سمات المجتمع المعرفي	فردى / جماعى	المناقشة وأوراق العمل	١٥ د
		نشاط (٢/١/٤) مفهوم المعرفة	جماعى	ألعاب تدريبية	١٥ د
		نشاط (٣/١/٤) الهرم المعرفي	جماعى	الألعاب التدريبية (الوصول للكنز)	١٥ د
		نشاط (٤/١/٤) أنواع المعرفة ومصادرها	جماعى	العصف الذهني	١٥ د
		نشاط (٥/١/٤) مفهوم إدارة المعرفة	جماعى	المناقشة – ورقة عمل	١٥ د
		نشاط (٦/١/٤) لماذا إدارة المعرفة ؟	جماعى	أسلوب كيجن للتعلم التعاوني	١٥ د
		نشاط (٧/١/٤) عمليات إدارة المعرفة	جماعى	مناقشة	١٥ د

الجلسة	عنوان الجلسة	الإجراءات التدريبية	وضعية التنفيذ	أسلوب التنفيذ	الزمن
		نشاط (٨/١/٤) دور القائد وفريق العمل في توظيف إدارة المعرفة	ثنائي	أسلوب كيجن للتعلم التعاوني	١٥ د
مجموع زمن الجلسة					
الجلسة الثانية	إدارة البيانات المدرسية للطفولة المبكرة	نشاط (١ - ٢/٤) البيئة المدرسية الداعمة لعملية التعليم والتعلم	فردى_جماعي	لعبة تدريبية	٢٠ د
		نشاط (١/٢/٤ - ب) تصميم بيئات تعلم آمنة وجاذبة	جماعي	العصف الذهني	٢٠ د
		نشاط (٢/٢/٤) تنظيم البيئة التربوية في مدارس الطفولة المبكرة	جماعي	عصف ذهني رسم وتخطيط	٢٠ د
		نشاط (٣/٢/٤) حل المشكلات المدرسية	جماعي	عصف ذهني	٣٠ د
		نشاط (٤/١/٤) استراتيجيات فاعلة لتعديل وحل المشكلات السلوكية	فردى	تأمل ذاتي استمارة مسح	٣٠ د
مجموع زمن الجلسة					
اليوم الخامس					
الجلسة الأولى	التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة	نشاط (١/١/٥) العلاقة بين القياس والتقييم و التقويم	فردى	تأمل ذاتي	٢٠ د
		نشاط (٢/١/٥) لماذا التقويم التربوي ؟	فردى	قراءة صامتة	٢٠ د
		نشاط (٣/١/٥) مبادئ التقويم التربوي	جماعي	مناقشة	٢٠ د
		نشاط (٤/١/٥) أنواع التقويم التربوي	فردى ثم جماعي	استنتاج	٣٠ د
		نشاط (٥/١/٥) أدوات التقويم التربوي	جماعي	العصف الذهني	٣٠ د
مجموع زمن الجلسة					
الجلسة الثانية	الطفولة المبكرة ،،، تحديات وطموح	نشاط (١/ ٢/٥) ممارسات عربية وخليجية ومحلية في إسناد تعليم البنين بمرحلة الطفولة المبكرة	جماعي	لعبة تدريبية الاحجية المقطعة	٣٠ د
		نشاط (٢/٢/٥) الطموح ،،، الواقع والتحديات	فردى / جماعي	عصف ذهني	٣٠ د
		نشاط (٣/٢/٥) استراتيجيات فاعلة لمعالجة التحديات	جماعي	ورشة عمل	٣٠ د
		الاختبار البعدي	فردى	تأمل ذاتي	١٥ د
		تقييم البرنامج	فردى	تأمل ذاتي	١٥ د
مجموع زمن الجلسة					
ختام البرنامج التدريبي					

المدخل للبرنامج التدريبي

■ التعارف :

أختي المتدربة، مرحباً بك. فضلاً تدوين اسمك وإدارتك التعليمية ومسماك الوظيفي في بطاقة التعارف التالية :

معلومة تودين مشاركتها مع الآخرين :		الاسم
		الإدارة التعليمية
		المسمى الوظيفي

■ الاختبار القبلي :

أختي المتدربة، فضلاً قومي بفتح الاختبار القبلي، ثم أجبي عن أسئلة الاختبار :



<https://cutt.us/٦q٦tW>

■ نشاط تأملي :

أختي المتدربة، دؤني أهم توقعاتك الاستفادة من البرنامج التدريبي :

.....	■
.....	■
.....	■
.....	■
.....	■

اليوم الأول



الجلسة الأولى :

■ الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠)

الجلسة الأولى

الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠)

أهداف الجلسة :

يتوقع من المتدربة في نهاية الجلسة التدريبية أن تكون قادرة على أن:

١. تستنتج ارتباط مبادرة الطفولة المبكرة برؤية المملكة (٢٠٣٠).
٢. تربط مبادرة الطفولة المبكرة بالأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.
٣. تحدد أهمية الأدلة واللوائح في تنظيم العمل.
٤. توظف الأدلة التنظيمية والإجرائية لمرحلة الطفولة المبكرة في العمل.

موضوعات الجلسة التدريبية :

١. رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وبرامجها.
٢. مبادرة الطفولة المبكرة وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.
٣. الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠).
٤. أهمية الأدلة واللوائح المنظمة للعمل.
٥. توظيف الأدلة التنظيمية والإجرائية في مرحلة الطفولة المبكرة.

رقم النشاط	(١/١/١)	عنوان النشاط	رؤية المملكة (٢٠٣٠)
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	د ٥	زمن العرض والمناقشة د ٥
الهدف من النشاط	تشخيص المعرفة برؤية المملكة (٢٠٣٠)		
أسلوب التنفيذ	الحوار والمناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

من خلال الحوار والمناقشة مع المدربة، برأيك ما الحاجة من وجود رؤية المملكة (٢٠٣٠).



المادة العلمية	(١/١/١)
عنوان المادة العلمية	كلمة فارس الرؤية (٢٠٣٠)

يسرني أن أقدم لكم رؤية الحاضر للمستقبل، التي نريد أن نبدأ العمل بها اليوم للغد، بحيث تعبر عن طموحاتنا جميعاً وتعكس قدرات بلادنا.

دائماً ما تبدأ قصص النجاح برؤية، وأنجح الرؤى هي تلك التي تبنى على مكان من القوة. ونحن نشق ونعرف أن الله سبحانه حبانا وطناً مباركاً هو أثمن من البترول، ففيه الحرمين الشريفين، أظهر بقاع الأرض، وقبله أكثر من مليار مسلم، وهذا هو عمقنا العربي والإسلامي وهو عامل نجاحنا الأول. كما أن بلادنا تمتلك قدرات استثمارية ضخمة، وسنسعى إلى أن تكون محركاً لاقتصادنا ومورداً إضافياً لبلادنا وهذا هو عامل نجاحنا الثاني. ولوطننا موقع جغرافي استراتيجي، فالمملكة العربية السعودية هي أهم بوابة للعالم بصفتها مركز ربط للقارات الثلاث، وتحيط بها أكثر المعابر المائية أهمية، وهذا هو عامل نجاحنا الثالث. وهذه العوامل الثلاثة هي مرتكزات رؤيتنا التي نستشرف آفاقها، ونرسم ملامحها معاً.

في وطننا وفرة من بدائل الطاقة المتجددة، وفيها ثروات سخية من الذهب والنفوسات واليورانيوم وغيرها. وأهم من هذا كله، ثروتنا الأولى التي لا تعادلها ثروة مهما بلغت: شعب طموح، معظمه من الشباب، هو فخر بلادنا وضمان مستقبلها بعون الله، ولا ننسى أنه بسواعد أبنائها قامت هذه الدولة في ظروف بالغة الصعوبة، عندما وحدها الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود طيب الله ثراه. وبسواعد أبنائه، سيفاجئ هذا الوطن العالم من جديد. لسنا قلقون على مستقبل المملكة، بل نتطلع إلى مستقبل أكثر إشراقاً، قادرون على أن نصنعه - بعون الله - بثرواتها البشرية والطبيعية والمكتسبة التي أنعم الله بها عليها، لن ننظر إلى ما قد فقده أو نفقده بالأمس أو اليوم، بل علينا أن نتوجه دوماً إلى الأمام.

إن مستقبل المملكة، أيها الإخوة والاختوات، مبشر وواعد، بإذن الله، وتستحق بلادنا الغالية أكثر مما تحقق. لدينا قدرات سنقوم بمضاعفة دورها وزيادة إسهامها في صناعة هذا المستقبل، وسنبذل أقصى جهودنا لنمنح معظم المسلمين في أنحاء العالم فرصة زيارة قبلتهم ومهوى أفئدتهم. نريد أن نضاعف قدراتنا: نريد أن نحول أرامكو من شركة لإنتاج النفط إلى عملاق صناعي يعمل في أنحاء العالم، ونحوّل صندوق الاستثمارات العامة إلى أكبر صندوق سيادي في العالم، وسنحفز كبريات شركاتنا السعودية لتكون عابرة للحدود ولاعباً أساسياً في أسواق العالم. ونشجع الشركات الواعدة لتكبر وتصبح عملاقة. حريصون على أن يبقى تسليح جيشنا قوياً، وفي نفس الوقت نريد أن نصنع نصف احتياجاته العسكرية على الأقل محلياً، لنستثمر ثروتنا في الداخل، وذلك من أجل إيجاد المزيد من الفرص الوظيفية والاقتصادية. سنخفف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، وسنوسع دائرة الخدمات الإلكترونية، وسنعمد الشفافية والمحاسبة الفورية، حيث أنشئ مركز يقيس أداء الجهات الحكومية ويساعد في مساءلتها عن أي تقصير. سنكون شفافين وصريحين عند الإخفاق والنجاح، وسنتقبل كل الآراء ونستمع إلى جميع الأفكار.

هذه توجيهات سيدي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود يحفظه الله، حيث أمرنا بأن نخطط لعمل يلبي كل الطموحات ويحقق جميع الأمنيات. وبناء على توجيهه، حفظه الله، وبدءاً من هذا اليوم، سنفتح باباً واسعاً نحو المستقبل، ومن هذه الساعة سنبدأ العمل فوراً من أجل الغد، وذلك من أجلكم - أيها الإخوة والاختوات - ومن أجل أبنائكم وأجيالنا القادمة. ما نطمح إليه ليس تعويض النقص في المداخل فقط، أو المحافظة على المكتسبات والمنجزات، ولكن طموحنا أن نبني وطناً أكثر ازدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، فمستقبل وطننا الذي نبنيه معاً لن نقبل إلا أن نجعله في مقدمة دول العالم، بالتعليم والتأهيل، بالفرص التي تتاح للجميع، والخدمات المتطورة، في التوظيف والرعاية الصحية والسكن والترفيه وغيره.

نلتزم أمامكم أن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال لخدمة المواطنين، ومعاً سنكمل بناء بلادنا لتكون كما نتمناها جميعاً مزدهرةً قويةً تقوم على سواعد أبنائها وبناتها وتستفيد من مقدراتها، دون أن نرتهن إلى قيمة سلعة أو حراك أسواق خارجية. نحن نملك كل العوامل التي تمكننا من تحقيق أهدافنا معاً، ولا عذر لأحد منا في أن نبقى في مكاننا، أو أن نتراجع لا قدر الله. رؤيتنا لبلادنا التي نريدها، دولة قوية مزدهرة تتسع للجميع، دستورها الإسلام ومنهجها الوسطية، تتقبل الآخر. سنرحب بالكفاءات من كل مكان، وسيلقى كل احترام من جاء ليشركنا البناء والنجاح.


في المرتكزات الثلاثة لرؤيتنا: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، وأهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي؛ سنفتح مجالاً أرحب للقطاع الخاص ليكون شريكاً، بتسهيل أعماله، وتشجيعه، لينمو ويكون واحداً من أكبر اقتصادات العالم، ويصبح محركاً لتوظيف المواطنين، ومصدراً لتحقيق الازدهار للوطن والرفاه للجميع. هذا الوعد يقوم على التعاون والشراكة في تحمل المسؤولية.

لقد سمينا هذه الرؤية بـ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)، لكننا لن ننتظر حتى ذلك الحين، بل سنبدأ فوراً في تنفيذ كل ما ألزمنا أنفسنا به، ومعكم وبكم ستكون المملكة العربية السعودية دولة كبرى نفخر بها جميعاً إن شاء الله تعالى.

صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز

ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء

رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية

رقم النشاط	(٢/١/١)	عنوان النشاط	برامج وأهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تحديد ارتباط مبادرة الطفولة المبكرة برؤية المملكة (٢٠٣٠)		
أسلوب التنفيذ	الاستنتاج		
المواد المرجعية للنشاط	 http://cutt.us/dRtuY		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك قومي بتنفيذ التالي :

- ١ - رسم خريطة ذهنية تمثل رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وبرامجها، مستعينة بالمادة المرجعية المسجلة في جدول النشاط.
- ٢ - تحديد إلى أي برنامج ترتبط مبادرة الطفولة المبكرة.
- ٣ - تحديد إلى أي هدف استراتيجي للتعليم ترتبط مبادرة الطفولة المبكرة.

المادة العلمية	(٢/١/١)
عنوان المادة العلمية	التعليم ورؤية (٢٠٣٠)

إن التعليم يعد جانب هام وحيوي في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، فهو العصب الرئيسي لتشكيل المواطن ومستقبل الوطن، لذا فإنه مما جاء في رؤية المملكة (٢٠٣٠) التالي: "سنوات الاستثمار في التعليم والتدريب وتزويد أبنائنا بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وسيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي -أيما كان- على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة وسيكون تركيزنا أكبر على مراحل التعليم المبكر، وعلى تأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتدريبهم وتطوير المناهج الدراسية".

أهمية قطاع التعليم وعلاقته بتنمية الاقتصاد الوطني :

- قطاع التعليم من القطاعات الحيوية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع، وله صلة وطيدة بدفع عجلة الاقتصاد الوطني.
- يسهم التعليم في تحويل الاقتصاد من الاعتماد على مصدر واحد للدخل، إلى اقتصاد يعتمد على العقول ذات المهارة العالية والطاقات البشرية المبدعة والمنتجة.
- تعزز منظومة التعليم الاعتماد على المصادر الآمنة والموثوقة، والبرامج والمشروعات المعززة للفرص الاستثمارية والمولدة للفرص الوظيفية.
- يسهم التعليم في تطوير رأس المال البشري، والمساهمة في تحقيق متطلبات وحاجات سوق العمل.

برنامج تنمية القدرات البشرية

يهدف برنامج تنمية القدرات البشرية إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية، من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته و تتواءم مع احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة بين جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً. كما يسهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمين والمدرسين وأعضاء هيئة التدريس والحوكمة وأنظمة التقييم والجودة والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئة التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب لتنسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب. كما سيقوم البرنامج منطلقاً من الأسس الإسلامية والتربوية والاجتماعية والمهنية باستحداث سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة الرأسمال البشري بما يتوافق ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة وخدمة كافة شرائح المجتمع تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً وتنافسيته دولياً.

أهداف وزارة التعليم من مبادرة التحول إلى مدارس طفولة مبكرة:

إن مبادرة الطفولة المبكرة مبادرة تعنى بتطوير رياض الأطفال والتوسع بخدماتها لتشمل جميع مناطق المملكة والتي يندرج منها البرامج والمشاريع لتحقيق الهدف الاستراتيجي (ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع) من خلال المؤشر (نسب القيد الإجمالية في رياض الأطفال) والتي من أهم أهدافها رفع نسبة التحاق الأطفال في رياض الأطفال من ١٧ % إلى ٩٥ % في عام ٢٠٣٠.

الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠)	عنوان النشاط	(٣/١/١)	رقم النشاط
١٠ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
تعزيز الوعي بأهمية مرحلة الطفولة المبكرة			الهدف من النشاط
العصف الذهني - الاستنتاج		أسلوب التنفيذ	
-		المواد المرجعية للنشاط	



عزيزتي المتدربة:

بالتعاون والتشارك مع أفراد مجموعتك أجيبي على التالي :

١ - ما أهمية التعليم والتعلم بمرحلة الطفولة المبكرة ؟ وما العوائد المجتمعية من الاستثمار بهذه المرحلة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المادة العلمية	(٣/١/١)
عنوان المادة العلمية	الطفولة المبكرة في ضوء رؤية (٢٠٣٠)

تشكل رعاية الطفولة المبكرة جوهر الإصلاح التربوي في نظم التعليم، كما تتنامى كل يوم منافع الاستثمار في مرحلة الطفولة المبكرة التي لم تعد خافية على صناعات السياسات التربوية وغيرهم، فقد أصبح أفضل استثمار يمكن أن يقدم عليه أي نظام تربوي، وكذلك لم يسبق لأي دولة أن حققت انتقالاً مفاجئاً إلى مرحلة التنمية المستدامة دون استثمار نوعي في مرحلة الطفولة المبكرة.

و تعد الطفولة المبكرة مرحلة مهمة في حياة الإنسان بشكل عام وحياة الطفل بشكل خاص، ففي مرحلة الطفولة المبكرة يقل اعتماد الطفل على الكبار ويزداد اعتماده على نفسه وذاته ويتم فيها الانتقال من بيئة المنزل إلى بيئة الحضانة ورياض الأطفال حيث يبدأ في التفاعل مع البيئة الخارجية والمحيط به، مما يمكنه من التعامل بوضوح مع بيئته مقارنة بمرحلة المهد. وفي هذه المرحلة تبدأ عملية التنشئة الاجتماعية وإكساب القيم والاتجاهات، والعادات الاجتماعية ويتعلم فيها التمييز بين الصواب والخطأ. لقد اهتم العلماء بهذه الفترة وصرفوا جزء كبيراً من أبحاثهم لدراسة هذه المرحلة يقول (عبد الرحمن، ١٩٩٨م). كل المنظرين (علماء النفس) تقريباً قد اجمعوا على أهمية مرحلة الطفولة المبكرة وأنها في غاية الأهمية فمدرسة التحليل النفسي مثلاً ركزت على هذه المرحلة تركيزاً بالغاً حيث يرى "فرويد" مثلاً أن شخصية الفرد تتكون خلال الخمس سنوات الأولى والتي تشكل مرحلة الطفولة المبكرة منها ثلاث سنوات يعتبرها من مراحل النمو الحرجة التي تشكل خبرات الطفولة فيها شخصية الفرد (الغامدي، ٢٠٠٠).

كما تعتبر الطفولة المبكرة الأرض الخصبة التي يبذر فيها الوالدان والمربون ما يشاءون من القيم والمثل العليا للسلوك والاتجاهات، وذلك من خلال التنشئة الاجتماعية عن طريق أنشطة اللعب وبرامجه التي تشكل مدخلاً أساسياً لنمو الطفل معرفياً وعقلياً واجتماعياً وانفعالياً وحركياً وخلقياً (أبو ختلة، ٢٠٠٥).

ووفق ما أشار إليه "غاردرن" بأن السنوات الأولى للطفل (٣-٥) هي حاسمة لتنمية الإبداع أكدت دراسات حديثة أن التدخل المبكر في مجال الأنشطة الحركية في رياض الأطفال يمكن أن يكون أداة قوية لتنمية الإبداع لدى الأطفال (Cheung, ٢٠١٠)، لذلك حفزت نتائج الدراسات الحديثة التي أجريت على تأثير برامج رعاية وتعليم الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة صناعة السياسة التربوية إلى العمل الجاد واعتبار التعليم في الطفولة المبكرة مسألة جوهرية في نظام التعليم. لكن الدراسات الحديثة أكدت ضرورة أن تكون البرامج التي تقدم للطفل في سنواته الأولى ذات جودة عالية، ووجدت هذه الدراسات أن الجودة العالية لبرامج ما قبل المدرسة تنعكس إيجابياً على النمو المعرفي والأداء الأكاديمي للأطفال مع دخولهم المدرسة الابتدائية (Dang & ET, ٢٠١١).

وبعض الدراسات ربطت المنافع الاقتصادية لبرامج الطفولة المبكرة عالية الجودة بأداء القوى العاملة التي تعود بالنفع على العمال أنفسهم وأصحاب الأعمال، من خلال توفير بيئة آمنة ومحفزة وخدمات تربوية عالية الجودة، مثل هذه الخدمات توفر الطمأنينة للأهل وتخفف قلقهم على أبنائهم وتحد من غيابهم عن العمل حيث يقترن كل ذلك إيجابياً بأدائهم ويحسن إنتاجيتهم (Karoly & James, ٢٠٠٥). وتشير دراسات إلى أن أثر النمو الاقتصادي لبرامج الطفولة المبكرة يظهر بتحسين مهارات الأطفال ما قبل المدرسة وتعليمهم، مما يجعل منهم موظفين أكثر كفاءة وإنتاجية، وتأتي نسبة قليلة من الفوائد من خلال خلق فرص عمل للعاملين في برامج رعاية الطفولة المبكرة، وقد قدرت هذه الدراسات العائد السنوي للاستثمار في برامج الطفولة المبكرة يتراوح ما بين ٧-١٨٪ (Rolniek & Grunewald, ٢٠٠٨).

مبررات التحول إلى مدارس الطفولة المبكرة :

يتطلب مواكبة التغيرات التي تطرأ على المجتمع الحياتي والمعرفي عمليات تغيير جذرية تبدأ بوضع الخطط الفاعلة لتغيير مهارات الطفل لتكون النتائج أعلى، حيث تؤكد الدراسات أنه "عندما ندفع دولارا واحدا في الطفولة المبكرة فإن الحد الأدنى للعائد هو ٣ دولارات، والحد الأعلى هو ٧ دولارات، أي أن نسبة العائد ٧٠٠% بينما في المراحل الدراسية العليا يكون العائد لكل دولار هو دولار واحد فقط.

ومن أبرز مبررات مبادرة الطفولة المبكرة ما يلي:

- أن التوسع في رياض الأطفال خيار استراتيجي لا غنى عنه لتطوير منظومة التعليم، وتحقيق نواتج تعلم أفضل لباقي مراحل التعليم، وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠
- ركزت رؤية ٢٠٣٠ على حصول كل طفل على فرص تعليم في التعليم المبكر، ما يضع وزارة التعليم على أعلى درجات المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف والتي يمكن أن تضاعف العائد التعليمي إلى ٧٠٠٪ وفق أحدث الدراسات في مجال الطفولة المبكرة
- تؤكد الدراسات أن أعلى المهارات تتكون خلال مرحلة الطفولة المبكرة مثل مهارة التعليم العليا والمهارات اللغوية والمهارات السمعية
- أكد مختصون في الطب النفسي والإرشاد أن المعلمة أكثر قدرة على احتواء الطفل في هذه المرحلة، وتحمل سلوكياته وتوجيهه.
- أن الطفل يكون لديه القدرة على التعلم بشكل كبير إذا كان من يقوم على تعليمه معلمة مؤهلة، وذات تدريب أكبر من المعلم.
- أن ٩٠٪ من دماغ الإنسان يتطور قبل سن الخامسة، فضلاً عن سهولة تغيير عقل الطفل في هذه المرحلة مقارنة بالقدرة على تغييره في سنوات متقدمة من عمر الطفل.

رقم النشاط	(٤/١/١ - أ)	عنوان النشاط	أهمية الأدلة واللوائح التنظيمية للعمل
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج أهمية الأدلة واللوائح التنظيمية للعمل.		
أسلوب التنفيذ	الاستنتاج		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

١- باستخدام الأدوات المتاحة في صندوق التدريب أمامك قومي برسم شكل هندسي، مع مراعاة اتباع تعليمات المدربة.

.....

.....

.....

٢- بالتعاون مع أفراد مجموعتك، اذكر بعض الأدلة واللوائح التنظيمية التي سبق وأن استعنت بها في عملك كقائدة تربوية ؟ مع ذكر الأهمية و القيمة التي أضافها كل دليل ؟

م	عنوان الدليل / مصدره	الأهمية / القيمة المضافة
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

٣- بالتعاون مع أفراد مجموعتك، اذكر الفرق بين اللائحة والدليل؟ وسجّلي أهم خمس فوائد من توافر الأدلة واللوائح التنظيمية بالعمل؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الأدلة التنظيمية والإجرائية بالطفولة المبكرة	عنوان النشاط	(٤/١/١ - ب)	رقم النشاط
د ١٠	زمن العرض والمناقشة	د ١٠	زمن النشاط
توظيف الأدلة التنظيمية والإجرائية في العمل			الهدف من النشاط
الاستنتاج - المناقشة		أسلوب التنفيذ	
الدليل التنظيمي والإجرائي للحضانة ورياض الأطفال - مرفق بالمادة العلمية		المواد المرجعية للنشاط	



عزيزتي المتدربة :

١ - بالتعاون مع أفراد مجموعتك قومي بتدوين أهم العناصر التي تم ذكرها في الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال ؟ مستعينة بالمادة المرجعية المسجلة في جدول النشاط.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢ - من خلال دورك كقائدة مدرسة طفولة مبكرة، يتطلب ذلك تنفيذ العديد من العمليات مثل (عملية تسجيل طفل). بالاستعانة بالدليل الإجرائي للحضانة ورياض الأطفال، وضح مسار العملية وإجراءاتها.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣- عزيزتي المتدربة : ناقشي مع أفراد مجموعتك النقاط التالية :

- ما الدور الذي يتوجب على القائدة التربوية القيام به إزاء وجود الأدلة التنظيمية والإجرائية في العمل؟
- ماذا لو تم تغيير هذه الأدلة ؟ ما الإجراءات المتخذة من القائدة التربوية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المادة العلمية	(٤/١/١)
عنوان المادة العلمية	الأدلة واللوائح التنظيمية في العمل

أهداف الأدلة التنظيمية :

- تنمية الوعي بأهمية عملية التنظيم الإداري لدى العناصر العاملة في المؤسسة التعليمية.
- تحديد الارتباطات التنظيمية و المرجعية الإدارية لجميع العناصر العاملة في المؤسسة التعليمية.
- تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات على جميع العناصر العاملة في المؤسسة التعليمية.
- توضيح وتوثيق واجبات و مسؤوليات جميع العناصر العاملة في المؤسسة التعليمية.
- تحديد العلاقات التي تنظم العمل بين جميع الفئات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
- الإسهام في تمكين المؤسسة التعليمية ورفع كفاءة وفاعلية العناصر العاملة فيها.
- المساهمة في مواكبة المتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية.

أهداف الأدلة الإجرائية :

- توثيق إجراءات عمل واضحة وسهلة الاستخدام للعاملين في المؤسسة التعليمية.
- توحيد إجراءات العمل.
- توضيح مسار العمليات والإجراءات وتحديد المختص.
- يساعد على تسلسل اجراءات وانسيابها بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية.
- الحد من الاجتهادات الشخصية وتفاوت الإجراءات من موظف الى آخر.
- سهولة المتابعة والإشراف نظراً لوضوح الإجراءات والتعليمات.

الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال / الدليل الإجرائي للحضانة ورياض الأطفال

<https://drive.google.com/drive/folders/nPmlf\JPTIPz-qxPpepoyx.HxEe-ffdl>



اليوم الأول



الجلسة الثانية :

■ القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة.

الجلسة الثانية

القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة

أهداف الجلسة :


يتوقع بنهاية الجلسة أن تكون المتدربة قادرة على أن:

١. تحدد أنماط القيادة الفاعلة المطلوب توافرها في قائدات مدارس الطفولة المبكرة.
٢. تطبق استراتيجيات القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة.
٣. توظف استراتيجيات قيادة الذات المطلوب توافرها في قائدة مرحلة الطفولة المبكرة
٤. تطبق خطوات قيادة التغيير وفق نموذج جون كوتر من خلال المواقف القيادية.

موضوعات الجلسة :

ستتناول الجلسة الموضوعات التالية:

١. القيادة الفاعلة- مفهومها وأنماطها وأساليبها وأدواتها.
٢. أدوار ومسؤوليات القائدات في مدارس الطفولة المبكرة.
٣. قيادة الذات- مهاراتها وأبرز استراتيجياتها.
٤. خطوات قيادة التغيير وآليات تطبيقها في المواقف القيادية.

رقم النشاط	(١/٢/١)	عنوان النشاط	جوهر القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنباط جوهر القيادة الفاعلة في قيادة مدارس الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	المناقشة - استراتيجيات تحديد الموقع		
المواد المرجعية للنشاط			



عزيزتي المتدربة :

شاهدي مقطع الفيديو التالي

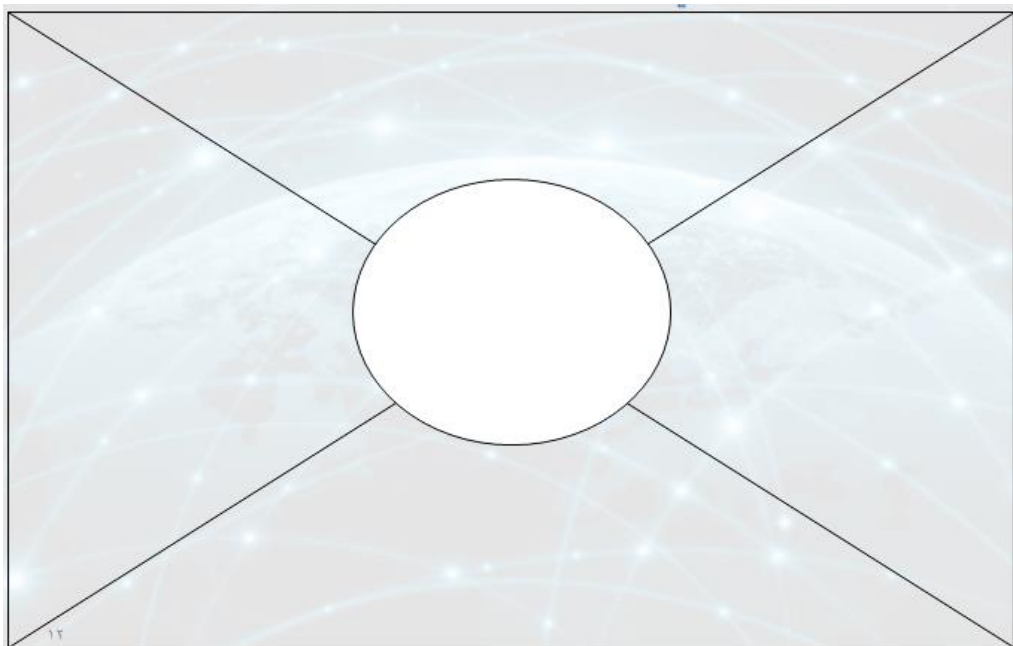
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>

١- أجبني عن الأسئلة التالية:

- لماذا نجحت شركة ابل للإلكترونيات والحاسبات في تحقيق أهدافها ورؤيتها بينما فشلت شركات أخرى لها نفس النشاط؟
- من وجهة نظرك، من الذي يستطيع إحداث تغيير في المنظمة "القائد" أو "من يقود"، ولماذا؟
- ما خطوات النجاح عند القائد الفاعل وفق نموذج سيمون سينيك؟

٢- باستخدام استراتيجية تحديد الموقع، قومي بالتالي:

- ✓ تتسلم كل مجموعة نموذج تحديد الموقع.
- ✓ تكتب كل عضوة على نموذج تحديد الموقع مفهوماً واحداً للقيادة الفاعلة من خلال المرادفات المستنتجة. يدور النموذج بين العضوات لاستمطار أكبر قدر ممكن من مفهوم القيادة الفاعلة.
- تناقش كل مجموعة المفاهيم المقترحة للوصول للصورة النهائية للمفهوم.



(١/٢/١)	المادة العلمية
جوهر القيادة الفاعلة (ابدأ بلمذا) كيف يلهم القادة العظماء الناس للعمل؟	عنوان المادة العلمية

القيادة الفاعلة في مرحلة الطفولة المبكرة :

تلعب القيادة التربوية الفاعلة دورًا محوريًا في مسيرة النظام التربوي خاصة وفي النظام القائم على مدارس الطفولة المبكرة خاصة، حيث تسعى النظم التربوية إلى النهوض بمؤسساتها لبلوغ الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها بدقة وفاعلية، ما يؤكد الحاجة إلى وجود قائد يتمتع بمواصفات خاصة ليتمكن من تنظيم وتوجيه الأعمال التي تستهدف تحسين الانتاجية والتخطيط لها ومتابعتها.

وتعتبر القيادة الفاعلة عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتعلق بتوجيه الأفراد للتقدم في الاتجاه الصحيح وكسب التزامهم وانتماءهم وتنمية وتطوير قدراتهم. وترتبط القيادة الفاعلة من جهة أخرى بالمعرفة العميقة بخصائص الأفراد في المنظمة وتوظيف هذه المعرفة واستثمارها لصالح المنظمة آخذة بالاعتبار أركان القيادة الأربعة: القائد الفاعل، فريق العمل التشاركي الناضج، المواقف التربوية والأهداف المشتركة. ويمكن تعريف القيادة الفاعلة بأنها "بعدًا إنسانيًا يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويقودهم نحو تحقيق الأهداف باعتبارها بعدًا فاعلاً في زيادة كفاءات المؤسسات التعليمية وتحسين أدوارها وفعاليتها".

وتؤكد أبوطاحن (٢٠١٢) أن القائد الفاعل له سمات يتميز بها. فالقائد الفاعل قادر على تحمل المسؤولية وعلى فهم وتحليل وإدراك الخبرات المتراكمة. ولكي يكون القائد فاعلاً فعليه ألا يكون متبعاً لأنظمة وقواعد وسياسات فقط. فالقيادة عملية فنية مرتبطة بخصائص وصفات شخصية فاعلة. فالقيادة، وإن كان جزءاً منها موروثاً، فهي أيضاً عملية مكتسبة متعلمة، فيستوجب على القائد أن يتقن المهارات القيادية المطلوبة ومنظومة سلوكيات وقيم تصنع منه قائداً فاعلاً. وتستطرد أبو طاحون موضحة أن القيادة ليست فقط مكتسبة، بل هي مستمرة ومتطورة؛ ويمكن تنميتها من خلال عنصرين أساسيين:

- الخبرة، فمن خلال تفاعل القائد مع أفراد المنظمة فهو يكتسب منهم مهارات وتتولد لديه خبرات قيادية بحسب الظروف والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة. والخبرة حصيلة تراكمية لعدة أبعاد أهمها العمل، الملاحظة والتأمل في استجابات الأفراد للسلوكيات الصادرة من القائد ومحاولة تفسيرها وتحليلها.
- التعليم والتدريب، فيكتسب القائد المهارات والمعارف، وهناك برامج خاصة للقيادات لتنميتهم وتطويرهم.

فالقادة العظماء يطمحون لما هو أبعد من ذلك. إنهم يلمسون الناس بطريقة تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لأجل تحقيق أهدافهم. كل ذلك عن طريق إلهام الناس بالبدء بالإجابة عن سؤال "لماذا".

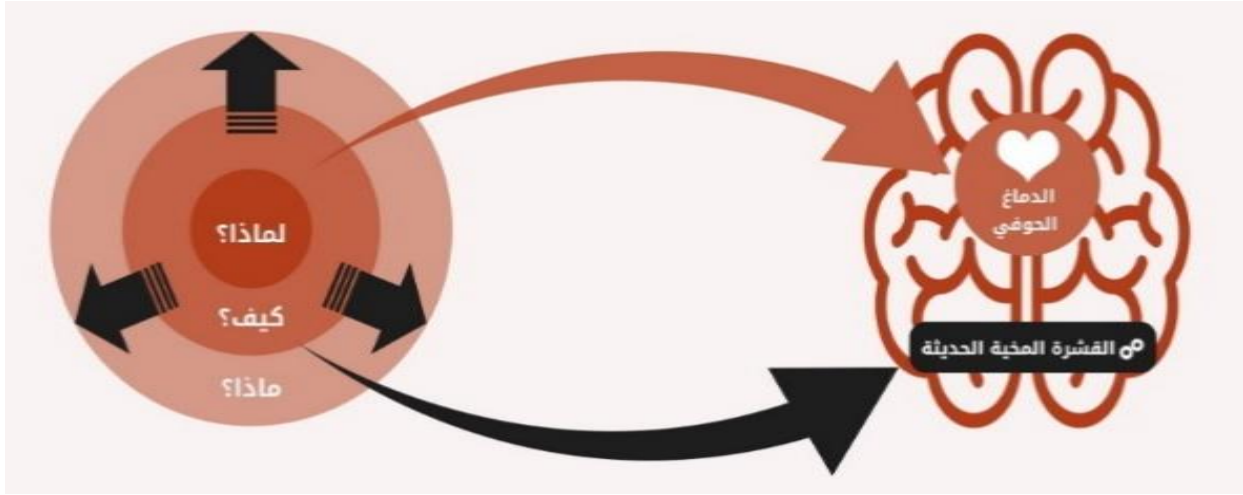
الدائرة الذهبية :

تساعدنا الدائرة الذهبية على فهم الأسباب التي تدفعنا لفعل ما نفعله، وهي مرتبطة بشكل وثيق بتركيبتنا البيولوجية. أكثر القادة والشركات تأثيرًا وإلهامًا يتواصلون من الداخل إلى الخارج. إنهم يبدأون بالإجابة عن سؤال "لماذا"، بينما تعتبر إجابات سؤال "ماذا" مجرد دليل على ما يؤمنون به.

التواصل من الداخل إلى الخارج

لكي تتواصل من الداخل إلى الخارج، يتطلب اتقان ثلاث مكونات رئيسية: لماذا وكيف وماذا، ويكون ترتيبها كالتالي:

١. وضوح إجابة سؤال "لماذا"
٢. ضبط إجابة سؤال "كيف"
٣. تماسك إجابة سؤال "ماذا"



لماذا وعلم الأحياء البشرية

إن جميع البشر لديهم حاجة للانتماء، ولذلك نحن على استعداد للخروج عن مساراتنا للحصول على هذا الشعور. وفي الحقيقة، إن الدماغ الأوسط المسؤول عن اتخاذ القرارات هو الجزء المسئول عن مشاعر الثقة أيضًا. ولذلك عندما نأخذ قرارات بناءً على "الحدس"، فإننا "نشعر" أن تلك القرارات صحيحة لمساهمة الدماغ الأوسط المختص بالمشاعر في اتخاذها. في الواقع، تشرح الدائرة الذهبية ٣ مستويات من اليقين في اتخاذ القرار. القرارات التي تبدأ بـ "لماذا" تكسب القلوب والعقول. وعندما يلهمنا منتج ما أو علامة تجارية ما، يصبح هذا المنتج أو العلامة التجارية مرآة لهويتنا. ولبناء الثقة، تحتاج إلى (أ) إلهام الناس بـ "لماذا"، (ب) اعتماد التواصل من الداخل إلى الخارج مع مواءمة "لماذا"، و "كيف"، و "ماذا" (SINEK, ٢٠١٧).

القائد ومن يقود

هناك قادة رسميون وهناك من يقودون حتى وإن لم يتقلدوا مناصب قيادية. فالقادة يحتلون موقع السلطة أو النفوذ أما من يقودون فهم الملهمون. سواء كنا نناقش أفرادًا أو مؤسسات فنحن نتبع الذين يقودون؛ فهم لا يقودون لمصلحتهم بل لمصلحة الأفراد والمنظمة. ويوضح الجدول التالي الفرق بين القائد ومن يقود (SINEK, ٢٠٠٩) :

القائد	من يقود
هم الأفراد الذين يتولون السلطة والمنصب	هم الملهمون و المؤثرون
يتعمد في تنفيذ المهام بسؤال ماذا وكيف	يعتمد في تنفيذ المهام على لماذا
يهتم بتحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد	يؤمن أن إشباع حاجات الفريق واهتماماته سبب نجاح المنظمة
يؤمن أن الموارد المادية واستثمارها هي الأساس الاقتصادي للمنظمة	يؤمن أن المورد البشري هو الأساس الاقتصادي لأي منظمة ، وأن الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية يزيد من هذا الاقتصاد
بناء فرق عمل لبلوغ الأداء المطلوب	بناء فرق عمل تشاركية تأزرية
القيادة بالتوجيه لتنفيذ المهام	القيادة بالقدوة للوصول إلى المخرجات

تطبيق الدائرة الذهبية

كيف يمكن لقاعدة الدائرة الذهبية أن تفيدنا في الحياة العملية؟ يمكنك تطبيق هذه القاعدة من أجل ما يلي:

- خلق عدد من التابعين والمؤيدين
- إنشاء نقطة تحول
- خلق نجاح دائم

يمكنك أن تعطي شخصين وظيفتين متماثلتين لكن كل منهما سيرها بصورة مختلفة. فقد يرى أحدهم أن تصميم خطة عمل سنوية مهمة مرهقة ومملة، بينما يشعر الآخر بالفخر لتصميم نفس الخطة. الفارق يكمن في الدافع - أو اجابة السؤال "لماذا" لكل منهم. و يتضح ذلك من خلال نماذج متعددة عبر التاريخ مثل الأخوة رأيت وسعهم إلى رحلة الإنسان الأولى في الطيران، مارتن لوتر كينج جونيور وحركة الحقوق المدنية الأمريكية ، ورحلة التحمل لاستكشاف القارة القطبية الجنوبية وغيرها (SINEK, ٢٠١٧).

خطوات النجاح عند القائد الفاعل

- ١- كسب ثقة الآخرين، يبدأ الناس في الثقة بك عندما يفهمون قناعاتك (إجابة سؤال لماذا) ويرون أن أفعالك (إجابة سؤال كيف) ونتائجها (إجابة سؤال ماذا) تتماشى مع تلك القناعات.
- ٢- إيجاد ثقافة تنظيمية قائمة على رؤية وقناعات يؤمن بها أفرادها، إن كل شركة تمثل ثقافة معينة، وتعتبر القيم والمعتقدات المشتركة هي التي تجمع الأفراد حول هدف واحد. ومن أجل بناء مؤسسة قوية جذيرة بالثقة، لابد من تكوين ثقافة تنظيمية يشارك أفرادها الإيمان برؤية المنظمة وغاياتها وأهدافها، وخلق بيئة تسودها الثقة ويشعر العاملون في ظلها بالانتماء والأمان عند اتخاذ مجازفات ويسعون للحصول على النصح والإرشاد ويعتمدون على بعضهم البعض للحصول على الدعم الذي يحتاجونه.
- ٣- خلق نقطة تحول، من خلال التركيز على العثور على المبتكرين والمتبنين الأوائل الذين تبلغ نسبتهم ١٥-١٨ % من الناس والذين يؤمنون بما تؤمن به ويرغبون في استخدام أفكارك ومنتجاتك في حياتهم.
- ٤- خلق نجاح دائم، يصل أكثرنا لنقطة لا تتماشى فيها إجابة سؤال "ماذا" مع إجابة سؤال "لماذا" - وهذا هو ما يطلق عليه "الانقسام".

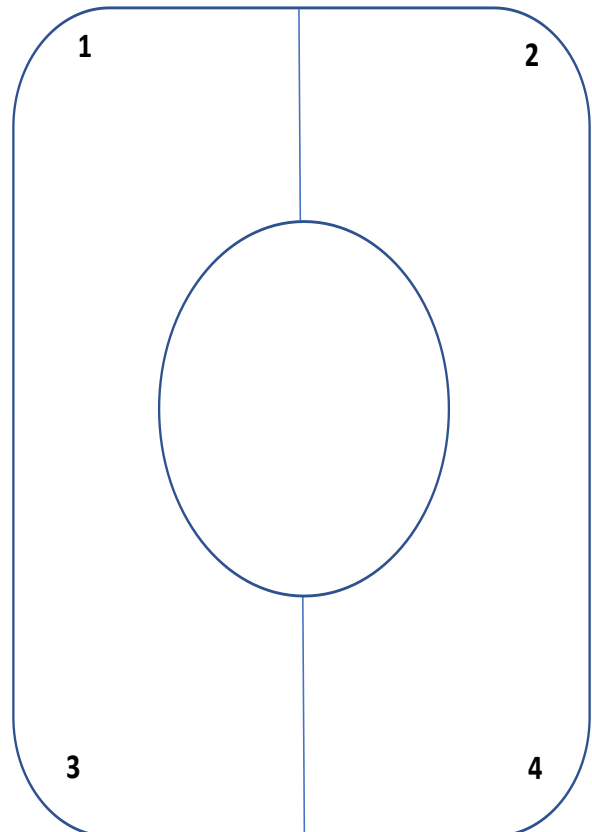
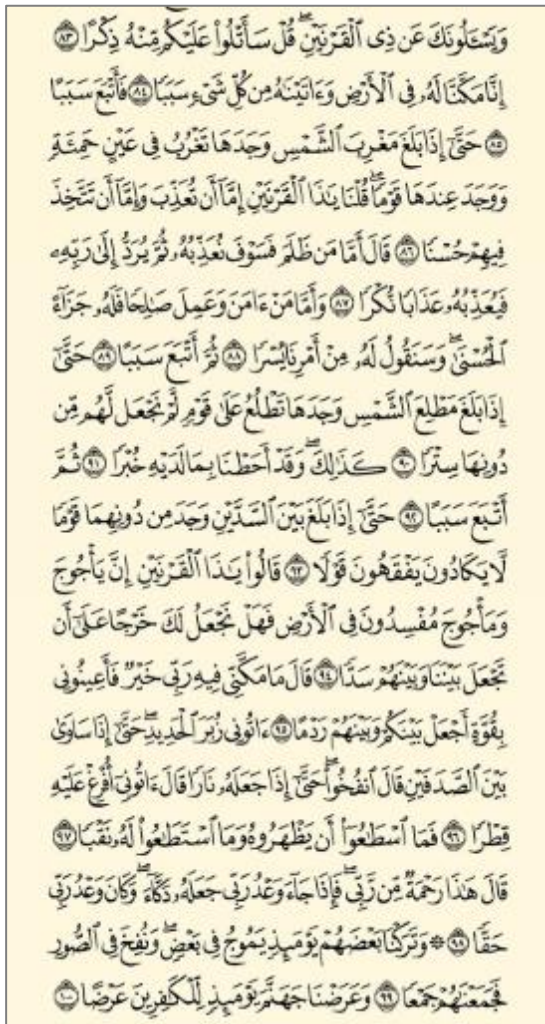
رقم النشاط	(٢/٢/١ - أ)	عنوان النشاط	سمات القائد في القيادة الفاعلة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٥ د	١٠ د
الهدف من النشاط	استنباط سمات القائد الفاعل		
أسلوب التنفيذ	كيجن للتعليم التعاوني (التتابعي)		
المواد المرجعية للنشاط	سورة الكهف الآيات (٨٣-٩٩)		



عزيزتي المتدربة :

باستخدام كيجن للتعليم التعاوني، وبالتعاون مع مجموعتك :

- استنبطي من الآيات المعروضة سمات القائد الفاعل التي اتصف بها ذو القرنين في الآيات المذكورة.
- تعمل كل عضوتين مع بعضهما في المجموعة الواحدة وتستنتج إحدى العضوتين سمة من السمات القيادية وتدونها الأخرى
- تطبق الطريقة على باقي الثنائيات داخل المجموعة.
- تتفق المجموعة كلها على السمات بعد تنقيحها.



رقم النشاط	(٢/٢/١ - ب)	عنوان النشاط	أنماط القيادة في مدارس الطفولة المبكرة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة ١٠ د
الهدف من النشاط	تحديد أنماط القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	الألعاب التدريبية (لعبة "X/O" Tic tac to)		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيتي المتدربة :

- ١- من خلال لعبة "X /O" Tic tac to نفذي مع فريقك الخطوات التالية:
 - تنقسم المتدربات إلى فريقين، فريق (X) وفريق (O).
 - تقرأ المدربة على المتدربات مفهوم كل نمط من أنماط القيادة، ثم يخمن الفريق النمط الصحيح المتوافق مع المفهوم المقدم من المدربة، ويضع الفريق x أو o بحسب النمط المناسب.
 - تستمر اللعبة حتى فوز أحد الفريقين.

القيادة التحويلية	القيادة الاجتماعية	القيادة السماتية
القيادة القيمية	القيادة المتساهلة	القيادة الأبوية
القيادة الموقفية	القيادة التبادلية	القيادة المتسلطة

المادة العلمية	(٢/٢/١)
عنوان المادة العلمية	أنماط القيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة

تطورت أنماط القيادة وظهر لها عدة تصنيفات، ومن الصعب اتباع نمط محدد، فسلوك القائد تحدده طبيعة الموقف الذي يتعرض له وطبيعة الموقف أحياناً تجبر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمط اعتيادي لتعالج مشكلة ما، واتباع نمط قيادي نقيض للنمط المعتاد، فالأنماط القيادية تختلف لدى القادة التربويين وذلك بسبب اختلاف شخصياتهم، وخبراتهم العلمية والعملية، ونظرتهم إلى القيادة والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة. ومن الضروري أن تتوفر لدى القائد معرفه وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا. وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه "القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة لظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ استراتيجيته الانية والمستقبلية والبديلة"

ويعرف النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق أهدافهم. وهذا يعني أن هناك أنماطاً متعددة، يمكن أن تؤثر على عمل القادة والسلوك الإداري الذي يتبعه، ومن أبرزها ما يلي :

- ١- القيادة التقليدية: تستمد نفوذها من السلطة المستمدة من القوانين والأعراف والعادات والتقاليد المتوارثة من القدم وعلى الوضع الشخصي والعائلي للقائد.
- ٢- القيادة الموقفية: تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى. ويحكم هذا النمط ثلاثة عناصر رئيسية: سمات القائد- سمات الأتباع- سمات الموقف.
- ٣- القيادة السماتية:
 - تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر. وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:
 - السمات الجسمية "كالصحة والطول الخ.
 - السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... الخ.
 - السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ.
 - السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... الخ.
 - السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام... الخ "
- ٤- القيادة التبادلية: تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يحدد لهم القائد متى وكيف تكون عملية التدخل عند الضرورة.
- ٥- القيادة التحويلية: القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم، وأهدافه عالية ومعايره مرتفعة.

- ٦- القيادة مركزية المبادئ (القيمية): هي أسلوب قيادي متميز ينطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها ، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي ، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة ، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية. مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم
- ٧- القيادة المتسلطة: يطلق عليها "القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية"، وفيها يهتم القائد كثيراً بالإنتاج، وتطبيق أفضل الأساليب الإنتاجية، من حيث تخطيط العمل وتنظيمه ورقابته، ويقل اهتمامه بالعاملين، ويتجه القائد لاستخدام السلطة الإدارية، بحرفية مطلقة.
- ٨- القيادة المتساهلة: يطلق عليها نمط "القيادة الفقيرة"، وفيه تعطي القيادة اهتماماً ضئيلاً بالإنتاج أو الأفراد. ويقتصر دور المدير، فيها على كونه حلقة فقط في نظام الاتصالات، فالمدير يستقبل المعلومات من رئيسه، ويحيلها بدوره إلى مرؤوسيه. والعمل بالقدر الذي يخلي من المسؤولية فقط لضمان البقاء في الوظيفة.
- ٩- القيادة الاجتماعية، وفيها يوجه القائد اهتمامه إلى الأفراد والعلاقات الطيبة ويقل اهتمامه بالإنتاج. بحيث تؤدي إلى ظروف ودية مريحة في المنظمة وفي إيقاع العمل.
- ١٠- القيادة الأبوية: وهي مزيج من القيادة المستبدة والقيادة الاجتماعية. والقائد صاحب هذا النمط يعتبر الأفراد أسرة واحدة يستخدم نظام المكافآت مقابل الطاعة والولاء وأداء المهام. ويمكن أن يقوم بمعاقبة المقصرين.

رقم النشاط	(٣/٢/١)	عنوان النشاط	مقياس القيادة الفاعلة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربين	٥ د	١٠ د
الهدف من النشاط	تحديد درجة امتلاك مهارات القائد الفاعل من خلال مقياس القيادة		
أسلوب التنفيذ	تأمل ذاتي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيتي المتدربة

حددي درجة امتلاكك مهارات القائد الفاعل من خلال المقياس التالي:

م	المعيار الأساسي	المعيار الفرعي	ضعيف	جيد	متوسط	عالي
١	الوعي بالأنظمة والسياسات	المعرفة والفهم لطبيعة العمل بالإدارة التي تقودينها.	١	٢	٣	٤
٢		فهم القوانين واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل	١	٢	٣	٤
٣		مشاركة أفراد المنظمة في وضع سياسات العمل الداخلية للمنظمة	١	٢	٣	٤
٤		تطبيق أنظمة وسياسات العمل بما يحقق مصلحة الأفراد والمنظمة	١	٢	٣	٤
٥	الاهتمام بالموارد البشرية	تطوير الأداء من خلال توفير تنمية مهنية مستدامة لأفراد المنظمة	١	٢	٣	٤
٦		الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية بما يتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم ومهاراتهم وقناعاتهم	١	٢	٣	٤
٧		احفز الآخرين وأساعدهم على إيجاد معنى وقيمة في أعمالهم	١	٢	٣	٤
٨		أعطي اهتماما شخسيا لأفراد المنظمة بما يسهل مهامهم ويساعدهم على تجاوز الصعوبات التي تواجههم	١	٢	٣	٤
٩	تحسين بيئة العمل	تحسين استخدام الموارد المادية المتاحة والاستثمار الأمثل لها.	١	٢	٣	٤
١٠		تحقيق بيئة آمنة وجاذبة لأفراد المنظمة	١	٢	٣	٤
١١		تحقيق التكامل المهني بين الأفراد في بيئة العمل	١	٢	٣	٤
١٢		تقديم طرق جديدة ومبدعة لتحسين بيئة العمل وزيادة الانتاجية	١	٢	٣	٤
١٣	الاتصال والتواصل	الاستعداد لتلقى شكاوى العاملين ودراستها بدقة ومعالجتها	١	٢	٣	٤
١٤		احترام المرؤوسين ومعاملتهم بعدالة ومساواة وموضوعية	١	٢	٣	٤
١٥		تقديم صورة حسنة لكل ما أقدمه من أعمال أو سلوكيات	١	٢	٣	٤
١٦		تقديم التغذية الراجعة الفورية والمستمرة بما يوجد الأداء	١	٢	٣	٤
١٧	المهارات القيادية	التمكن من المهارات القيادية والإشرافية (حل المشكلات - اتخاذ القرارات - بناء فرق العمل - التخطيط الاستراتيجي)	١	٢	٣	٤
١٨		القدرة على التوجيه والتحليل المنطقي	١	٢	٣	٤
١٩		مشاركة فريق العمل في المهام والتكليفات	١	٢	٣	٤
٢٠		القدرة على العمل تحت الضغط	١	٢	٣	٤

*تفسير الإجابات

١٦-١٣ مستوى عالي

١٢-٩ مستوى جيد

٨-٥ مستوى متوسط

٤-١ مستوى ضعيف

المادة العلمية	(٣/٢/١)
عنوان المادة العلمية	القيادة الفاعلة في مرحلة الطفولة المبكرة

أدوارقائدة مدارس الطفولة المبكرة :

تتعدد أدوارقائدة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من حيث دورها في تحسين وتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ورعاية أفرادها سواء الهيئة التعليمية والإدارية والطلاب والطالبات وأولياء الأمور بما يحقق جودة الخدمات التربوية. ومن أهم وأبرز هذه الأدوار ما يلي:

١. ضبط وتطوير النظام الإداري والتعليمي في مدارس الطفولة المبكرة.
٢. وضع مدارس الطفولة المبكرة في صورة نموذج يحتذى به من الناحيتين الإدارية والتعليمية.
٣. تحسين مستوى الخدمات التعليمية وتحسين مستوى الأطفال في جميع المجالات الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية
٤. الكشف عن مواطن الضعف في نظام عمل مدارس الطفولة المبكرة لمعالجتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.
٥. تكوين بيئة تعليمية آمنة وصحية لتنمية جميع مجالات نمو الطفل الجسمانية والمعرفية والاجتماعية وغيرها.
٦. زيادة رضى الأطفال والمعلمات وجميع العاملات بالمدرسة
٧. خفض نسبة الأخطاء والمشكلات في جميع المجالات في المدرسة.
٨. تحقيق سلامة الأطفال والعاملات بالمدرسة
٩. التأكد من جودة الأنشطة التعليمية وخفض نسبة شكاوي أولياء الأمور
١٠. زيادة دافعية الأطفال للتعلم واللعب نتيجة توفر بيئة تعليمية آمنة وجاذبة.
١١. تنمية التفكير الابداعي والتفكير الناقد لمشاركة أفراد المدرسة في صناعة القرارات المرتبطة بالجوانب الإدارية والتعليمية والإصغاء للمقترحات وتشجيع الأفكار الإبداعية
١٢. التحسين المستمر للعمليات التربوية بالمدرسة.
١٣. تقليل فجوة الأداء مع المعايير العالمية نتيجة الالتزام بأعلى المعايير العالمية، والعمل المتواصل لفرق التحسين لتقليل فجوة الأداء بين واقعها الحالي والمعايير العالمية.

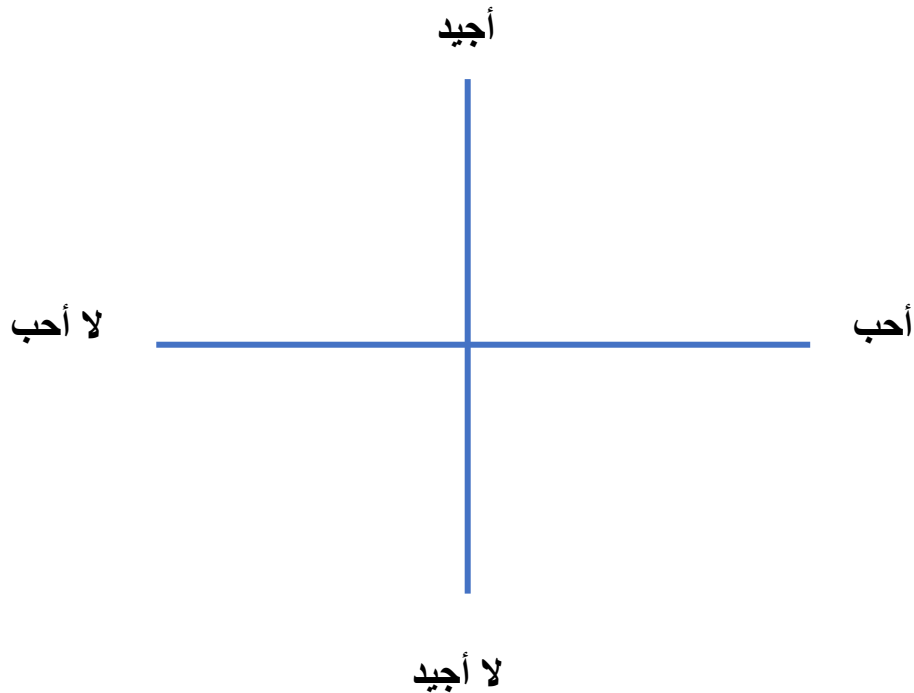
استراتيجيات ومهارات قيادة الذات	عنوان النشاط	(٤/٢/١)	رقم النشاط
١٠ د	زمن العرض والمناقشة	٢٠ د	زمن النشاط
التعرف إلى استراتيجيات ومهارات قيادة الذات			الهدف من النشاط
تأمل ذاتي - منظمات البيانات		أسلوب التنفيذ	
-		المواد المرجعية للنشاط	



عزيزتي المتدربة :

التشخيص الواعي لدى الفرد بمواطن القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، تمثل البداية الصحيحة للانطلاق نحو قيادة الذات بفاعلية.

١- حللي جوانب شخصيتك القيادية وفق إحدائيات الشخصية التالية:



٢- طبقي تغيير بعض قناعاتك من خلال المنظم التالي، واتباع الخطوات التالية:

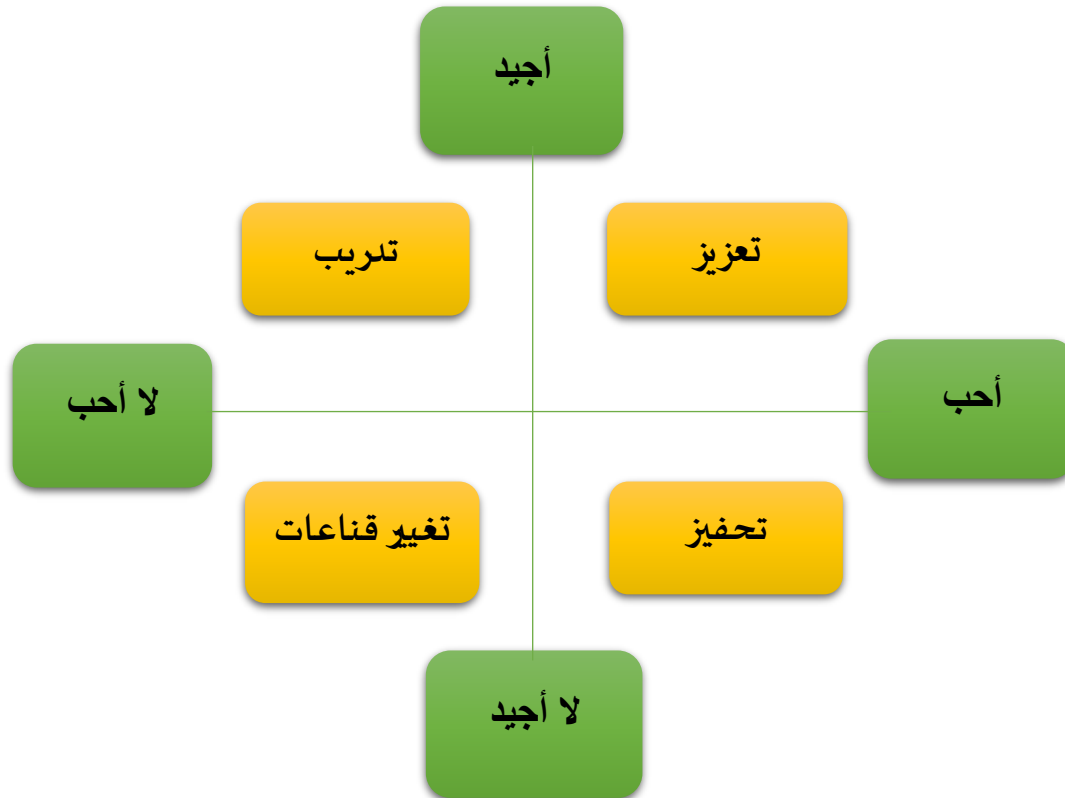
أ- بناء على التحليل السابق، حددي القناة المراد تغييرها.

ب- حللي القناة ومسبباتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة بالمنظم التالي :

القناة المراد تغييرها	
مسببات وجود القناة	
	لماذا أعتقد أن هذه القناة موجودة لدي ؟
	من أين جاءت هذه القناة؟
الآثار المترتبة على بقاء القناة	
إجراءات تغيير هذه القناة	

المادة العلمية	(٤/٢/١)
عنوان المادة العلمية	استراتيجيات ومهارات قيادة الذات

إحداثيات تحليل الشخصية الذاتية



- يمثل مربع (أحب وأجيد) نقاط القوة لدى الفرد ، ويشكل هذا المربع تحدي لأن الفرد في هذه المرحلة يحتاج المحافظة على نقاط القوة وتعزيزها للإفادة منها في التحسين والتطوير.
- يتطلب المربع الثاني (أجيد ولا أحب) زيادة الدافعية من خلال التحفيز لاستمرارية الانجاز ، فالمعادلة في هذا المربع طردية. كلما زاد الانجاز تولد التحفيز وزادت الدافعية للعمل . وقد أثبتت الدراسات في مجال أبحاث الدماغ وعلم الأعصاب الحديثة أن الانجاز يساعد في إفراز هرمونات (السريتونين والدوبامين و الإندورفين و نورإبينفرين و الإنكيفالين وأستيل كولين وغيرها) والتي يطلق عليها هرمونات السعادة والتي تدفع الشخص لمزيد من الإنجاز وتحسن الذاكرة والتنبيه والتركيز .
- يمثل المربع الثالث (أحب ولا أجيد) الشغف لدى الفرد. فمن الجيد أن يعرف الفرد شغفه ولكن يجب أن يعرف أيضاً آليات إشباعه ، ولذلك فإن تحليل هذا المربع يساعد في معرفة ما يحتاجه من تدريب وتأهيل وتنمية لتحقيق هذا الشغف.

- يمثل المربع الرابع (لا أحب ولا أجد) تغيير القناعات نحو الأداء. فالقناعات "هي حالة أو برمجة عقلية تتحكم في تفكير الفرد وسلوكه وعاداته"

ولتغيير القناعات يجب أن نفهم كيف تتكون ومن أين تأتي:

١. أي فكرة أو عادة تعجب بها وتبناها سواء كان الشخص مدرِّبًا أو غير مدرِّك تنتقل إلى منطقة اللاوعي وتخزن بها.
٢. تظهر الفكرة بشكل متكرر من خلال السلوك إلى أن يتم استبدالها.
٣. معظم القناعات تكونت بسبب التأثيرات الوراثية التي انتقلت إلى الشخص من الوالدين أو الأجداد.
٤. تؤثر البيئة الخارجية في تكوين القناعات للشخص وتتأثر بالتالي بها.

رقم النشاط	(٥/٢/١)	عنوان النشاط	قيادة التغيير في مدارس الطفولة المبكرة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	ممارسة خطوات التغيير وفق نموذج جون كوتر		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط			



عزيزتي المتدربة :

شاهدي مقطع الفيديو التالي بعنوان "خطوات قيادة التغيير" حسب جون بي كوتر"
<https://www.youtube.com/watch?v=٢KbEK٢hKbnM> ، ثم قومي بالمهام التالية :

- ١ - تحديد مفهوم قيادة التغيير في المنظمة.
- ٢ - قَدِّمي موقفًا قياديًا تمارسي من خلاله خطوات قيادة التغيير في المنظمة وفق المنظم التالي:

خطوات التغيير	إجراءات التغيير

المادة العلمية	(٥/٢/١)
عنوان المادة العلمية	قيادة التغيير في مدارس الطفولة المبكرة

أصبح التغيير الآن مطلوباً أكثر من أي وقت مضى وأهميته لا تكمن فقط في التطوير والارتقاء بالمؤسسة بل في بقاء المؤسسة ضمن المنافسة ستكون. والتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

وتعرف قيادة التغيير بأنها "عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف أو قيم أو اتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، يستجيب لها الأفراد

خطوات قيادة التغيير وفق نموذج جون كوتر:



اليوم الثاني



الجلسة الأولى :

■ الاتصال والتواصل في بيئة العمل

الجلسة الأولى

الاتصال والتواصل في بيئة العمل

أهداف الجلسة :

- يتوقع من المتدربة في نهاية الجلسة أن تكون قادرة على أن :
١. تحدد العناصر التي تحكم التواصل الفعال مع الآخرين.
 ٢. توظف استراتيجيات الإقناع في المفاوضات ونزاعات العمل.
 ٣. تحرر التقارير والمخاطبات الرسمية بشكل علمي لتحسين الأداء.
 ٤. تعقد اجتماعات إدارية بكفاءة وفاعلية لتحسين إنتاجية العاملين وحفظ الوقت.

موضوعات الجلسة :

١. الاتصال الفعال.
٢. -التفاوض والإقناع.
٣. -كتابة التقارير.
٤. إدارة الاجتماعات.

رقم النشاط	(١/١/٢)	عنوان النشاط	أسباب نجاح المحادثات
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	توضيح أسباب نجاح أو فشل المحادثات		
أسلوب التنفيذ	مناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

تتابع المتدربات القصة المعروضة أمامهن وتعمل كل مشاركة على اقتراح سيناريوهات محتملة يمكن أن تنتهي بها القصة.

تناقش المتدربات الأسئلة المطروحة من قبل المدربة:

- ما السبب الذي يدفع بعض المحادثات للفشل؟
- كيف تنجح المحادثة بين شخصين؟

في يوم من الأيام التقى رجلان على جسر وكان هذا الجسر ضيقاً لا يتسع إلا لشخص واحد للعبور. ونظر كل منهما للآخر ينتظره أن يتراجع ليكمل الآخر طريقه لكن لم يفعل أحدهما ذلك، فاحتدا وقال أحدهما للآخر : عد إلى حيث أتيت لكي تسنح لي بالعبور فأنا أقرب منك إلى النهاية , رد الآخر إن كنت أقرب مني إلى النهاية فأنت ترى أنني محمل بأمثلة وليس من السهل العودة بها. قال الآخر أنا أقدر منك على الصراع فعد لكي نبقى على حياتنا وظلا في انفعال وكان تحتكما واد عميق

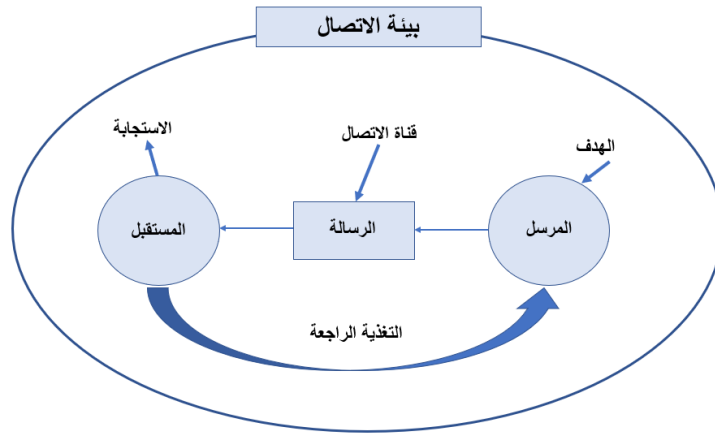
.....

- اقترحي سيناريو تغيري به مسار القصة :

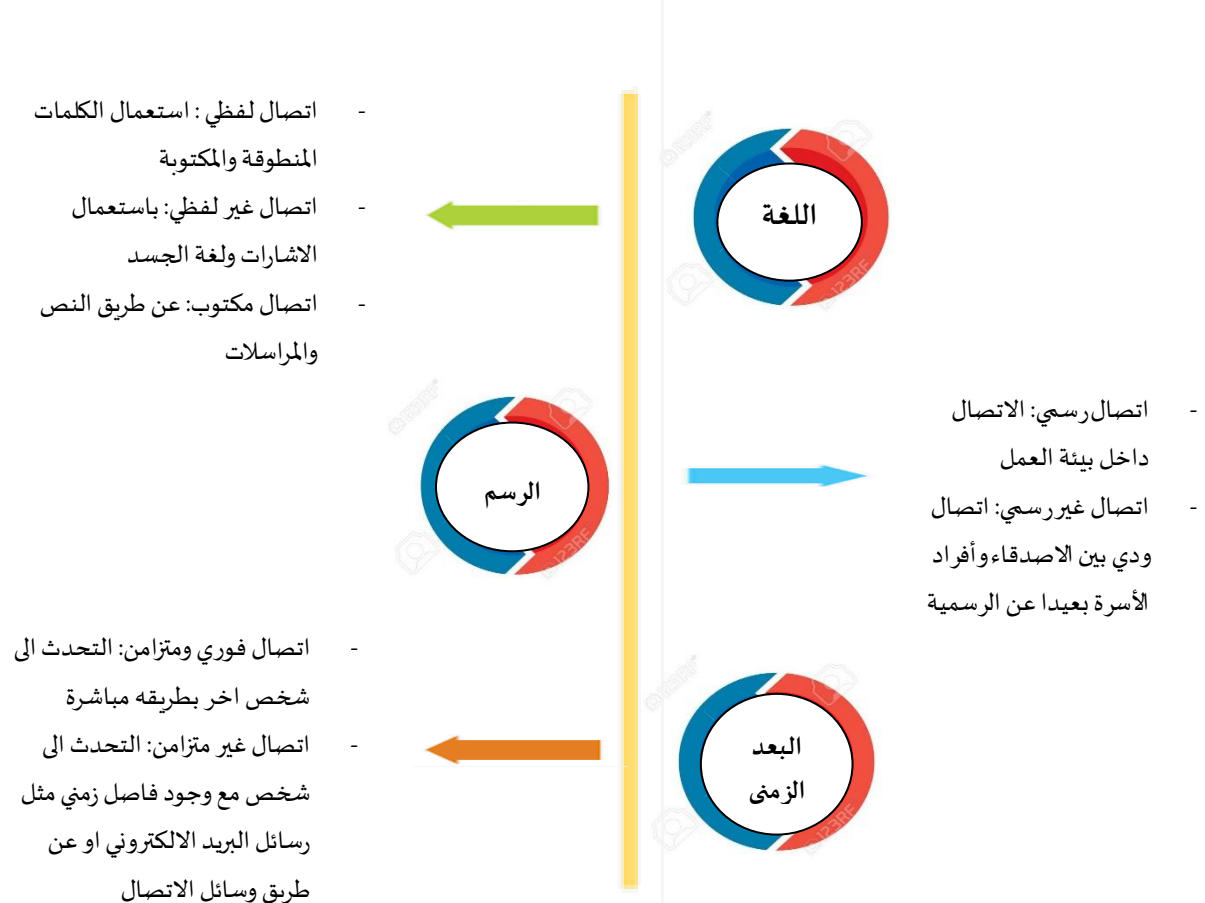


المادة العلمية	(١/١/٢)
عنوان المادة العلمية	الاتصال الفعال

تتعدد مفاهيم الاتصال وتعريفاته ويمكننا تعريفه بأنه تبادل المعلومات والآراء والمشاعر عن طريق رموز وإشارات تعبر عنها. ويستلزم الاتصال وجود مرسل ورسالة تأخذ شكل رموز وتنتقل إلى المتلقي وهو العنصر الثالث والذي يقوم بدوره بفك الرموز وتفسيرها.



ويذكر الشهري وآخرون (١٤٣٥) أن أقسام الاتصال تتنوع بحسب تصنيف الاتصال، حيث يصنف من حيث اللغة، والبعد الزمني، والبعد الرسمي.



قواعد وأسس الاتصال الفعال :

هناك قواعد عامة ونماذج عدة للاتصال الفعال وأحد أشهر النماذج في الاتصال هو نموذج ٧ C's للاتصال الفعال. وهو نموذج يتألف من ٧ كلمات وكل كلمة تبدأ بحرف C وهي صفات أو شروط يجب تحققها في الاتصال ليكون فعال، وهذه الصفات هي:

- Completeness الاكتمال
- Conciseness الإيجاز
- Clarity وضوح الرسالة من حيث الأهداف و خلوها من الألفاظ المهمة
- Courtesy اللباقة
- Correctness سلامة الرسالة من الأخطاء
- Concreteness الواقعية و وجود الأدلة والحقائق
- Consideration اعتبار ظروف وخصائص الشخص المستقبل (قدوس، ٢٠١٥)

رقم النشاط	(٢/١/٢)	عنوان النشاط	تحليل محادثة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	القدرة على تمييز العناصر التي تحكم تواصلنا مع الآخرين		
أسلوب التنفيذ	دراسة حالة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيتي المتدربة :

اقراءي الحوار أمامك وحللي السبب وراء كل عبارة وهل بالإمكان تغيير ردة الفعل للتأثير سلباً أو ايجاباً على سير المحادثة وتدوينه في الجدول المرفق بحسب العناصر التي ذكرها باركر والمقدمة في المادة العلمية (٢/١/٢).

حدث هذا الحوار بين معلمة وقائدها في المدرسة. حددي المطلوب منك في الجدول :

العبارات	العامل الذي يوجه سير المحادثة	ردة فعل بديلة
توجهت أمل إلى قائدة المدرسة لطلب الإذن بالخروج وصادف دخولها للغرفة وجود عدد من الزميلات مع القائدة في اجتماع. وكان الجميع في نقاش محتد حول اسناد المقررات. رأت أمل أن انتظارهم لحين الانتهاء قد يؤخرها ففضلت الطلب مباشرة لحفظ الوقت.		
أمل: السلام عليكم القائدة بتجهم: وعليكم السلام		
حدثت أمل نفسها أن رد القائدة بهذه الطريقة العابسة لثنيها عن أي طلب، لكنها أكملت بإصرار وثقة : أريد أن أخرج لظرف ما .		
القائدة حركت يدها بانفعال: أخبرتكم أن الاستئذان ممنوع خلال هذه الفترة أيأ كانت الأسباب.		
أمل بانفعال مماثل: يجب أن تسير الأمور وفق النظام، وليس لك الحق في رفع الصوت!		
زاد انفعال القائدة من رد أمل خاصة مع وجود عدد من الزميلات في الغرفة. القائدة: أين النظام الذي يقر لك الخروج متى شئت؟ انتهى نقاشنا لدي عمل مع الزميلات يمكنك مواصلة حديثك لاحقاً لا وقت لدي الآن.		
اعتبرت أمل أن رد المديرية موافقة ضمنية لكنها لا تود التصريح بها أمام الزميلات، فغادرت الغرفة.		

		استعدت أمل للخروج وعادت بعد تأكدها من انتهاء الاجتماع واخبرت المديرية أنها نسقت مع زميلاتها حصصها وأنها تريد الخروج.
		انفعلت المديرية واعتبرت ما قامت به أمل تحدي. وسألها بعصبية وصوت مرتفع: هل تفرضين عليّ قبول الأمر بترتيبك لحصصك مع الزميلات؟ وهل تعتقدين بإمكانك الخروج متى شئت؟
		ردت أمل بتعجب: أنت طلبتي مني العودة لمناقشة الأمر بعد خروج الزميلات وهذا يعني أنك لا تمانعين إذا كانت لدي أسبابي للخروج.
		القائدة: لم أوافق وغير مسموح لك بالخروج.
		غضبت أمل بشدة واعتبرت ردة فعل القائدة تناقض وتردد وكادت أن تواجهها بذلك لكنها فضلت الصمت خشية تصعيد الأمر الذي قد يؤثر سلباً عليها مع قائدها ويحرمها بعض المزايا في العمل.

المادة العلمية	(٢/١/٢)
عنوان المادة العلمية	عناصر المحادثة وفق باركر

المحادثة هي تفاعل يضم كلا من عمليتي الحديث والاستماع، فبدون الاستماع لا توجد محادثة كما أن جودة المحادثة تعتمد على جودة الاستماع أكثر من جودة الحديث . (باركر، ٢٠١٣)

لماذا تفشل المحادثات ؟

هناك أربعة جوانب رئيسية يمكن أن تفشل فيها المحادثات وهي (باركر ٢٠١٣) :

١ - السياق:

- لكل محادثته سياقها وهي تحدث لغرض ما لذا يجب وضع المحادثات في السياق السليم . ويتضمن السياق:
- الأهداف: هل يعرف كلاكما سبب اجراء المحادثة ؟
- الوقت: هل هذا هو الوقت المناسب لإجراء المحادثة؟ ما خلفيات المحادثة؟ هل يجوز من عمليه أكبر؟
- المكان: هل تجري المحادثة في مكان مريح وهادئ وخالي من المشغلات؟
- الافتراضات: هل يفهم كلاكم؟ ما الافتراضات التي بدأتها منها؟ هل تحتاج ان الى اكتشاف الافتراضات قبل الاستمرار؟

٢ - العلاقة:

تحدد العلاقة حدود محادثاتنا ونطاقها فنحن نحادث الغرباء بطريقه تختلف تماما عن الحديث مع الزملاء والمعارف. وتتضمن العلاقات:

- المكانة: هل هناك فرق ملحوظ في المكان بينكما؟ كيف يؤثر هذا الاختلاف على الطريقة التي تتصرف بها مع الشخص الآخر؟ كيف تعتقد أنه سيؤثر على تصرفات الشخص الآخر معك؟
- السلطة: هل ترى أن السلطة قد استخدمت ببراعة أثناء المحادثة؟ ما نوع السلطة التي استخدمتها وفي أي اتجاه؟ كيف يؤثر كل منكما على علاقة السلطة؟
- الدور: ما دورك في المحادثة دورك الرسمي (ربما يكون مسماك الوظيفي) وغير الرسمي؟ كيف يرى الآخرون أفعالك أثناء المحادثات؟ هل تشعر بأنك تتقمص دور معين أثناء المحادثة؟ هل تتقمصه بشكل جيد؟
- الإعجاب: كيف تتأثر المحادثة بشعورنا نحو بعضنا البعض؟ هل يقف الإعجاب أو النفور في طريق الحصول على نتائج جيدة؟
- النفوذ: أين الحدود؟ هل تجد أرض مشتركه بينكما؟ أين يمكنك أن تسمح للشخص الآخر بدخول مجالك؟ أين يمكنك أن تطلب الإذن للدخول لمجاله؟

٣- البنية:

تتبع محادثاتنا بأكملها هذه البنية والتي تمر بثلاث مراحل. المرحلة الاولى مرحلة الإدراك (الشعور والحدس) ويمكن أن نسميها ببساطة إطلاق المسميات وفي هذه المرحلة عادة ما نطلق اسماء على الأشياء دون تفكير وذلك بناء على معرفتنا السابقة وخبراتنا وعلى التمثيل العقلي .

المرحلة الثانية وهي مرحلة اصدار الحكم (المنطق والتقييم). وتتوسط المرحلتين مرحلة التمثيل (اللغة والنماذج والصور) تفكير المرحلة الاولى: ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما الذي تفكر فيه؟ ما الذي قد يعنيه؟ ماذا يمكن ان نطلق عليه ايضا؟ كيف يمكن ان يراه شخص اخر؟ كيف يبدو من وجهة النظر الاخرى؟ تفكير المرحلة الثانية: ما الذي نعتقد عنه هذا الأمر؟ كيف نقيمه؟ ما الذي يمكن القيام به؟ ما الفرص المتوفرة؟ لماذا نهتم بهذا الامر؟ ... الخ

٤- السلوك:

المحادثات ليست فقط مجرد كلمات بل يدعم اللغة التي نستخدمها مجموعه كاملة من سبل التواصل الشفهي، نغمة صوتنا، وضع اجسادنا، حركة عيوننا، الأوضاع الجسدية. لكننا لا نملك السيطرة على السلوك غير الشفهي مثل ما نسيطر على طريقة حديثنا وهذا يرجع إلى أننا تعلمنا لغتنا الجسدية ضمناً عن طريق استيعاب ومحاكاة لغات أجساد الأشخاص من حولنا. وذلك يجعل تواصلنا غير الشفهي أحياناً يخبر الآخرين بأشياء لا نريدهم أن يعرفوها وأحياناً يعرفون أشياء لا نقصدها. العوامل الرئيسية للتحكم بالسلوك:

- من السياق: لا تحاول فهم الرسائل غير الشفهية بمعزل عن غيرها أو بمعزل عن الموقف الأكبر، فأحياناً قد تكون الأذرع المعقودة للشخص الآخر تعبر عن عدائته لفكرتك بينما هو يشعر بالبرد
- ابحث عن الاشارات: إذا استطعت ان تدرك مجموعة من الرسائل غير الشفهية التي يبدو أنها تشير إلى المشاعر نفسها فقد تستطيع الثقة في تفسيرك لها بصورة كاملة.
- ضع في اعتبارك الخبرة الماضية: يمكننا أن نترجم بدقه أكبر سلوكيات الاشخاص الذين نعرفهم مسبقاً، فمن المؤكد أننا سنلاحظ التغيرات التي تطرأ على سلوكياتهم، وبمرور الوقت نترجم كذلك أنماط السلوك بدقه أكبر من اللحظات الفردية.
- تحقق من فهمك: اطرح أسئلة، لأنك تترجم السلوك الملحوظ، وتجنب قراءه افكار الشخص الآخر، تحقق مما لاحظته، وتأكد من دقه فهمك له.

رقم النشاط	(٣/١/٢)	عنوان النشاط	بناء الأعمدة الملونة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	التنوع في استخدام أساليب اقناع وتفاوض مع المجموعات الأخرى بغرض تحقيق الأهداف		
أسلوب التنفيذ	لعبة تدريبية		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

- لدى كل مجموعة أعواد خشبية وحلقات اسفنجية بلون واحد . ٤٠ حلقة ، قومي بجمع أكبر عدد من الحلقات لتشكيل عدة أعمدة ملونة . على أن يكون في كل عمود عشر حلقات اسفنجية من كل لون.
- على المجموعة أن تجمع على الأقل ثلاث ألوان و ١٠ حلقات من كل لون منها
 - على المجموعة أن تحاول قدر الإمكان الحفاظ على الألوان التي تملكها
 - تخسر المجموعة نقطتين عن كل حلقة تمنحها وتكسب نقطة عن كل حلقة تحصل عليها
 - تدور المجموعات لإجراء المفاوضات وإقناع المجموعات الأخرى بالحصول على بعض من الألوان التي معهم لتشكيل أعمدتهم

المادة العلمية	(٣/١/٢)
عنوان المادة العلمية	التفاوض والإقناع

يقول ديل كارنجي (الطريقة الوحيدة لتقنع شخص بأن يفعل شيء ما، هي أن تجعله يود أن يفعل هذا الشيء). فالناس يميلون لفعل الأشياء التي يريدونها لذا فإن عمليات الإقناع في نهاية المطاف هي عمليات اقناع للذات. وغالبا ما نكون أكثر قابلية للاقتناع عندما تكون المعلومات المقدمة إلينا متوافقة مع قيمنا وصورنا الذهنية وأهدافنا المستقبلية. ويؤكد الفيلسوف الفرنسي باسكال هذا بقوله (يميل الناس الى الاقتناع بشكل أكبر بناء على الاسباب التي اكتشفوها بأنفسهم). وكثير من البحوث في مجال علم النفس تتفق علميا في الرأي مع كارنجي وتشير إلى أن المحفزات الأساسية للاقتناع تحصل في ذهن متلقي الرسالة بينما لا يتعدى تأثير الاشخاص المقنعين أكثر من ١٠٪. وبالتالي علينا أن ندرك أن هناك نقاط تتفق مع جميع الناس وتجعلهم أكثر قابلية للاقتناع. (بريموزيتش، ٢٠١٨)

أيضاً يؤكد الخبراء أن الإقناع امر عاطفي في المقام الأول وعقلاني في المقام الثاني، فنحن نميل بشكل أكبر إلى الاستسلام والاقتناع بهدف المحافظة على حالة مزاجية معينة بالمقارنة مع الاقتناع بهدف كسب المزيد من المعرفة. فعندما يجعلنا شخص ما نشعر بشعور جميل فإننا سنكون أكثر ميلا إلى موافقته على آرائه والاقتناع بما يقول. فإظهار الدفء والتعاطف يعمل على تحقيق نتائج أكبر مع الناس من استعمال المنطق والبراهين، لهذا السبب فإننا نجد معظم الاعلانات تستهدف الجانب العاطفي لدى الجمهور. (بريموزيتش، ٢٠١٨)

ما هو الإقناع:

هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف او المعتقدات والسلوك. وتنقسم استجابتنا لمحاولات الإقناع إلى قسمين: بعد تفكير أو دون تفكير. ويعتبر التفاوض أحد مراحل الإقناع إلا أنه غالبا ما يأتي التفاوض بعد فشل مرحلة الإقناع. (ميلز، ٢٠١٩).

رقم النشاط	(٤/١/٢)	عنوان النشاط	ممارسات القائد في إدارة الاجتماعات
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة ١٠ د
الهدف من النشاط	تحديد أنسب الإجراءات التي يجب على القائد اتباعها عند إدارة الاجتماعات		
أسلوب التنفيذ	استطلاع رأي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

أمامك عدد من الأسئلة حول بعض الممارسات التي من الممكن أن تواجهها في إدارة الاجتماعات. رتب اختيارك للإجراء بحسب ما تراه مناسباً، أعط (١) للإجراء الذي ترى أنه الأفضل، ثم (٢) للذي يليه وبعده (٣) ، ثم (٤) للإجراء الأقل تفضيلاً:

١ - وصلت مبكراً للاجتماع ووجدت أن ترتيب المكان غير مناسب:

- أ- اتصل بالمسؤولين عن ترتيب المكان وأطلب منهم إعادة ترتيبه
- ب- تقوم بترتيب المكان بنفسك
- ت- انتظر مجيء بعض الحضور ليشاركوك إعادة الترتيب
- ث- اترك الترتيب كما هو وأوبخ لاحقاً المسؤولين عن ترتيب المكان

٢ - تتوقع حضور عشرة أشخاص الساعة التاسعة، والأُن ٩:١٠ ولا يوجد سوى ستة. ولم يخبرك أحد بالتغيب أو

التأخر:

- أ- ابدأ الاجتماع بالحاضرين
- ب- الاتصال بالمتغييبين وسؤالهم عن سبب تأخرهم
- ت- انتظر خمس دقائق أخرى ثم أبدأ
- ث- اطلب من الحضور التصويت على البدء أو الانتظار ثم أعمل بالنتيجة

٣ - بعض الحضور لا يشارك في النقاش رغم أنهم يبدو منتمين :

- أ- راقب الوضع لترى إن كان سيستمر
- ب- تطلب من أحدهم تعليقا أو رأياً
- ت- اسألهم لم لا تشاركون في النقاش
- ث- لا تفعل شيئاً سيتكلمون عندما يريدون ذلك

٤ - تريد نقاش حول موضوع معين ولكن لا أحد يريد أن يتكلم :

- أ- اسأل المجموعة سؤال عام
- ب- أسأل شخصاً سؤال محدداً
- ت- أطلب تعليق الحضور إذ لم يتكلم أحد
- ث- أجل الاجتماع بسبب عدم الاهتمام

- ٥- بدأت تلاحظ من تحركات الحضور أن درجة الاهتمام بدأت تنخفض :
- أ- قلل بنود الاجتماع وأجل المتبقي لاجتماع آخر
 - ب- أعط فترة راحة خمس دقائق
 - ت- تكلم بصوت أعلى بصوره تثير الانتباه
 - ث- حاول أن تثير نقاشاً
- ٦- سُئلت سؤالاً و أنت لا تستطيع الإجابة عنه:
- أ- أعد السؤال للمجموعة
 - ب- تجاهل السؤال
 - ت- اسأل السائل لم سئل هذا السؤال
 - ث- اعترف بأنك لا تعرف الإجابة وأكمل الموضوع
- ٧- يأخذ أحد الحضور وقتاً طويلاً في مناقشة بند ليس مدرجاً في جدول الاجتماع:
- أ- قاطعه وبين ضرورة العودة لجدول الاجتماع
 - ب- لا تفعل شيئاً على أمل أن يتحسن الوضع .
 - ت- اسأل الحضور إن كانوا يرغبون في مناقشة الموضوع
 - ث- قل للمتحدث بأننا سنناقش الموضوع في آخر الاجتماع إن بقي وقت
- ٨- بدأ المشاركون يخرجون عن هدف الاجتماع:
- أ- دعهم يتحدثون بما أن الموضوع مهم للجميع
 - ب- قاطعهم وأعدهم إلى جدول الاجتماع
 - ت- اطلب التصويت على الاستمرار في النقاش في هذا الموضوع
 - ث- أعط فترة راحة وأبدأ الاجتماع بعد أن ينهوا مناقشة موضوعهم في فترة الراحة
- ٩- حان وقت الراحة, وعندما أعلنت عن بدء وقت الراحة قال رئيسك -وهو أحد الحضور- لا داعي لفترة الراحة لنكمل الاجتماع:
- أ- واجه رئيسك بأنك أنت الذي تدير الاجتماع
 - ب- أُلغ فترة الراحة واستمر في الاجتماع
 - ت- خذ فترة راحة ودع رئيسك يكمل الاجتماع مع من يريد
 - ث- اسأل المجموعة إن كانوا يرغبون في فترة الراحة
- ١٠- اثنان يتهاوسان لفترة طويلة وشعرت بأنهم يشغلون الآخرين:
- أ- اطلب منهم تعريف الآخرين بموضوع نقاشهما
 - ب- اطرح سؤالاً يتعلق بالموضوع المطروح لترى إن كانا يسمعان
 - ت- أوقف الحديث وانظر إليهما
 - ث- تجاهل الأمر على أمل أن يتوفقا قريباً

المادة العلمية	(٤/١/٢)
عنوان المادة العلمية	إدارة الاجتماعات

ماهي الاجتماعات:

تعرف الاجتماعات بأنها عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين للوصول إلى قرار نهائي. (بدره، ٢٠٠٧)

أنواع الاجتماعات:

١. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين.
٢. اجتماعات طلب المعلومات.
٣. الاجتماعات الخاصة بالإقناع
٤. اجتماعات حل المشاكل.
٥. الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار. (الناصر، ١٤٣٣)

وجميع أنواع الاجتماعات لها مراحل ثلاث يجب أن تمر بها وقد حدد فيها الحمادي (٢٠٠٠) عدد من الوصايا الفاعلة لإنجاح المراحل الثلاث وهي :

- قبل الاجتماع :

- التأكد من أن الاجتماع هو الوسيلة الأنسب لإنجاز العمل
- اختيار أفضل الأوقات : حيث تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو وقت غير مناسب .
- انتقاء أنسب المشاركين : حيث يفضل أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن ؛ لأنه إذا كثرت الأعضاء فستكثر الآراء وستتعدد البدائل ، إلا إذا كان الهدف من الاجتماع هو الحصول على معلومات أو اقتراحات أو آراء ، فعندئذ لا بأس من زيادة العدد، بينما الاجتماع الذي يتم فيه اتخاذ قرار لا يستحسن فيه العدد الكبير . وعموما فإن حجم الاجتماع المثالي يتراوح بين خمسة وثمانية أفراد (اكستيل، ٢٠١٧) .
- تنظيم مكان الاجتماع : ويقصد به تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقا.
- تنظيم جدول الأعمال: ويقصد به ترتيب الموضوعات التي ستبحث في الاجتماع بطريقة مناسبة، ويشتمل جدول الأعمال على الموضوعات التي سيناقشها الأعضاء ، مع مراعاة ترتيبها وتناسبها مع الوقت المحدد للاجتماع. ولعل من الطرق المناسبة لتنظيم وترتيب موضوعات الاجتماعات حسب أولويتها "جدول أعمال الجرس" ، وقد سميت بهذا الاسم نظرا لترتيب موضوعات جدول الأعمال بطريقة تشبه الجرس ، فيتم في بداية الاجتماع الإعلان عن بعض الأمور الثانوية البسيطة، وذلك لتحفيز المشاركين على تناول ومناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة ، ثم تناول الموضوعات المتوسطة الصعوبة كمقدمة لمناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة، والتي تتركز في منتصف الاجتماع ، وتهدف الموضوعات الصعبة إلى الوصول إلى قرارات أو توصيات محددة ، ثم في المراحل الأخيرة من الاجتماع تتم مناقشة موضوعات معينة لمجرد المناقشة والتركيز على بعض النواحي الثانوية التي يفترض أن يختم بها الاجتماع. ومن المهم اشتغال جدول الأعمال على عشر نقاط أساسية وهي : اسم الجهة التي ستعقد الاجتماع ، وتاريخ الانعقاد وساعته ، والمشاركون في الاجتماع، ومكان الاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها، وتحديد المسؤول عن كل

نقطة أو موضوع ، والوقت المقترح لكل نقطة ، والتقارير والأبحاث والموضوعات التي ينبغي مراجعتها ، والاطلاع عليها قبل الاجتماع ، ثم ما يستجد من أعمال .

- خطط للاجتماع : ويؤكد المؤلف أن أي اجتماع يتم عقده دون تخطيط يكون معرضا للفشل بصورة كبيرة .
- اجعل الأعضاء يقرؤون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع قبل انعقاده: وذلك لأهمية ذلك قبل حضورهم للاجتماع ؛ حتى يحفزهم للاستعداد لحضور الاجتماع .
- اجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد: حيث إن الحضور في الميعاد المحدد أمر هام جدا ، ولا بد من الالتزام به ، وإلا سيتسبب ذلك في ضياع أوقات المشاركين في الاجتماع.

أثناء الاجتماع:

- الافتتاح بحمد الله والثناء عليه.
- الترحيب بالمشاركين ثم إلقاء كلمة توجيهية إرشادية لتهيئة المشاركين لمبدأ الاجتماع .
- البدء بجلسة الاجتماع في الموعد المحدد، وعدم تأخيرها عن موعدها مع حفظ الوقت وحسن إدارته .
- شرح أهداف الاجتماع، وذلك في بداية الاجتماع .
- الالتزام بموضوع النقاش وعدم التطرق إلى موضوعات جانبية هامشية .
- الالتزام بموضوعات وبنود جدول الأعمال وعدم إدخال موضوعات جديدة عليه .
- حسن الاستماع مع حفظ النظام
- لا تسمح بسيطرة فرد وهيمنته على الاجتماع .
- يحسن رئيس الاجتماع أن لا يتصدر الحديث، بل عليه أن يشجع الأعضاء على الحديث ثم بعد الانتهاء من الحوار يبدي الرئيس وجهة نظره في الموضوع حتى لا يؤثر رأيه على آراء الأعضاء .
- الاختصار فعلى الرئيس ألا يستطرد في الحديث ويستأثر بوقت الاجتماع، بل عليه الاختصار .
- الاستعداد بدون الورق، حيث يلاحظ أن الحديث بدون قراءة من الأوراق يجذب الانتباه لذا يفضل بقدر الإمكان أن يبتعد المتحدث عن القراءة المطولة من الأوراق أو المذكرات، وفي حالة الحديث المطول يفضل الاعتماد على نقاط صغيرة معدة سلفا في ورقة يتحدث على ضوءها العضو .
- إعداد محضر الاجتماع بحيث يكون دقيقا واضحا شاملا مختصرا يسجل فيه القرارات والتوصيات والملاحظات الهامة، بالإضافة إلى وقت ومكان الاجتماع وعدد الحضور وأسمائهم، والإجراءات التنفيذية لكل قرار وتاريخ الانتهاء من إنجاز كل قرار، ثم مكان وتاريخ الاجتماع القادم .
- تجنب القرارات المبنية للمجهول: فلا يجوز في الاجتماعات أن تصدر قرارات مبنية للمجهول ، بل ينبغي أن تحدد الجهة أو الشخص الذي سيقوم بتنفيذ هذا القرار .
- اختتام الاجتماع بالتذكير بالأهداف التي من أجلها عقد الاجتماع ، ثم تلخيص ما حققه الاجتماع من نتائج ، واستعراض ما اتخذ من قرارات وما تم من تكليفات لبعض الأعضاء، ثم شكر الأعضاء على مشاركتهم وحسن إصغائهم.

ما بعد الاجتماع:

- تقويم الاجتماع ويقدم محاولة للتنبيه للأخطاء والسلبيات، ومحاولة علاجها حتى لا تتكرر في اجتماعات لاحقة، كذلك ملاحظة الإيجابيات والسعي لدعمها والإبقاء عليها، وعادة يكون تقويم الاجتماعات في أمرين هما :
أ - تقويم قدرة الرئيس في إدارة الاجتماعات .
ب - تقويم فعالية الاجتماع بشكل عام.

رقم النشاط	(٥/١/٢)	عنوان النشاط	الأنماط السلوكية للأعضاء في الاجتماعات
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	التعرف على طريقة التعامل مع مختلف الأنماط السلوكية للأعضاء في الاجتماعات		
أسلوب التنفيذ	استبيان		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

يواجه قائد المدرسة عدد من الأنماط السلوكية بين العاملين معه وفي الجدول عدد من الأنماط السلوكية للأعضاء في الاجتماعات، حددتي الاجراء الأنسب الذي يمكن لقائد المدرسة أن يتبعه معه. اختاري من الصندوق في الأسفل الإجراء الأنسب وسجله في الجدول أمامك :

العضو	سمات سلوك العضو	اقتراحات لرئيس الاجتماع في توجيه السلوك
العضو الهامس	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي	
العضو المخطئ	يقدم ملاحظات بغير عناية	
العضو الراغب في المساعدة	يشارك ضمن الحدود الدنيا ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين	
العضو الخائف	لا يشارك في المناقشة	
العضو المشاجر	يرفض أفكار الآخرين	
العضو غير المهتم	لا يشارك في المناقشة	
العضو الأذكي	يطرح أسئلة خادعة وفيها قدرا من الحيلة والبراعة	
العضو المتعالي	التعالي على أعضاء الاجتماع	
العضو المتعجل الرد	لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة	
العضو المعارض	يعترض في الموضوعات خارج الاجتماع	
العضو الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة	
العضو المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع	
العضو المتعصب	يرفض تقبل الأفكار الأخرى المطروحة	
العضو الهادي	لا يشارك في المناقشة	

المادة العلمية	(٥/١/٢)
عنوان المادة العلمية	الأنماط السلوكية للأعضاء في الاجتماعات

طريقة تعامل رئيس الاجتماع مع مختلف الأنماط السلوكية للأعضاء المشاركين في الاجتماع:

- لا تحرجه، أسأله سؤالاً سهلاً وأعد له النقطة الأخيرة في الحديث وأسأله عن ملاحظته حولها
- شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره
- حافظ على هدوء أعضاء الاجتماع، اشكر العضو المعارض على أفكاره الجيدة ويطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها
- كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها
- اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعداداته لمناقشة أفكاره فور انتهاء الاجتماع
- وجه إليه الأسئلة الصعبة وأعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.
- أشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.
- علق على ملاحظته بالقول هذه وجهة نظر في الموضوع ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى
- أسأله أسئلة سهلة، ثني عليه كلما كان ذلك ممكناً واجعله يشعر بأهميته
- اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم المجموعة فيها
- أسأله عن طبيعة وظيفته وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.
- احتفظ بهدوئك ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده
- أثني عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.
- قاطعه واشكره ثم اطرح أهمية الاجتماع والغرض منه واطرح النقاط المطلوب مناقشتها وتابع الموضوع.

رقم النشاط	(٦/١/٢)	عنوان النشاط	المراسلات الإدارية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تطبيق مهارة إعداد المراسلات الكتابية (تقرير – خطاب إداري)		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



تحظى المراسلات الإدارية بأهمية كبرى في المؤسسات التعليمية وذلك لأنها تشكّل لغة تواصل مهمة في كثير من الأحيان، وتتخذ الكتابة الإدارية عدة أشكال.

عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع مجموعتك، اختاري أحد الخيارين التاليين :

١. أعدّي تقريرًا حول أحد الموضوعات التالية :

- تطبيق تجربة أو مبادرة في المدرسة.
- تنفيذ نشاط أو فعالية في المدرسة.
- تشخيص واقع المدرسة.

بحيث يعطي صورة واضحة للجهة المعنية لاتخاذ الإجراء المناسب حياله.

٢. حرري خطابًا إداريًا حول أحد الموضوعات التالية :

- مشكلة في المبنى المدرسي.
- انقطاع موظفة من منسوبات المدرسة.
- طلب الموافقة على ترشيح موظفة لحضور برنامج تدريبي.

قدمي منتج مجموعتك بالتبادل مع مجموعة أخرى لتقديم تغذية راجعة حياله.

(٦/١/٢)	المادة العلمية
المراسلات الإدارية	عنوان المادة العلمية

تحظى المراسلات الإدارية بأهمية كبرى في المؤسسات الدوائر وذلك لأنها تشكل لغة التواصل الأساسية في كثير من الأحيان في بيئات العمل. وتتخذ الكتابة الإدارية عدة أشكال وأنواع وهي تأخذ وقتاً كبيراً من عمل الموظف سواء في مرحلتها الأولية المتمثلة بمسودة المادة المكتوبة أو في مرحلة المراجعة أو التحرير النهائي لها.

ومن أبرز أنواع الكتابة الإدارية:

- الرسالة الإدارية أو الخطاب الإداري.
- المذكرة الإدارية.
- التقرير الإداري.
- النموذج الإداري (منشورات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٣٦).

وتختلف أهداف المراسلات الإدارية وكل نوع من أنواع المراسلات الإدارية تأخذ قالباً ونمطاً خاصاً للكتابة وإن كانت تتشابه في بعض الأحيان. إلا أن جميعها تشترك في شروط تتطلب الوضوح والدقة والشمول مع الاختصار والموضوعية والخلو من الأخطاء. (الناصر، ١٤٣٣)

الرسالة/الخطاب:

تُعده إدارة، أو دائرة، لإرساله إلى إدارة أو دائرة داخل المؤسسة، في موضوع من الموضوعات، بهدف الإطلاع، أو التشاور، أو طلب التوجيه، أو إيجاد حل لمشكلة، أو إنجاز مشروع أو عمل محدد. (منشورات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٣٦) الشكل أ.

- ١- الجهة المصدرة للخطاب
- ٢- رقم الخطاب وتاريخه وعدد المرفقات، وأحياناً بعض الخطابات تدرجها في تذييل الصفحة
- ٣- موضوع الخطاب (في نصف سطر)
- ٤- الجهة المستقبلة للخطاب
- ٥- تحية الافتتاح
- ٦- متن الخطاب
- ٧- تحية الاختتام
- ٨- الحرف الرمزي لمحرر الخطاب، وعادة ما يمثل الحرف الأول اسم محرر الرسالة والحرف الثاني اسم القسم أو الإدارة
- ٩- اللقب الوظيفي، يليه التوقيع، يليه الاسم

المذكرة:

يُعدها موظف لرئيسه المباشر، لعرض موضوع، أو إفادته بمشكلة وطلب التوجيه، أو طلب أمر ضمن اختصاصات العمل، من خارج النماذج المعدّة لذلك. وهي غالباً ترفع من موظف إلى جهة أعلى. (منشورات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٣٦)، الشكل ب.

- ١- الجهة المصدرة للخطاب
- ٢- رقم الخطاب وتاريخه وعدد المرفقات، وأحياناً بعض الخطابات تدرجها في تذييل الصفحة
- ٣- العنوان (مذكرة داخلية، مذكرة تفسيرية، مذكرة.....)
- ٤- المرسل والمستقبل والموضوع
- ٥- تحية الافتتاح
- ٦- متن الخطاب
- ٧- تحية الاختتام
- ٨- الحرف الرمزي لمحرر الخطاب، وعادة ما يمثل الحرف الأول اسم محرر الرسالة والحرف الثاني اسم القسم أو الإدارة
- ٩- اللقب الوظيفي، يليه التوقيع، يليه الاسم

التقارير:

التقرير لون من أساليب الكتابة الوظيفية، يشتمل على معلومات وحقائق حول موضوع، أو شخص، أو مشروع، أو أمرٍ ما. ويكتب التقرير بناءً على توجيه، أو طلب جهة معيّنة؛ بهدف الاطلاع على عيّد من الحقائق والمعلومات حول أمرٍ من الأمور، ويتمّ في ضوء هذه المعلومات والحقائق اتخاذ القرار المناسب؛ ومن هنا تظهر أهمية الدقة في كتابة التقرير. (أرامكو السعودية، ٢٠١٩)

خطوات كتابة التقرير:

١. تحديد الهدف من التقرير، والحدّين الزمني والمكاني له.
٢. جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع، وقد تكون مكتوبة من خلال السجلات، أو المراجع، أو ميدانية من خلال الملاحظة العلمية، أو التجارب، أو المقابلات الشخصية.
٣. الشروع في كتابة التقرير في صورته النهائية على النحو الآتي:
(أرامكو السعودية، ٢٠١٩).

المقدمة

يجب أن تشتمل المقدمة على تعريف مختصر بالموضوع، كما تعرف القارئ بهدف التقرير، ومضمونه، والمنهج المتبع فيه، وقد تشتمل على معلومات عن طالب التقرير، أو الجهة المقدّم إليها التقرير.

صلب التقرير

عرض البيانات، والمعلومات
تحليل البيانات
نتائج الدراسة، وخلاصة البحث.

خاتمة التقرير

التوصيات والمقترحات.

الرقم :
التاريخ :
المرفقات :



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
إدارة التعليم بمنطقة
إدارة / قسم

٢

أ

١

الموضوع: ٣

٤

سعادة مديرة إدارة (اللقب الوظيفي وليس الاسم) حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

٥

نظراً لـ ٦
فإني أشعركم

بـ

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام / شاكرة لكم حسن تعاونكم/ أي عبارة ختامية مناسبة... ٧

ع/س ٨

المنصب الوظيفي

التوقيع

الاسم

٩

الرقم :
التاريخ :
المرفقات :



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
إدارة التعليم بمنطقة
إدارة / قسم

٢

ب

١

مذكرة داخلية / مذكرة تفسيرية / مذكرة مستعجلة.....

٣

٤

من : مديرة إدارة

إلى : مدير / مديرة.....

الموضوع: بشأن

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

٥

٦ نظراً لـ....., فأني أشعركم

بـ.....

الرجاء الإحاطة والتوجيه / الرجاء التكرم باتخاذ اللازم/ أي عبارة ختامية مناسبة...

ع/س

٨

المنصب الوظيفي

٧

التوقيع

الاسم

٩

اليوم الثاني



الجلسة الثانية :

■ قيادة فرق العمل الفاعلة

الجلسة الثانية

قيادة فرق العمل الفاعلة

أهداف الجلسة :

يتوقع بنهاية الجلسة أن تكون المتدربة قادرة على أن :

١. تميّز الفرق بين مفهوم جماعات العمل وفرق العمل.
٢. تستنتج خصائص فريق العمل ذي الأداء العالي.
٣. تتعرف على سمات وأدوار قائد الفريق الفاعل.
٤. تتعرف على آليات تشكيل فرق العمل الفاعلة.

موضوعات الجلسة :

ستتناول الجلسة الموضوعات التالية:

١. ديناميكيات جماعات العمل وفرق العمل.
٢. خصائص الفريق ذي الأداء العالي.
٣. سمات وأدوار قائد الفريق الفاعل.
٤. بناء فرق العمل الفاعلة.

رقم النشاط	(١/٢/٢)	عنوان النشاط	جماعات العمل وفريق العمل
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة ٥ د
الهدف من النشاط	تميز مفهوم جماعة العمل وفريق العمل		
أسلوب التنفيذ	ألعاب تدريبية (القلم الطائر) - كتابة تقرير تحليلي		
المواد المرجعية للنشاط	مادة علمية		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع فريق العمل، اتبعي التعليمات التالية:

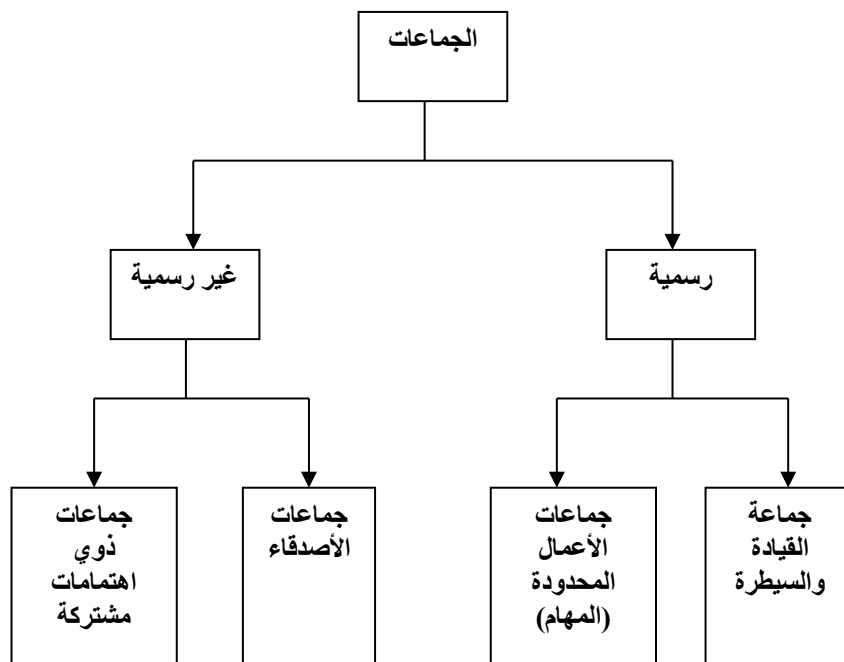
- ١ - استخدمي مع فريق العمل (فريق مكون من ٦-٨ مشاركات) القلم الذي يتم حمله بحبال معلقة به ليتم موازنته.
- ٢ - تشاركي مع فريق العمل لكتابة كلمة محددة على الورقة الموضوعة على الأرض.
- ٣ - حللي مع فريق العمل المهمة بتعبئة بنود التقرير التحليلي المرفق.

تقرير تحليلي لمهمة أدائية

عنوان المهمة	
هدف المهمة	
فريق العمل	قائدة الفريق
	العضوات
مواصفات فريق العمل المشترك	القائدة
	العضوات
وصف المهمة	
النتائج	مفهوم العمل الجماعي
	مفهوم فريق العمل
	الفرق بين جماعة العمل وفريق العمل
المقترحات	

المادة العلمية	(١/٢/٢)
عنوان المادة العلمية	جماعات العمل وفريق العمل

تتحدد جماعات العمل إلى جماعات رسمية وغير رسمية، ويمكن توضيح هذه الجماعات من خلال الشكل التالي :

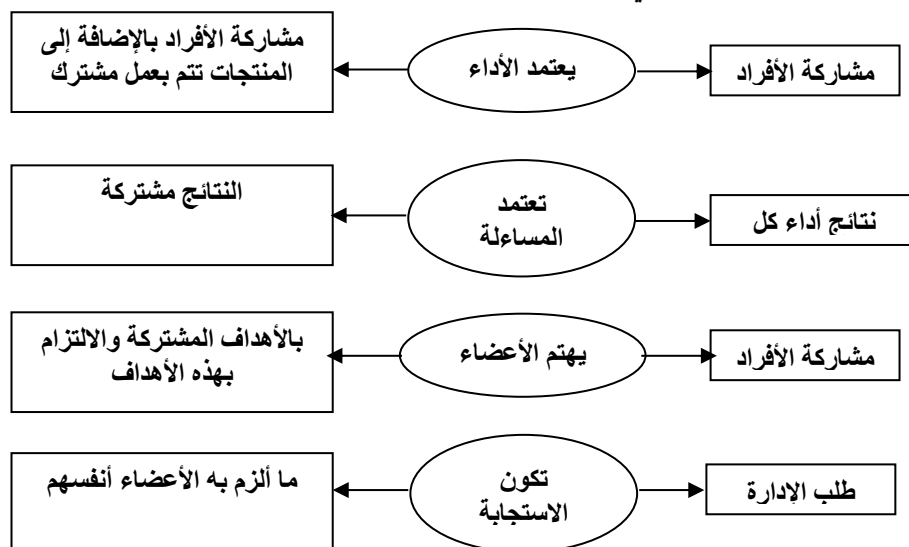


كما يوضح الجدول التالي نوع الجماعة وخصائصها وأمثلة تشرح كل نوع من أنواع الجماعة كما يلي :

نوع الجماعة	الخصائص	أمثلة
الجماعة الوظيفية الرسمية	١- يتم توصيف العلاقات بين أعضاء الجماعة بشكل رسمي بواسطة هيكل التنظيم أو الوصف التنظيمي. ٢- تتضمن كل من الرئيس والمرؤوسين. ٣- تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة. ٤- تمثل جماعة رسمية عادية.	الإدارات والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير أو رئيس ويعاونه مجموعة من العاملين.
جماعات المهام الخاصة	١- قد يتم تحديد تشكيلها وإجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي، أو حسب احتياجات العمل. ٢- قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل. ٣- قد تتضمن الرئيس والمرؤوسين. ٤- تمثل جماعة رسمية عادية.	١- اللجان العادية. ٢- جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة. ٣- لجان حل المشاكل الطارئة.
جماعات الصداقات والاهتمامات الخاصة	١- تتكون الجماعة للتشابه في خصائص الأفراد. ٢- جماعات رسمية أو غير رسمية. ٣- أهدافها قد تتماشى أو تتعارض مع أهداف المنظمة.	١- نادي الشركة. ٢- الشلل والتحالفات. ٣- صناديق الزمالة.

فرق العمل والفرق بينها وبين جماعة العمل

يمكن تعريف فرق العمل بأنها "جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، وهي تختلف عن الجماعة ويمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال الشكل التالي:



وتشير الأكاديمية العربية البريطانية إلى أن أبرز الفروقات بين جماعة العمل وفرق العمل تتلخص في الجدول التالي:

فرق العمل	جماعة العمل
القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق	القائد هو الذي يسيطر على الجماعة ويتحكم بها
الأهداف تتحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تتحدد من قبل المؤسسة
الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات	القائد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات
تركيز على أداء الفريق	التركيز على أداء الفرد
يعملون كوحدة واحدة لمنافسة خارجية	هناك تنافس بين الأفراد
تفاعل العلاقات والمعاملات بهدف تحقيق الأهداف	وجود مشاعر واتجاهات تحكم علاقات الفريق
المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع	المعلومات ملك أطراف محددة تستعمل السلطة
عدد أفراد العمل يكون صغيراً ومحدداً	عدد أفراد الجماعات يميل للنقص والزيادة

رقم النشاط	(٢/٢/٢)	عنوان النشاط	خصائص فريق العمل ذي الأداء العالي
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة ٥ د
الهدف من النشاط	توضيح خصائص الفريق ذي الأداء العالي		
أسلوب التنفيذ	ألعاب تدريبية		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك، طبقي (Bing the Bingo) من خلال الخطوات التالية:

- تسلم كل مجموعة أوراق دُونت عليها الخصائص المحددة والمطابقة للخصائص المدونة على اللوح.
- استمعي توصيف لكل خاصية من المدربة.
- استنتجي الخاصية المحددة وطابقها مع الخاصية المدونة على اللوح.
- تنتخب المجموعة فرد منها للتنفيذ.
- ضعي غطاء على عينيك، ثم توجهي نحو اللوحة لتعلقي الخاصية بين يديك على الخاصية المطابقة لها.
- يقودك فريقك حتى تتمكني من إنجاز المهمة.
- دلالة الوصول أن يقول الفريق بصوت واحد (Bingo).
- حللي مع مجموعتك الخصائص وآليات تحقيقها.

المادة العلمية	(٢/٢/٢)
عنوان المادة العلمية	خصائص فريق العمل ذي الأداء العالي

يعتمد نجاح الفريق في عمله على خمس خصائص رئيسية تبنى على بعضها البعض ، ويوضح الشكل التالي الخصائص الخمس لفريق العمل ذات الأداء المرتفع:



يتناول باتريك لينسيوني في كتابه الخلل الوظيفي لفريق العمل The Five Dysfunction of a Team شرحاً مفصلاً لكل خاصية من خواص فرق العمل ذات الأداء العالي كما يلي:

الخاصية الأولى- توازر الثقة :

تعرف الثقة بأنها إيمان أعضاء الفريق بأن نوايا زملائهم حسنة تجاههم، وأنه لا داعي لأن يكون الفرد متحفظاً أو حذراً في التعامل مع زملائه. وتعتبر الثقة أهم قاعدة وهي الأساس الذي يبنى عليه نجاح الفريق ، فالفريق الذي تغيب فيه الثقة يخفي فيه الفرد أخطائه ونقاط ضعفه خشية المحاسبة. وبالتالي يتردد أعضاء الفريق في طلب المساعدة ولا يستفيدون من بعضهم البعض، ويتوقف العمل الجماعي ويعمل كل فرد باستقلالية.

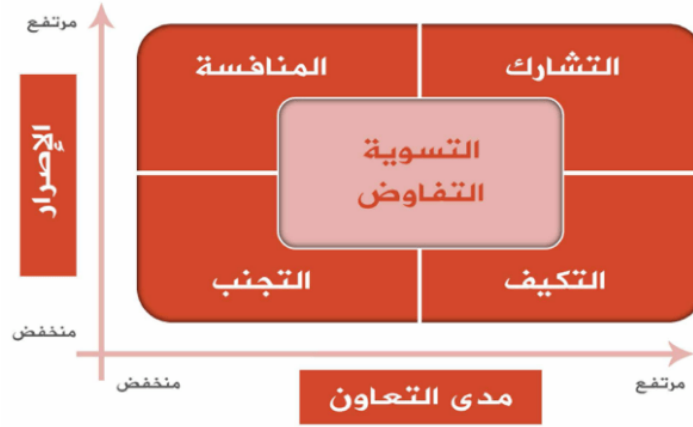
ولبناء الثقة يجب أولاً التعرف على الذات من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والنظر إلى نجاحات وأخطاء الفرد السابقة والدروس المستفادة منها على المستوى الشخصي، وإشراك الآخرين للاستفادة منها. فليس من النقص أن يعترف الفرد بعدم معرفته بأمر ما أو الخطأ في نقطة ما. ومما لا شك فيه أن الاعتراف بالخطأ وتصحيحه هي الخطوة الأصعب في مرحلة بناء الشخصية لأن الفرد في هذه المرحلة يجب أن يتحلى بالشجاعة لمواجهة أخطائه والاعتراف بها وإخبار الآخرين عنها.

الخاصية الثانية- الخلاف الإيجابي :

يعني عدم تخوف أي من أفراد الفريق من الإبداء برأيه بصراحة دون خوف من تعسف أو اختلاف الآخرين، وهو يؤدي إلى تنوع الآراء، فمن عيوب الفريق الذي يخاف من الخلاف أن اجتماعاته تكون روتينية مملة، وتكثر أثناءها المجاملة وبعدها النسيمة. وهو يتطلب أن يشارك كل ذي رأي برأيه ولو خالف رأي الرئيس أو الغالبية، ويتطلب أن يتقبل الرئيس والآخرين الطرح والمناقشة.

أنواع الخلاف في فرق العمل

هناك أنواع من الخلافات منها إيجابية وأخرى سلبية. ويقسم الخلاف حسب مشاركة عضو الفريق إلى أربعة أنواع، بناء على محورين هما محور الإصرار ومحور التعاون.



أنواع الخلاف وفق الإصرار والتعاون :

التجنب، وهو يصدر من الشخص قليل الإصرار على رأيه وقليل التعاون، وهو الشخص السلبي الذي لا يهتم بالقضية محل النقاش ، فبالتالي يخسر هو ويخسر كل فريق العمل مشاركته.

المنافسة السلبية ، وهي من الشخص عالي الإصرار ولكن تعاونه مع الآخرين منخفض، ويمتاز بمنافسة سلبية لأنه يصر على رأيه ولا يهتم بالتعاون مع أصحاب الآراء الأخرى فبالتالي قد يكسب هو لكن على حساب أن يخسر الفريق الذي يعمل معه.

التكيف، وهو طبع الشخص قليل الإصرار على رأيه وعالي التعاون، فهو يقبل برأي الآخرين ليس اقتناعاً بصحته ولكن خوفاً من الخلاف.

التشارك ، ويصدر من الشخص عالي الإصرار على رأيه ومتعاون ، وهو النوعية المثالية للفريق، فهو يستمع لآراء الآخرين وفي نفس الوقت يسعى بقوة لإقناع الآخرين برأيه، ويساهم بخلق خيارات مبتكرة ترضيه وترضي الغالبية من الفريق. وهذا النوع هو الذي يحدث التغيير والخلاف الإيجابي.

الخاصية الثالثة – الالتزام :

إن الالتزام بقرار ما للفريق يعني وضوح القرار وفهم الأعضاء له من جهة، وتأييدهم ودعمهم له من جهة أخرى حتى لو كان أحدهم من معارضي القرار في البداية.

رفع مستوى الالتزام في الفريق :

لرفع مستوى الالتزام في الفريق يجب أن يسعى اعضاءه وقائده أن تنتهي النقاشات بقرار حتى لو لم يتوافر له الإجماع، وأن تكون القرارات المتخذة واضحة وحاسمة، وأن يتحمس جميع أعضاء الفريق لتنفيذه. وبعد ذلك وأثناء التنفيذ أن يكون تواصل مستمر بين جميع أعضاء الفريق، والمحك الرئيسي هو تقيد بمواعيد انجاز القرار.

الخاصية الرابعة- المساءلة :

في سياق عمل الفريق فإن المساءلة تعني استعداد أعضاء الفريق لتنبية زملائهم إلى أي أداء أو تصرفات من شأنها أن تضر بالفريق حيث أن كل فرد مسؤول عن أداء الكل.

مواصفات الفريق المسؤول :

كل أعضاء الفريق محاسب على نجاح الفريق وذلك بالضغط على العنصر ضعيف الأداء في الفريق من أجل تحسين أدائه ومن ثم النهوض بروح الفريق لأنه في حال إن تخلف أحدهم سيتخلف الجميع بسببه، وهو فريق تتكشف أخطاءه بسرعة وبالتالي تعالج، وهو فريق مرن لا يعتمد في الوصول للهدف على القائد وتقويم الأداء الدوري فحسب.

تطبيق المساءلة في الفريق :

يتم تطبيق المساءلة في الفريق باتباع الخطوات التالية:

١. التعريف بالأهداف وبالخطة العامة وبحيث لا يعذر أحد بجهله.
٢. أن يعرف الجميع ما هو دور كل من أعضاء الفريق في تحقيق الهدف وما يتطلب من كل منهم إنجازه.
٣. تنسيق لقاءات دورية لتقويم الإنجاز يشارك فيها الجميع.
٤. هناك خطوة متقدمة للفرق المتناغمة في جعل مكافآت الإنجاز على مستوى الفريق بدلا من الإنجاز الفردي.

خطوات تحفيز الفريق للتركيز على النتائج :

- التأكد من تعريف نتيجة مشتركة للفريق وتوضيحها لجميع الأعضاء.
- مكافأة التصرفات والأعمال التي تؤدي للوصول للهدف، ومساءلة ما عداها.
- الإعلان العام عن النتيجة الجماعية المتوقعة.
- جعل المكافآت مبنية على تحقيق الهدف الجماعي بدلا من الفردي، ودور القائد هنا محوري أكثر من أي وقت آخر في تركيز اهتمام الفريق على النتيجة.

رقم النشاط	(٣/٢/٢)	عنوان النشاط	سمات وأدوار قائد فريق العمل الفاعل
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة ١٠ د
الهدف من النشاط	تحديد سمات وأدوار قائد فريق العمل الفاعل		
أسلوب التنفيذ	أسلوب كيجن للتعليم التعاوني (Stand up, Hand up, Pair up – Rally Coach)		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيمتي المتدربة :

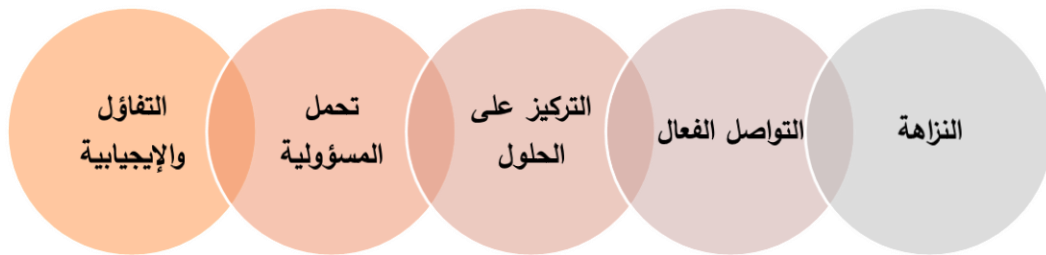
- قفي وارفعي يدك وحاولي بشكل سريع أن تحصلي على زميلة لك لتنفيذ مهمتي تحديد سمات قائد فريق العمل الفاعل وأدواره. من خلال أسلوب (Rally Coach) قومي بالتالي:
- تشاركي مع العضوة التي اخترتها لتنفيذ المهمات المطلوبة بحيث تؤدي إحداهن دور المدرب الموجه وتؤدي الأخرى دور المتدرب المنفذ.
 - تستبدل الأدوار في أثناء تنفيذ المهمة الثانية.

المهام المطلوبة:

- تحديد سمات القائد لفريق العمل الفاعل.
- تحديد أدوار القائد لفريق العمل الفاعل.

المادة العلمية	(٣/٢/٢)
عنوان المادة العلمية	سمات وأدوار قائد فريق العمل الفاعل

أن تكون قائد فاعل لفريق عمل مبدع يعني أنك تملك مجموعة صفات تميزك كالثقة بالنفس وتحليل الأمور والتنبؤ بالمشكلات والتركيز على الحلول. فالقائد الفاعل هو قدوة لفريقه، وهو يمتلك مهارات متعددة كالتنظيم والاقناع وسرعة البديهة ودقة الملاحظة. ومن أبرز صفات قائد الفريق الفاعل التي حددها أنيل نقالا في كتابه "تسع قواعد لتكون قائدا ناجحا في عام ٢٠١٨" ما يلي:



أدوار قائد فريق العمل الفاعل :

- ١- إن وجود ونجاح فريق العمل يتوقف على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه والداعم له، والذي يقوم بدوره في الفريق على الوجه الصحيح، ويمكن تحديد وتوضيح دور قائد فريق العمل من خلال قيامه بما يلي:
 - ١- تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه، وإيضاح الحدود المناسبة للأهداف المشتركة، وتفسيرها.
 - ٢- تشجيع أفراد الفريق جميعاً - وخاصة غير النشطين - للمشاركة في جميع أعمال الفريق في ظل المحافظة على احترام الذات وتنمية الثقة، وتقدير وجهات النظر المختلفة والاستماع لها.
 - ٣- استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة، وذلك في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات، والبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة.
 - ٤- إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمات ، والتدخل لمنع الفريق من الخروج عن المسار الصحيح.
 - ٥- احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه.
 - ٦- الاستماع لأعضاء الفريق بعناية ، تحقيقاً للرابطة الوجدانية بين أعضاء الفريق.
 - ٧- الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

رقم النشاط	(٤/٢/٢)	عنوان النشاط	بناء فرق العمل الفاعلة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة ١٥ د
الهدف من النشاط	التعرف إلى طرق بناء الفرق الفاعلة		
أسلوب التنفيذ	كيجن للتعليم التعاوني		
المواد المرجعية للنشاط	-		

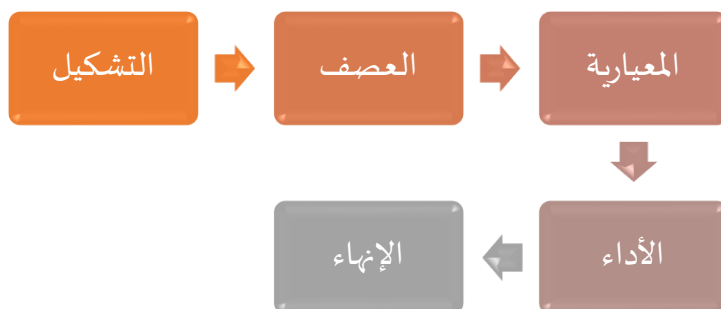


عزيتي المتدربة :

- ١- اقترحي طريقة لبناء فريق العمل الفاعل.
- ٢- دونيها على ورقة من دون مناقشة المقترح مع أي عضوة في الفريق.
- ٣- تنتقل الورقة للعضوة الأخرى لتدون مقترحها.
- ٤- يستمر التمرين حتى تنتهي المقترحات من الجميع.
- ٥- تناقش المشاركات مقترحاتهن مع المدربة للوصول للتصور النهائي.

المادة العلمية	(٤/٢/٢)
عنوان المادة العلمية	بناء فرق العمل الفاعلة

يمر فريق العمل بعدد من المراحل التطورية التلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والكمال وقد حدد (تكمان وجنسن) مراحل بناء فريق العمل بخمس مراحل هي:



ويرى سلمان (٢٠٠٠) أن فريق العمل لا يتطور من تلقاء نفسه وإنما يتطلب تدخلاً مدروساً من قبل القائد بشكل يساهم في تطور الفريق، ويمكن استعراض مراحل هذا التطور والتي يلزم تطبيقها بالتتابع لتطوير فريق العمل كما يلي:

- ١- مرحلة التشكيل: حتى يكون الفريق أكثر نجاحاً فإن العضوية فيه يجب أن تأتي عن طريق الدعوة للانضمام إلى الفريق وليس التعيين، و يجب على القائد أن يتخذ بعض الخطوات الوقائية لمساعدة أعضاء الفريق على مواجهة ما يعانونه من عدم الشعور بالارتياح. ومن الخطوات التي يمكن أن يتبعها القائد ما يلي:
 - تزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة عن تشكيل الفريق ومهمته وطبيعته، وأن يعطيهم حرية الانضمام - إذا أمكن - إلى الفريق أو عدمه.
- ٢- التخطيط والتهيئة لأفراد الفريق للقاء في أقرب فرصة ممكنة للتفاعل والتعرف على خلفية كل منهم وتاريخه وقيمه ومعتقداته ومعارفه ومهاراته وتطلعاته واهتماماته دون أي حواجز أو تحفظات.
- ٣- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف، في هذه المرحلة يجب على القائد مساعدة أعضاء الفريق حتى يصلوا إلى إدراك موحد للهدف المشترك الذي يربطهم ببعضهم البعض، كما، كما ينبغي التأكيد عليهم بأن تكون أهدافهم الشخصية الممكن تحقيقها من خلال الهدف المشترك واضحة لهم جميعاً.
- ٤- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك: إن على القائد أن يوجه أعضاء فريقه لرسم وتحديد الخطوات المتسلسلة التي يجب إتباعها، والعمليات المطلوب القيام بها لتحقيق هدف الفريق، ووضع معايير لأعماله في المراحل المختلفة من أداء العمل، وكذلك وضع معايير لسلوك الأعضاء داخل الفريق، وأن يبين الإجراءات الواجب على الفريق اتخاذها عند تقصير أحد أعضائه في القيام بمهمته على الوجه المطلوب، وكذلك توضيح ما يجب عمله عند انحراف العضو أو الفريق أو العمل عن الوجهة الصحيحة، مع ضرورة أن يتم ذلك على ضوء اتفاق في الرأي بين الأعضاء بالإجماع.

- ٥- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار: يوضح القائد في هذه المرحلة لأعضاء الفريق أن عليهم القيام بتوزيع المهام على أساس قدرات وخبرات الأشخاص، مع شيء من المرونة للتفاوض فيما بينهم، وذلك حسب العمليات والمعايير المتفق عليها سلفاً. وبما أنه يمكن اشتراك أكثر من شخص في القيام بمهمة معينة، فإنه يجب توزيع المهام وتحديد الأدوار بالاشتراك بين الجميع حتى يكون معروف للجميع نوعية المهمة المكلف بها كل فرد والدور الذي يقوم به، وذلك لكي يتحقق الفهم المتكامل والإدراك المشترك لمهام وأدوار الأعضاء.
- ٦- مرحلة أداء الفريق وصيانتته: إذا تمت الخطوات السابقة بالطريقة الصحيحة، فإن ذلك كفيل بأن يساعد القائد في قيادته فريق العمل لتحقيق هدف بكل نجاح. وبما أن التنفيذ يتم بشكل جماعي مشترك، فإنه لا بد من أن يكون هناك تفاعلاً مشتركاً بين الأعضاء.. قد تكون نتيجته سلبية أو إيجابية. فإذا كانت إيجابية فإن ذلك يجب أن يؤخذ كعامل حفز ودفع للأعضاء ، أما إذا كانت سلبية، فإن الأمر يتطلب تدخل القائد لاتخاذ الخطوة التصحيحية اللازمة ، وهذا ما يسمى بصيانة الفريق ومعالجة الخلافات.
- ٧- مرحلة الاحتفال، يرى البعض بأن مرحلة الاحتفال تعتبر مضيعة للوقت والمال، إلا أن ذلك غير صحيح، فالقائد الذي يهتم بتحليل ومراجعة نجاحات فريقه، ويهتم بمعرفة الكيفية التي تم بها الوصول إلى ذلك النجاح، يكون أقدر من غيره على تلك النجاحات. كذلك فإن اعتراف الفريق بمجهودات الأعضاء المجتهدين ومكافأتهم، ومنح الفرصة لجميع الأعضاء للابتهاج بنجاحهم أمر كفيل بأن يزرع الروح المعنوية العالية عند أعضاء الفريق، ويساعد على تحقيق النمو والتطور للفريق.

رقم النشاط	(٥/٢/٢)	عنوان النشاط	تحفيز فريق العمل
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تحديد أدوات التحفيز لتحسين أداء فريق العمل		
أسلوب التنفيذ	طريقة ال ٤-mat		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

باتباع إرشادات المتدربة، انضمي إلى التشكيل الجديد لفريق العمل، ثم تعاوني مع فريقك لتنفيذ المهمات التالية والمرتبطة بتحفيز فريق العمل:

- ١- الفريق الأول يجيب على أسئلة تبدأ بـ (لماذا) بغرض تكوين معنى كما يلي:
 - لماذا يعتبر تحفيز فريق العمل مهم بالنسبة للقائد والمنظمة وفريق العمل؟
 - لماذا يجب على القائد أن يأخذ بالاعتبار التحفيز لفريق العمل؟
- ٢- الفريق الثاني يجيب على أسئلة تبدأ بـ (بماذا) لتكوين المفاهيم والحقائق والأفكار المرتبطة كما يلي:
 - ما مفهوم التحفيز وأنواعه؟
 - ما مصادر التحفيز؟
 - ما أهمية التحفيز ومبرراته؟
- ٣- الفريق الثالث يجيب على أسئلة تبدأ بـ (كيف) وهي إجابات يتم من خلالها اكتساب المهارات كما يلي:
 - كيف يمكن تطبيق التحفيز على الفريق داخل المنظمة؟
 - كيف يساعد القائد في الفريق في تحقيق التحفيز للفريق؟
- ٤- الفريق الرابع يجيب على أسئلة تبدأ بـ (ماذا لو) وهي مرحلة تتضمن التطبيق والخلوص على النتائج كما يلي:
 - ماذا لو طبقت استراتيجيات التحفيز على أعضاء الفريق؟
 - ماذا لو تبنت هذه الاستراتيجية لتكون سياسة عمل في المنظمة؟
- ٥- تقدم عضوة من كل فريق الإجابات التي توصل إليها الفريق.

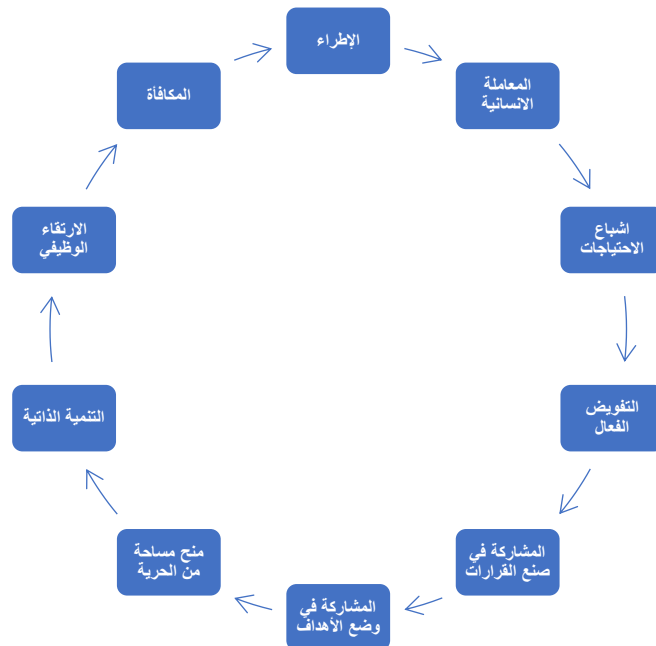
المادة العلمية	(٥/٢/٢)
عنوان المادة العلمية	أساليب تحفيز فرق العمل

يسعى القادة الناجحين إلى تحقيق النجاح الذي يدركون جيداً أنهم لا يستطيعون الوصول إليه من دون وجود فريق عمل متكامل. ويعد نجاح القائد انعكاساً لقدرته على إدارة فريق العمل الخاص به وتحفيزه بشكل صحيح لتحقيق أهداف الشركة. وتتجلى هذه المهارات من خلال طرق تعامل القائد مع فريق العمل واعتماده لأساليب تحفيزية ترفع من قدراتهم وتزيد من إنتاجيتهم.

وهناك عدة أسباب تجعل من التحفيز أمر بالغ الأهمية لقائد الفريق، نوجزها فيما يلي:



أساليب تحفيز القائد:



وفي دراسة بعنوان أثر القيادة في بناء فرق العمل حدد الباحثون خمس طرق لتحفيز فريق العمل كما يلي:

- ١- التشجيع على الإبداع، يحرص القادة المميزون على تشجيع فريق العمل للخروج من منطقة الأمان الخاصة بهم بهدف تحفيز عنصر الإبداع لديهم من خلال استقبال أفكارهم واقتراحاتهم وإدخال التحسينات عليها لدفع عملية الانتاج والوصول إلى نتائج أفضل خلال العمل.
- ٢- خلق جو من المنافسة الودية والتحدي، تشجيع المنافسة الودية بين أعضاء الفريق من خلال حثهم على التفكير الإبداعي وتجاوز الحدود الخاصة بهم من أجل الارتقاء بمستوى العمل بشكل عام.
- ٣- اعتماد نظام المكافآت، لا يعد المال أولوية كبرى للعديد من الموظفين، فالكثير منهم يبحث عن التقدير والثناء والارتقاء الوظيفي، ويستطيع القائد معرفة المكافأة الأفضل بالنسبة لمروؤوسهم من خلال التواصل الفعال معهم وتقديمها لهم في المكان والزمان المناسبين.
- ٤- القيادة الأخلاقية، يقوم القادة المميزون بتشجيع أعضاء فريق العمل الذين ينجزون مهامهم بنزاهة ويدفعون بهم للحصول على مراتب أعلى في السلم الوظيفي، ومن جهة أخرى يقومون بمحاسبة المتلاعبين والمقصرين لترسيخ مفهوم القيادة الأخلاقية الذي يعتمد على العدل بين الموظفين.
- ٥- اعتماد لغة الحوار، يجب أن يمتلك القائد القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين وهذا الأمر لا يمكن أن يتحقق من دون اتقان مهارات التواصل وممارستها بفعالية. وفي هذا الإطار يظهر القائد الناجح اهتمامه بأمور الموظفين من خلال الاستماع لهم واختيار الكلمات المناسبة لمخاطبتهم الأمر الذي يساعد في توطيد علاقته معهم وزيادة الثقة فيه.

اليوم الثالث



الجلسة الأولى :

■ بناء الخطة التشغيلية لمدارس الطفولة المبكرة

الجلسة الأولى

بناء الخطة التشغيلية لمدارس الطفولة المبكرة

أهداف الجلسة :

يتوقع من المتدربة في نهاية الجلسة التدريبية أن تكون قادرة على أن :

١. تحدد مفهوم التخطيط المدرسي.
٢. تستنتج أهمية التخطيط.
٣. تبني خطة تشغيلية لمدرستها في مرحلة الطفولة المبكرة.
٤. تحدد الخصائص المميزة للرؤية في عملية التخطيط.

موضوعات الجلسة:

١. مفهوم التخطيط المدرسي.
٢. أهمية التخطيط.
٣. بناء الخطة التشغيلية لمدرستها في مرحلة الطفولة المبكرة.
٤. الخصائص المميزة للرؤية.

رقم النشاط	(١/١/٣)	عنوان النشاط	لماذا نخطط ؟
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج أهمية التخطيط		
أسلوب التنفيذ	الألعاب التدريبية		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

- قف في الصف حسب إرشادات المدربة.
- اقرئي السؤال أو الجواب في البطاقة المسلمة لك.
- ابحي عن الإجابة أو السؤال المناسب لما لديك.
- قف في الجهة المقابلة أمام زميلتك المتوافقة معك .
- اطرحي أسباب الإجابات غير المنطقية سابقا.

(١/١/٣)	المادة العلمية
أهمية التخطيط	عنوان المادة العلمية

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف، و يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها.

يساعد التخطيط على بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد فهو يحدد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها ، فيسهل مهمة القيادة، لأنه يوضح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته و يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه . فيسهل عملية الإتصالات حيث تناسب المعلومات في جميع قنوات الإتصال، وفي كل الإتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين فهو يعطى المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة، حيث يشعرهم أنهم يسيرون حسب برنامج مدروس، ومحدد فيتفرغون لأداء مهامهم، ويساعد على إختيار الطريق الأمثل والمناسب لتحقيق الأهداف من بين بدائل متاحة . فهو يساهم في تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة. ويساعد في تحقيق الإستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، وهو أكثر العمليات الإدارية أهمية نظراً لإتصاله بمختلف الوظائف الإدارية، كما أن الأنشطة في الشركات لا تنفذ بإسلوب التجربة والخطأ، وإنما تتم من خلال خطط موضوعه لتحقيق أهداف محددة وفقاً لإمكانات الشركة، وظرف بيئة العمل المتغيرة.(نمر وآخرون، ١٤١٧، ٢٩٩).

رقم النشاط	(٢/١/٣)	عنوان النشاط	مفهوم التخطيط
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٥ د	٥ د
الهدف من النشاط	التعرف على مفهوم التخطيط		
أسلوب التنفيذ	العصف الذهني		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

- بالتعاون مع أفراد مجموعتك حددي التالي:

٢- مستويات التخطيط

١- مفهوم التخطيط

١/ مفهوم التخطيط:

٢/ مستويات التخطيط:

أ-

ب-

ج-

مفهوم التخطيط المدرسي

(٢/١/٣)	المادة العلمية
مفهوم التخطيط ومستوياته	عنوان المادة العلمية

مفهوم التخطيط:

التخطيط لغة هو إثبات لفكرة ما ، بالرسم أو بالكتابة ، وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد بالصورة أو الرسم . و اصطلاحا تعددت تعاريفه .

فالتخطيط هو عملية اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ المشروعات . (البوهي، ٢٠٠١ ، ١٥).

ويعرف عيسى التخطيط بأنه نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار. (أبو النصر، ٢٠٠٩ ، ١٢٠).

كما يعرفه محمود بأنه نشاط إنساني واعي، يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل لتحقيقها. (أبو النصر، ٢٠٠٩ ، ١٢٠).

والتخطيط عمل ذهني ومحاولة علمية مرشدة من الفرد أو المجتمع لاستثمار مايتوفر من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة وفي ظل مقومات وأفكارا اجتماعية خاصة وبأقل التكاليف الممكنة.

(مصطفى، ٢٠٠١ ، ١٨١)

فالتخطيط عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب ، فالتخطيط عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي :

- أين نحن الآن Where are we now
- أين نرغب أن نكون Where do we want be
- كيف سنصل إلى هناك How do we get there
- كيف سنقيس مدى تقدمنا How do we Measure our Progress (بني حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧ ، ١٠).

سمات التخطيط الفعال

- المرونة (التفاعل مع المستجدات)
- الواقعية (أهدافه قابلة للتحقيق)
- الوضوح (تحديد الهدف والمتطلبات)
- الشمولية (يشمل جميع جوانب العملية التعليمية)
- الإطار الزمني (تحديد الفترة الزمنية)

مستويات التخطيط (الغالي، إدريس، ٢٠٠٧)

١. مستوى التخطيط الاستراتيجي: وهي الرأس الموجه للمستويات الأخرى وهو بعيد الأمد تتراوح المدة من (٣-١٠ أعوام).
٢. مستوى التخطيط التشغيلي: أكثر تحديداً، وأهدافه ملموسة وقابلة للقياس، ذلك لأنه يتضمن كيفية وصول المدرسة إلى ما تريده، فهو يتضمن الأهداف التشغيلية، وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة لبلوغ أهداف المدرسة وعادة ما يكون للأجلين القريب والمتوسط حيث تقسم الأهداف العامة إلى أهداف صغيرة يتم تنفيذها في فترة زمنية لا تتعدى سنة.
٣. مستوى التخطيط التكتيكي: وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسة، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات الموجودة، ويتضمن الرقابة ويضع قياسات دقيقة للأعمال.

من هنا نرى أن التخطيط المدرسي هو تخطيط تشغيلي الهدف منه :

إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة ، والمساهمة في تحقيق تطوير العملية التربوية التعليمية في مجالات المناهج والبحوث والتقويم والجودة، وتطوير مستوى أداء العاملين فيها، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته، وترشيد التكاليف وزيادة مواردها وتنويعها.

الإطار العام لعملية التخطيط التشغيلي	عنوان النشاط	(٣/١/٣ - أ)	رقم النشاط
٥ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
بناء الخطة التشغيلية المدرسية			الهدف من النشاط
تطبيق عملي			أسلوب التنفيذ
-			المواد المرجعية للنشاط



عزيزتي المتدربة :

- اطلعي على الملحق (١) مهام فريق التميز والجودة بالمدرسة كما وردت في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث.
- اطلعي على خطتك وخطة زميلاتك التشغيلية واستنتجي مراحل بناء الخطة، ثم حددي بالنموذج التالي مراحل التخطيط.



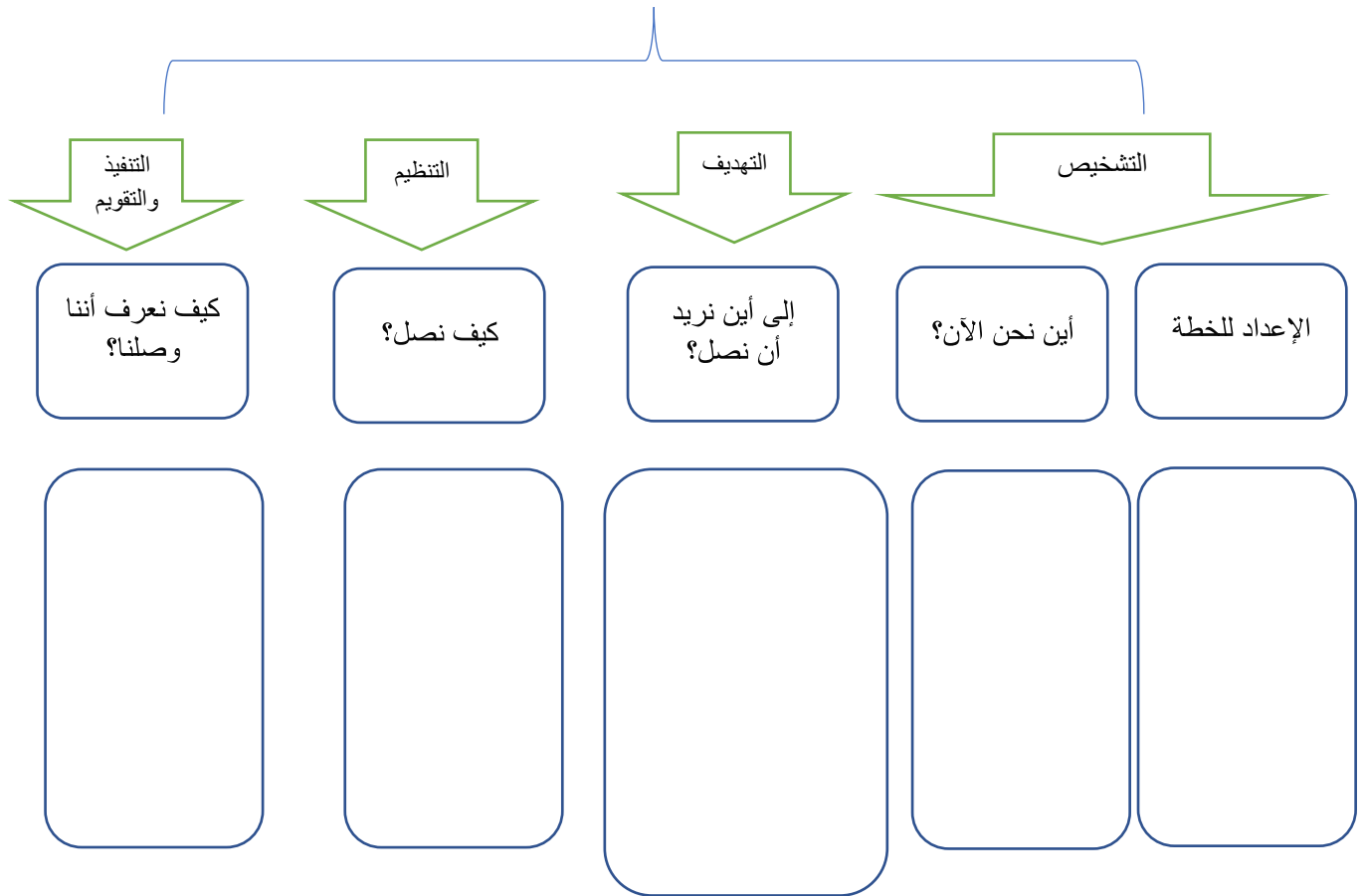
رقم النشاط	(٣/١/٣ - ب)	عنوان النشاط	مراحل بناء الخطة التشغيلية المدرسية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	بناء الخطة التشغيلية المدرسية		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

- بالتشارك مع مجموعتك مستخدمة النموذج (الذي أمامك) ضعي تصور لخطوات بناء الخطة المدرسية التشغيلية؟

مراحل بناء الخطة التشغيلية



المادة العلمية	(٣/١/٣)
عنوان المادة العلمية	مراحل بناء الخطة التشغيلية

يمر التخطيط التشغيلي المدرسي بعدد من المراحل:



المرحلة الأولى :

مرحلة التشخيص والتي تشمل مرحلتين (مرحلة التخطيط للتخطيط ، وأين نحن الآن)

مرحلة التخطيط للتخطيط :

في هذه المرحلة يتم عدد من الخطوات الهامة منها :

تشكيل الفريق وتحديد أدواره :

يحتاج بناء الخطة التشغيلية المدرسية لمهارات عديدة لذلك يراعى عند اختيار الفريق أن يتصف أفرادها بالمصداقية والمهارات

العالية ليكون لهم التأثير المباشر على أفراد المدرسة، ثم يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات وتشكيل اللجان المناسبة.

تحديد مصادر المعلومات:

يحدد فريق التخطيط المصادر التي يحتاج إليها لبناء الخطة التشغيلية المدرسية سواء كانت بيانات سابقة أو، مسح شامل ،

قاعدة بيانات المدرسةجميع مصادر المعلومات التي تمكن الفريق من بناء الخطة

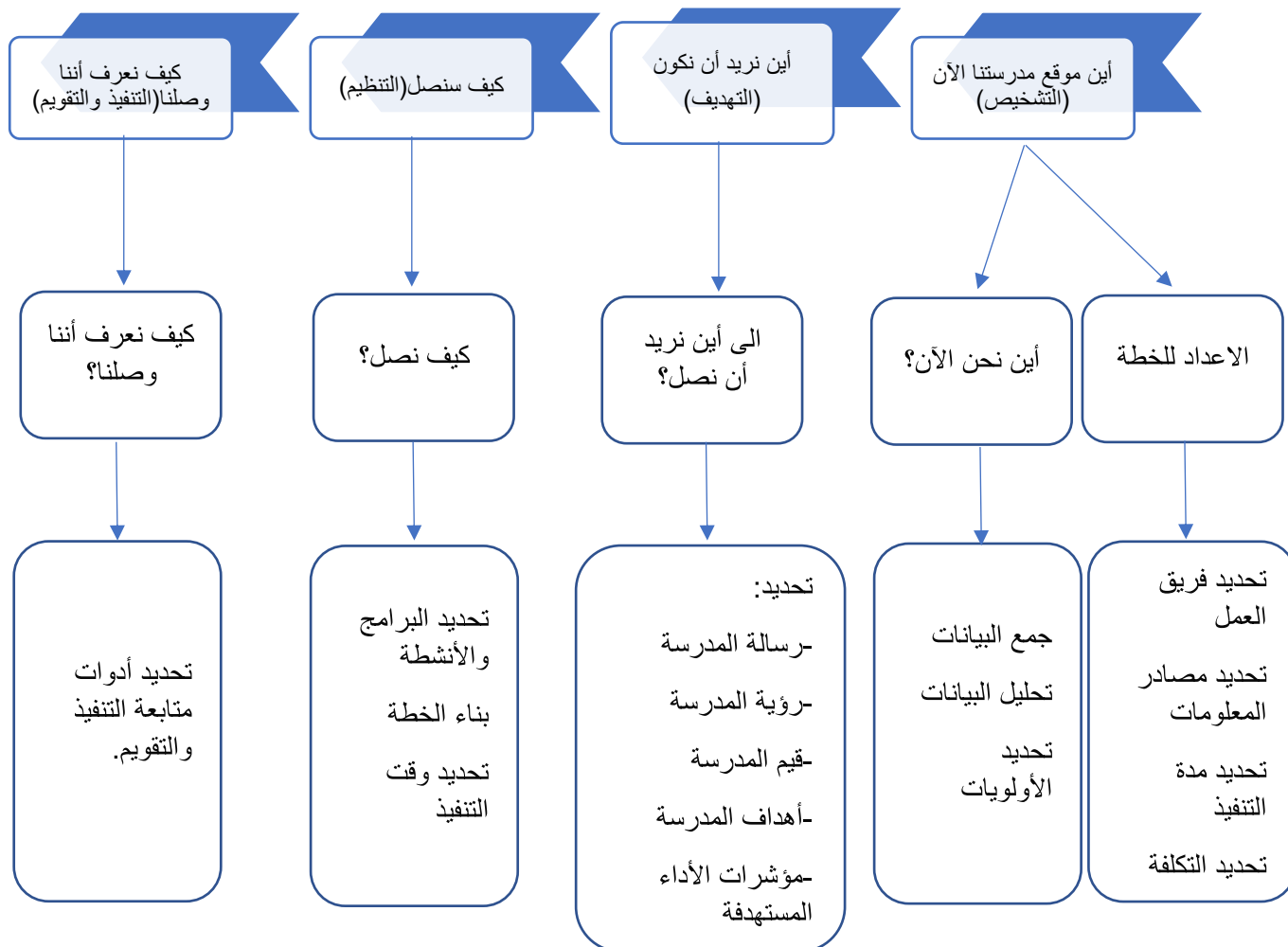
تحديد مدة التنفيذ:

وفيها يتفق أعضاء الفريق على مدة التنفيذ والتكلفة

مرحلة أين نحن الآن :

وفي هذه المرحلة يتم جمع البيانات وتحليلها لكي للحصول على صورة كاملة عن وضع المدرسة للفريق ليتسنى له بناء خطته.

مراحل بناء الخطة التشغيلية المدرسية



رقم النشاط	(أ - ٤/١/٣)	عنوان النشاط	التخطيط للتخطيط
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	الإعدادات للتخطيط		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتشارك مع أعضاء مجموعتك مستخدمة النموذج (إعدادات الخطة الخاص بمجموعتك) ضعي تصور لإجراءات مرحلة إعدادات الخطة التشغيلية المدرسية؟

خطوات بناء الخطة التشغيلية المدرسية

الإعدادات للخطة

رقم النشاط	(ب - ٤/١/٣)	عنوان النشاط	أين نحن الآن؟
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تشخيص الواقع		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتشارك مع مجموعتك مستخدمة النموذج (بناء الخطة التشغيلية المدرسية الخاص بمجموعتك) ضعي تصور لخطوات مرحلة أين نحن الآن؟

أين نحن الآن؟

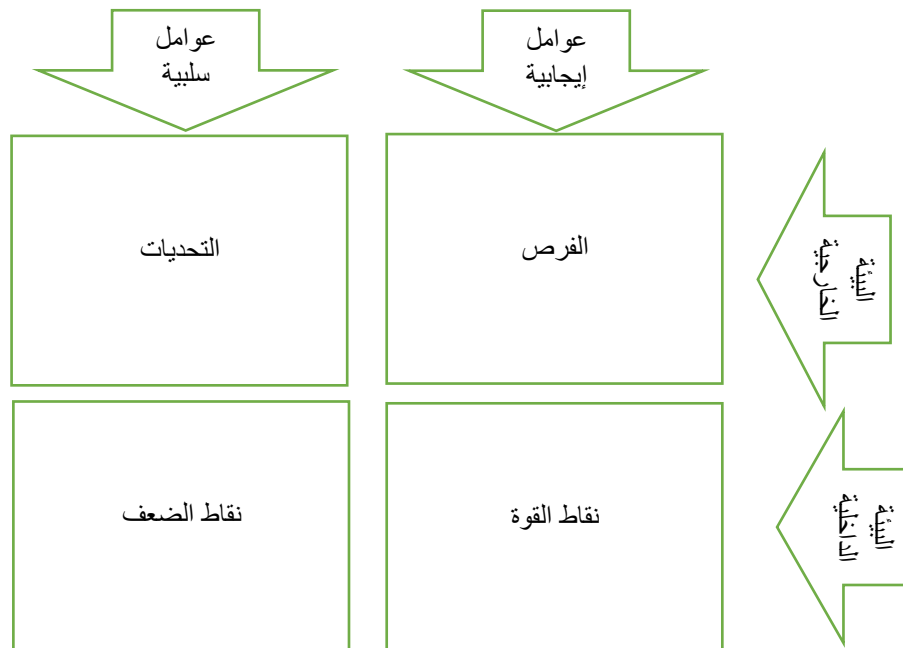
رقم النشاط	(٤/١/٣ - ج)	عنوان النشاط	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	بناء الخطة التشغيلية المدرسية		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك مستخدمة بيانات مدرسة (اتفاق المجموعة على مدرسة إحدى القائدات كنموذج لتطبيق النشاط) نفذي التالي:

- حددي مكونات البيئة الداخلية المدرسية
- حددي مكونات البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة
- حددي نقاط القوة والضعف المرتبطة بتطبيق صفوف الطفولة المبكرة
- حددي التهديدات والفرص المتوقعة عند التطبيق.
- أسقطي ذلك في النموذج التالي (التحليل الرباعي SWOT).



المادة العلمية	(٤/١/٣)
عنوان المادة العلمية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية

يرى (القطامين، ٢٠٠٢) أن نجاح المدرسة في إدارتها لعملية التخطيط يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف. عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية مراعاة التنظيمات والأدلة الصادرة من وزارة التعليم في مجال الطفولة المبكرة ومراعاة خصائص النمو في مرحلة الطفولة المبكرة؟ ويشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصاراً (SWOT):

أ- البيئة الداخلية: وتشمل جميع العوامل الخاضعة لسيطرة المدرسة. أي فحص شامل وموضوعي لواقع المدرسة لتحديد.

■ مواطن القوة (Strength) :

وتشمل القدرات الذاتية للمدرسة التي تميزها عن غيرها، سواء كانت موارد أو إمكانات مادية أو بشرية أو نظم العمل المطبقة،، واتي تساعد في تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المدرسة، بحيث يعمل على تنمية نواحي القوة وتعزيزها.

■ نقاط الضعف (Weakness) :

أوجه القصور والضعف الذاتية سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

ب- البيئة الخارجية: يقصد بها جميع العوامل والظروف غير الخاضعة لسيطرة المدرسة وتشمل :

■ الفرص المتاحة (Opportunities) :

رصد الفرص الخارجية التي يمكن أن تعزز أداء المدرسة، وتوظيفها التوظيف المناسب لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة.

■ التهديدات المتوقعة (Threats) :

وهي المؤثرات الخارجية التي تمثل تحدي يعيق من قدرة المدرسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.

(العجي، ٢٠٠٨:٤٣٥)

رقم النشاط	(٥/١/٣)	عنوان النشاط	الرؤية والرسالة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تحديد مواصفات الرؤية الجيدة		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

أمامك نماذج رؤى عدد من المنظمات، بالتعاون مع أعضاء مجموعتك استنتجي المواصفات المحددة للرؤية :

الرؤية	المنظمة
عقول تقود الهندسة	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
كمبيوتر على أية منضدة وفي كل منزل	بيل جيتس
الريادة والتميز التربوي لبناء مجتمع حيوي	كلية التربية – جامعة الملك سعود
تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً	وزارة التعليم
المواصفات الجيدة للرؤية	

المادة العلمية	(٥/١/٣)
عنوان المادة العلمية	إلى أين نريد أن نصل ؟

تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة أساس التخطيط ، فهي ليست ألفاظ أو عبارات وإنما "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث" (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦ : ١١٣) .

وتعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المدرسة تحقيقه، ومما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذي ستنتقل منه ، وبمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها . وصياغة الرؤية تتطلب جهد ، فهي مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ، وهي عملية ديناميكية مستمرة وليست عملاً يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية وينتهي عند نقطة النهاية ، بل هي عملية تطور وتعديل مرات عديدة أثناء العمل (القطامين، ٢٠٠٢ : ٥٥) .

خصائص الرؤية الجيدة:

- هادفة للنمو : أي لا تكون قاصرة على اللحظة ، بل تستشرف المستقبل وتستوجب النمو واقعية
- مرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية والمتوقعة .
- قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها
- محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما ويفضل أن تكون طويلة المدى .
- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيقها. (العمرى ، ٢٠٠٤ : ٩) .

الرسالة :

فلكل منظمة رسالة تسعى لتحقيقها ، وتدل هذه الرسالة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة و المجتمع الذي تنتمي إليه ، وتبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات (العارف، ٢٠٠١ : ٤٠) .

ويعرف (بابكر، ٢٠٠١ : ٩٥) الرسالة بأنها "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها وما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها . ويعرفها (المغربي، ١٩٩٩ : ٧٠) بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وتبين السبب الأساسي لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها." فالرسالة توضح الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة ، وهي إجابة على تساؤلات معينة عن المؤسسة وهي:

- من نحن كمؤسسة ؟

-ما المهمة التي وجدت من أجلها المؤسسة ؟

-ما الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟

-ما الوسائل التي توظفها لتحقيق المهمة وتقديم الخدمات ؟

-ما الذي تسعى للوصول له مستقبلاً ؟ (د/ محمد الأغا، ٢٠٠٨)

مواصفات الرسالة الجيدة :

- مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل).
- أن تحدد ماذا تنتج المنظمة، ولمن يوجه الإنتاج.
- أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.
- أن تحدد القوة الدافعة في المؤسسة (العارف، ٢٠٠١: ٤٦).

القيم :

القيم هي المبادئ التي تقود تصرفات المدرسة وتوجه تطورها وتنفذ جميع سياساتها وإجراءاتها، على الرغم من أن قيم المدرسة يمكن أن تُفهم بشكل ضمني، إلا أنه غالباً ما يكون من المفيد أن يُنص صراحة عليها. القيم هي المبادئ الأساسية والفلسفات التي تصف الكيفية التي تتصرف فيها المدرسة في أداء مهمتها.

مواصفات القيم الجيدة :

- تكون بمثابة معايير لتوجيه عملية صنع القرار على جميع مستويات المدرسة.
- تُعر عن المبادئ المشتركة التي يمكن أن تتبنها المدرسة بأكملها.
- تكون الأدوات القوية لتغيير الثقافة التنظيمية للمدرسة.
- تحفز العاملين.
- تُوجه القادة نحو الطريقة التي يتم فيها بوضع الهياكل والنظم والمهارات المطلوبة اللازمة لجعل الرؤية حقيقة واقعة.
- كيف تطور القيم المدرسية؟
- يتم التركيز في صياغة القيم المدرسية على معالجة القضايا التي تهم المدرسة والطالب والأسرة والمجتمع المحلي لحشد تأييدهم ودعمهم.

اليوم الثالث



الجلسة الثانية :

■ مؤشرات الأداء وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية

الجلسة الثانية

مؤشرات الأداء وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية

أهداف الجلسة :

يتوقع من المتدربة في نهاية الجلسة التدريبية أن تكون قادرة على أن :

١. - تحدد مؤشرات الأداء المدرسي المستهدفة.
٢. تقيس مؤشرات الأداء المدرسي.
٣. تتابع تنفيذ الخطة التشغيلية المدرسية .
٤. تقوّم الخطة التشغيلية المدرسية.

موضوعات الجلسة :

١. مؤشرات الأداء المدرسي.
٢. قياس مؤشرات الأداء.
٣. متابعة تنفيذ الخطة المدرسية .
٤. تقويم الخطة التشغيلية المدرسية .

الى أين نريد أن نصل؟	عنوان النشاط	(أ - ١/٢/٣)	رقم النشاط
٥ د	زمن العرض والمناقشة	١٥ د	زمن النشاط
تحديد الأهداف			الهدف من النشاط
تطبيق عملي			أسلوب التنفيذ
-			المواد المرجعية للنشاط



عزيزتي المتدربة :

- بالتشارك مع مجموعتك، وبناء على تشخيص الواقع المحلل مسبقاً في النشاط (٤/١/٣ - ج)، حددي الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

تحديد الأهداف

رقم النشاط	(ب - ١/٢/٣)	عنوان النشاط	صياغة الأهداف التفصيلية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة ٥ د
الهدف من النشاط	صياغة الأهداف التفصيلية بشكل جيد		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بناءً على إرشادات المدربة، وبالتشارك مع أفراد مجموعتك، قومي بإعادة صياغة الأهداف التي تم تحديدها في النشاط (أ - ١/٢/٣) بحيث تكون أهدافاً تفصيلية جيدة.

صياغة الأهداف التفصيلية الجيدة

المادة العلمية	(١/٢/٣)
عنوان المادة العلمية	بناء الأهداف

الأهداف :

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق ، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها (حسين ، ٢٠٠٢ : ١٧٤) . وتتضمن الأهداف للمؤسسة التعليمية تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب انجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة (الحسيني، ٢٠٠٠ : ٥٧) .

الأهداف العامة للتعليم 2020



مواصفات الأهداف الجيدة :

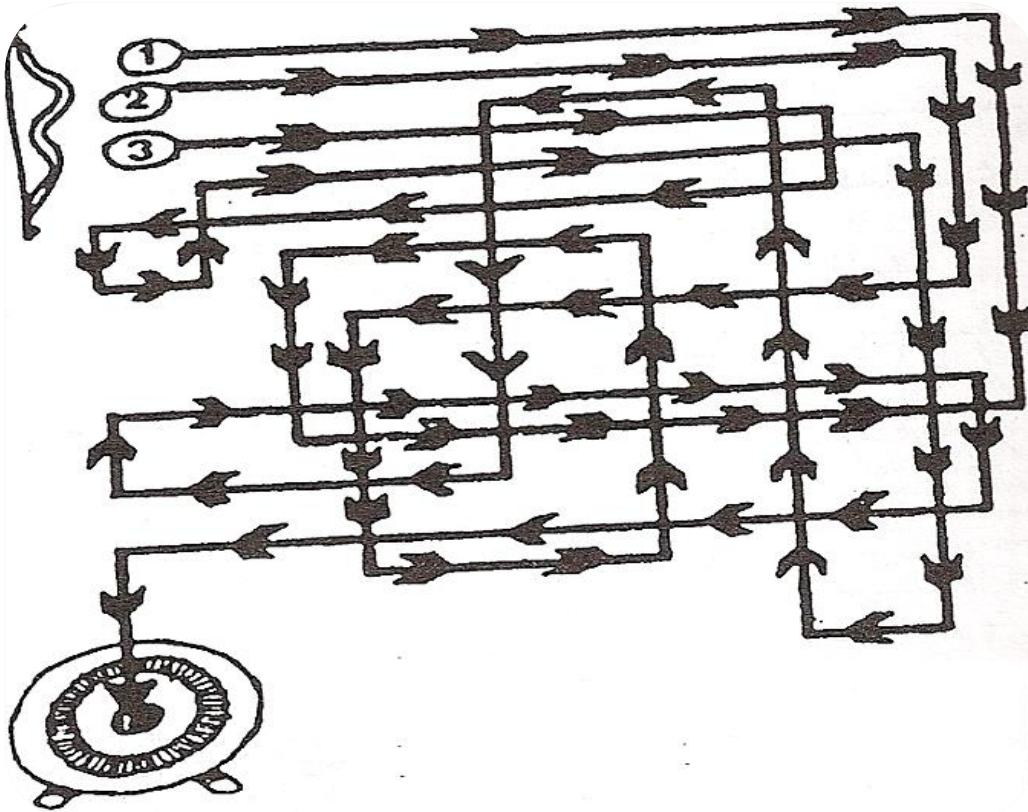
١. أن يكون الهدف محدداً ومميزاً، ومعبراً عنه بكلمات وجمل واضحة لا تحتمل التأويل.
٢. أن يكون الهدف قابلاً للقياس، تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذه، وملموساً.
٣. أن يكون الهدف قابلاً للتنفيذ، حيث أن الهدف غير القابل للتنفيذ غير موجود.
٤. أن يكون الهدف واقعي، ولا يمكن تصور هدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي.
٥. أن يكون الهدف محدداً بوقت معين، ليتمكن العاملون من استثمار جهدهم ومواردهم.

رقم النشاط	(٢/٢/٣)	عنوان النشاط	كيف نصل؟
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٢٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تصميم البرامج التي تحقق الأهداف		
أسلوب التنفيذ	تطبيق عملي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

١. قومي بحل لعبة المتاهة التالية :



أولاً : انطلقي في الحل من الأسهم الثلاثة لتحديد رقم السهم الذي أصاب الهدف واحسبي الوقت الذي قضيته في الوصول إلى الهدف .

ثانياً : انطلقي في الحل من الهدف ، واحسبي الوقت الذي استغرقت في تحديد السهم الموصل إليه ..
قارني التوقيتين وناقشي المجموعة في هذه الدلالة .

تعلمت أن:



٢. بالتشارك مع أفراد مجموعتك، اختاري هدف تفصيلي من النشاط (١/٢/٣ - ب)، ثم أكمل الجدول التالي بما يحقق هذا الهدف.

الهدف العام										
الهدف التفصيلي										
م	البرنامج	تاريخ التنفيذ		المستهدفون	مكان التنفيذ	مسؤول التنفيذ	إجراءات التنفيذ	المتطلبات	مؤشرات تحقق الهدف	
		من	إلى							
١										
٢										
٣										

(٢/٢/٣)	المادة العلمية
البرامج والمشروعات	عنوان المادة العلمية

البرنامج :

هو مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق الهدف التفصيلي . وتنوع استراتيجياته ليشمل (الدورات والحلقات التدريبية,المهرجانات, المسابقات , المؤتمرات , اللقاءات التربوية , المداولات الإشرافية ,الدراسات والبحوث، الدروس النموذجية,الإصدارات, أدلة عمل,إعداد حقائق تدريبية، .. الخ) .

خطوات تحديد البرامج والمشاريع:

يتم تحديدها بحيث تحقق أهداف المدرسة ، أي ربطها بشكل مباشر بالهدف.

بناء خطة التنفيذ :

بعد أن تم تحديد(البرامج والمشاريع)، يكون بعدها البدء في وضع خطط التنفيذ لكل برنامج تم تحديده.

خطوات خطة التنفيذ:

الخطوة الأولى: تحديد المسؤول عن تنفيذ خطة العمل.

الخطوة الثانية : تفاصيل خطة العمل في خطوات.

الخطوة الثالثة : تحديد إطار زمني للانتهاء من كل برنامج.

الخطوة الرابعة : تحديد التكلفة المالية و الاحتياجات والمستلزمات.

المؤشرات دليل الإنجاز	عنوان النشاط	(٣/٢/٣)	رقم النشاط
٥ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
وضع مؤشرات مرتبطة بتحقيق هدف ما			الهدف من النشاط
تطبيق عملي			أسلوب التنفيذ
-			المواد المرجعية للنشاط



عزيزتي المتدربة :

بعد الاطلاع على المادة العلمية (٣/٢/٣)، ضعي مؤشر تحقق يتناسب مع البرامج والمشروعات في نشاط (٢/٢/٣).

									الهدف العام	
									الهدف التفصيلي	
مؤشرات تحقق الهدف	المتطلبات	إجراءات التنفيذ	مسؤول التنفيذ	مكان التنفيذ	المستهدفون		تاريخ التنفيذ		البرنامج	م
					عدد	فئة	إلى	من		
										١
										٢
										٣

(٣/٢/٣)	المادة العلمية
مؤشرات الأداء KPI	عنوان المادة العلمية

مؤشرات الأداء KPI :

مؤشرات الأداء (KPI) وهي اختصار Key Performance Indicators بأنها: معايير محددة وقابلة للقياس، تقيم أداء المدرسة في مجالات محددة ومعرفة، وهي أداة تمكن المدرسة من قياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافها وغاياتها. وينبغي تحديد ووضع المؤشرات التربوية بعناية كبيرة، وذلك لأهميتها في الحكم على مدى تحقيق الأهداف، لارتباط المؤشرات بالأهداف، حيث يتم وضع مؤشرات أداء لكل هدف.

ضوابط اختيار مؤشرات الأداء :

أن تكون محددة وواضحة سهلة الفهم ثابتة.

لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة يتم العمل على تطبيق مجموعة من (البرامج والمشاريع)، التي تحقق الهدف فبعد أن تم تحديد الرسالة والرؤية والقيم والأهداف ومؤشرات قياس الأداء يتم تحديد البرامج والمشاريع وخطة العمل .

رقم النشاط	(٤/٢/٣)	عنوان النشاط	أدوات متابعة وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	التعرف على أدوات متابعة وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية		
أسلوب التنفيذ	العصف الذهني		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتشارك مع أعضاء مجموعتك، اقترحي أدوات متابعة وتقويم الخطة التشغيلية.

المادة العلمية	(٤/٢/٣)
عنوان المادة العلمية	متابعة وتقييم الخطة التشغيلية

المتابعة والتقييم :

هي من أفضل الأساليب للتعرف على مدى نجاح العمل وتقديمه وهو ليس مضيعة للوقت كما يتصورها البعض ، بل هو ضرورة من أجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته .

المتابعة Monitoring هي : عملية مستمرة ، تستهدف بشكل أساسي تزويد الإدارة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف.

أما التقييم Evaluation فهو : عملية دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة ، هي أما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه يعمل على تقييم الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الاستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة منها الكفاءة والفعالية والملاءمة لتقرير إذا كانت الأهداف قد أنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تنجز بتاتا، وتحديد الأسباب التي بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه لتحسين نوعية الأداء واخذ التغذية الراجعة لاستخدامها عند بناء الخطط القادمة.

أهمية المتابعة والتقييم : ترجع أهمية المتابعة والتقييم إلى الأسباب التالية:

- مراجعة ما تم إنجازه من الخطة وتحديد نقاط الفشل. والوقوف على الأسباب والمبررات التي تقف وراء عدم تحقق بعض الأهداف.
- لتحسين أداء المنظمة وخاصة ما تقدمه تقرير المتابعة والتقييم من توصيات يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير أداء المنظمة.
- التعرف على آثار تنفيذ الخطة على المستفيدين والمجتمع .
- تطوير نقاط القوة وإعادة توظيفها في تطوير المنظمة.
- السيطرة على إدارة الأموال والموازنة.
- تأمين مشاركة المستفيدين والشركاء في تنفيذ الخطة.
- طمأنة المسؤولين الى حصولهم على النتائج التي يريدونها.
- تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والاطلاع على أداء المنفذين .
- الإحاطة بما يجب اتخاذه من تصحيحات على مسار بعض الأنشطة التعديل انحرافاتهما عما هو مخطط.
- حفظ تقرير عن تجربة الخطة الحالية للاستفادة منها في إعداد الخطة القادمة.

أساليب تقييم نتائج الخطة Types of Evaluation : يمكن إيجاز ذلك بالتالي :

- **التقييم الذاتي (الداخلي) Self- Evaluation** : هو التقييم الذي يتم من داخل المدرسة وتقوم به بواسطة أفرادها بقدراتها الذاتية.
- **التقييم المشترك Participating – Evaluation** : وهو التقييم الذي تشارك فيه المدرسة مع أطراف عدة للاستعانة بخبراتهم
- **التقييم السريع Rapid Evaluation** : وهو التقييم الذي تقوم به المدرسة لمعالجة حالة اعتيادية أو طارئة.
- **التقييم الخارجي External Evaluation** : وهو التقييم الذي يقوم به فريق متخصص خارجي من خارج المدرسة.

رقم النشاط	(٥/٢/٣)	عنوان النشاط	تقويم الخطط التشغيلية المدرسية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تحديد مدى صحة بناء خطط تشغيلية سابقة		
أسلوب التنفيذ	ورشة عمل		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

أمامك خطة تشغيلية مدرسية معدة مسبقًا، بالتشارك مع أعضاء مجموعتك، ادرسي مدى صحة بناءها،

اليوم الرابع



الجلسة الأولى :

■ إدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة.

الجلسة الأولى :

إدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة

أهداف الجلسة :

يتوقع بنهاية الجلسة أن تكون المتدربة قادرة على أن :

١. تخطط بفاعلية لقيادة المعرفة في مدرسة الطفولة المبكرة.
٢. تحوّل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يُستفاد منها.
٣. تصمم ممارسات فاعلة لإدارة المعرفة في مدرسة الطفولة المبكرة.

موضوعات الجلسة :

١. سمات المجتمع المعرفي.
٢. مفهوم المعرفة
٣. الهرم المعرفي (مفهوم البيانات- المعلومات- المعروف- الحكمة).
٤. مفهوم إدارة المعرفة- العناصر والاستراتيجيات
٥. أنواع المعرفة ومصادرها ومراحل تطورها.
٦. أهمية إدارة المعرفة.
٧. مراحل التحول إلى إدارة المعرفة في التعليم.
٨. ركائز وعمليات إدارة المعرفة.
٩. دور قائدة المدرسة وفريق العمل في توظيف إدارة المعرفة.

رقم النشاط	(١/١/٤)	عنوان النشاط	سمات المجتمع المعرفي
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج سمات المجتمع المعرفي		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	https://www.youtube.com/watch?v=BdXyPCsue_Y		



عزيزتي المتدربة :

شاهدي مقطع الفيديو https://www.youtube.com/watch?v=BdXyPCsue_Y، ومن خلال ورقة العمل، أجيبي عن التساؤلات التالية:

١. ما مظاهر التحول إلى إدارة المعرفة في العالم ؟

.....

.....

.....

.....

٢. ما النتائج التي سيخلص إليها العالم عند التحول إلى إدارة المعرفة ؟

.....

.....

.....

.....

٣. ما أبرز سمات المجتمع المعرفي؟

.....

.....

.....

.....

٤. ماذا نقصد بالمجتمع المعرفي؟

.....

.....

.....

.....

المادة العلمية	(١/١/٤)
عنوان المادة العلمية	سمات المجتمع المعرفي

ثورات أربع قادت الإنسان إلى التطور الحضاري والتقدم المعرفي الذي نشهده اليوم. فمن الثورة الزراعية التي انتقل فيها الإنسان البسيط من صيد الحيوانات البرية والبحرية وجمع ثمار الأشجار إلى زراعة الأرض وحرثها وحصدها، ومنها بعد قرون طويلة إلى الثورة الصناعية التي بدل الإنسان فيها المهن اليدوية بالأتمتة الصناعية، ومنها إلى الثورة التكنولوجية التي شغلت فيها الكهرباء حجر الأساس، وصولاً إلى آخر ثورات البشر، الثورة الرقمية، وهي الثورة الإنسانية الرابعة (أو الثورة الصناعية الثالثة)، التي اعتمدت على الترانزستور والدوائر الإلكترونية المتكاملة، وأطلقت أعظم اختراعات العصر الحديث (الكمبيوتر والهاتف المحمول والإنترنت).

أطلقت الثورة الرقمية التي بدأت «تقريباً» في نهاية الستينيات الميلادية من القرن العشرين أيضاً ما يعرف بعصر المعلومات بسبب انتشار وتبادل المعلومات عبر الوسائط الرقمية المتعددة. عصر المعلومات أدى بدوره إلى ظهور مجتمع المعرفة بفعل الدور الذي لعبه ما يعرف بالاقتصاد القائم على المعرفة، الذي حول المعرفة إلى سلعة تجارية تباع وتشترى، وتقدر قيمتها بالمليارات.

في السابق كانت الاقتصادات القوية تعتمد على الأراضي الخصبة والعمالة الماهرة في زراعتها وحصدها وبيع محاصيلها، فيما يعرف بالاقتصاد الزراعي. بدأت الثورة الصناعية، ودخل عامل رأس المال كعنصر مهم في تأسيس اقتصادات قوية، وبدأ عصر الاقتصاد الصناعي الذي يعتمد على تصنيع وبيع المنتجات الصناعية. لكن في الاقتصاد المعرفي كل ما تحتاج إليه هو فكرة معرفية مبتكرة، وعقل بشري معرفي متطور، أو ما يعرف برأس المال البشري. المعرفة تكمن في أن يكون المجتمع معشراً معرفياً، يتبادل المعرفة، وينشرها، ويؤطرها، وينتجها، ويعيد بيعها. أي أن تحول الفكرة المبتكرة إلى منتج لتبيعها إلى العالم بدلاً من بيع القمح والبترو.

سمات المجتمع المعرفي؟

- ١- المجتمع المعرفي يجب أن يحصل أفراداه على مستوى تعليمي ينمي لديهم المعرفة والابتكار والإبداع.
- ٢- يتم توظيف نسبة عالية من أبنائه في مجالات المعرفة. هذا يعني أن يستمر التحصيل العلمي للأفراد في مجالات علمية وهندسية وطبية، وأي مجالات معرفية أخرى يمكن أن تخدم المجتمع.
- ٣- التحصيل العلمي العالي يؤدي إلى مخرجات وطنية قادرة على ترجمة الأفكار وتصنيعها وتسويقها وبيعها للعالم.
- ٤- إحدى أبرز السمات للمجتمعات المعرفية تتمثل في تصنيع وتصدير منتجات تكنولوجية مبتكرة فريدة، لا تشبه غيرها من المنتجات.
- ٥- يظهر المجتمع المعرفي تفوقاً في قوة منتجاتها التكنولوجية.
- ٦- المجتمعات المعرفية تملك حاويات فكرية Think Tanks ، أو يما يعرف ببيوت الخبرة، وهي منظمات تهتم بالبحث والتطوير ووضع خطط التطور المعرفي والعلمي.
- ٧- المجتمعات المعرفية يتسم أفرادها أيضاً بثقافة معرفية عريقة مكتسبة من توارث إنتاج المعرفة واستخدامها. فمن يملك الثقافة المعرفية الكافية لا يمكن أن يتجاوز إشارة حمراء، أو يركن سيارته عرضياً في موقف طولي. اكتساب المعرفة يبدأ من صغائر الأمور حتى يصل لعظائرها. فمن احترام الأفكار البسيطة من قوانين المرور إلى الأدب في الحوار واحترام الرأي الآخر، وصولاً إلى الإخلاص والجدية في العمل، وانتهاء بابتكار الأفكار الإبداعية

مؤشرات التحول إلى المجتمع المعرفي :

- المقاييس تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن تجربة إلى أخرى. لكن بشكل عام يمكن قياس مدى نجاح تحول المجتمعات الإنسانية إلى مجتمعات معرفية من خلال العوامل التالية:
- ١- انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال استخدام الحاسبات الشخصية في المؤسسات التعليمية والمنظمات الحكومية والخاصة.
 - ٢- الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد الركيزة في الانتاج المعرفي.
 - ٣- التركيز على مجالات البحث العلمي والتطوير لزيادة براءات الاختراع، وهو العامل الأهم في قياس مدى تحول المجتمعات إلى مجتمعات معرفية.

رقم النشاط	(٢/١/٤)	عنوان النشاط	مفهوم المعرفة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تحديد مفهوم المعرفة		
أسلوب التنفيذ	أسلوب كيجن للتعلم التعاوني (مكعب الأسئلة)		
المواد المرجعية للنشاط	-		

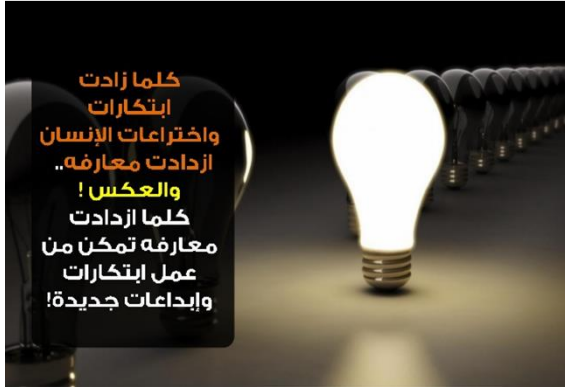


عزيزتي المتدربة :

- ١- اقضي المكعب نحو أي مجموعة.
- ٢- تتفحص كل مجموعة العبارة الموجهة ثم تنفذ التعليمات المرفقة.
- ٣- تكون كل مجموعة التعريف الإجرائي الذي تستنتجه.

(٢/١/٤)	المادة العلمية
مفهوم المعرفة	عنوان المادة العلمية

المعرفة هي:



المعرفة والابتكار وجهان لعملة واحدة



بيتر داركر خبير إدارة المعرفة



مصدر الانتاج الرئيسي



الابداع حالة من حالات المعرفة

يعرفها السيد (٢٠١١) المعرفة " أنها المواد المصنعة من المعلومات ، فهي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من علم وثقافة في وقت معين. وهي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد ، وهذه القدرة تحتاج إلى مهارات فكرية".

"المعرفة هي الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين ومتخذي القرارات والطلبة والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم". (قنديلجي والسامرائي ٢٠٠٢).

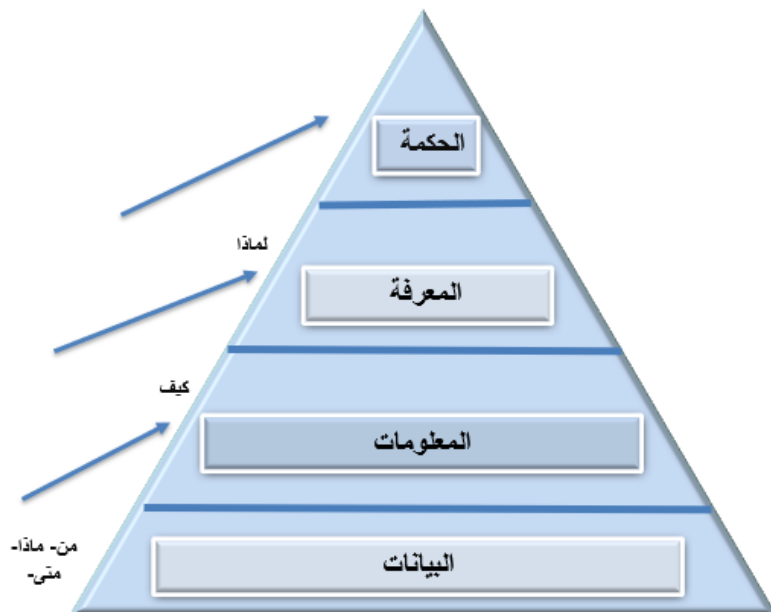
رقم النشاط	(٣/١/٤)	عنوان النشاط	الهرم المعرفي
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة ٥ د
الهدف من النشاط	التمييز بين مستويات الهرم المعرفي		
أسلوب التنفيذ	الألعاب التدريبية (الوصول إلى الكنز - Scavenger Hunt)		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزیزتی المتدربة :

١. ابحثي عن مجموعة من الملصقات المخبأة داخل قاعة التدريب، والتي تتضمن مستويات المعرفة.
٢. ابحثي مع مجموعتك في محرك البحث عن المستوى المعرفي المحدد ضمن العرض.
٣. لخصي مفهوم المستوى المعرفي المطلوب.

المادة العلمية	(٣/١/٤)
عنوان المادة العلمية	الهرم المعرفي



وضع مانفرد كوشان **المعلومات والمعرفة** في سياق مقارن ثلاثة مفاهيم أخرى ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً .

حيث تشكل **البيانات** أو الحقائق والمعطيات قاعدة الهرم أو المثلث وهي بطبيعتها متفرقة تتسم بالغزارة ولا يمكن الإفادة منها أو استثمارها بشكل مباشر لأنها لا تقدم صورة متكاملة مترابطة أو نتائج نهائية يمكن الاعتماد عليها ، ومن أمثلتها تلك القراءات التي يسجلها الباحثون في العلوم الطبيعية أثناء إجراء التجارب ، واستجابات الاستبانات في العلوم الاجتماعية ، ومحتوى الخلايا الداخلية للجداول الإحصائية.

أما **المعلومات** فهي ناتج تحليل ومعالجة الحقائق والبيانات بهدف استخلاص مالها من دلالة أو ما تعرب عنه من اتجاهات أو مؤشرات ، وبذلك يمكن أن تكون صالحة للاستثمار على نحو مباشر أو تكون كافية في حد ذاتها للتعامل مع موقف معين.

أما **المعرفة** فهي الأثر المترتب على استثمار **المعلومات** من جانب الأفراد والمجتمعات ، ومن ثم فهي أعلى مرتبة من **المعلومات** .



أنواع المعرفة ومصادرها	عنوان النشاط	(٤/١/٤)	رقم النشاط
٥ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
التعرف على أنواع المعرفة ومصادرها			الهدف من النشاط
العصف الذهني			أسلوب التنفيذ
-			المواد المرجعية للنشاط



عزيزتي المتدربة :



١. تأملي صورة جبل الجليد، ثم اذكري بالتعاون مع مجموعتك ما يمتلكه الإنسان من المعرفة..

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(٤/١/٤)	المادة العلمية
أنواع المعرفة ومصادرها	عنوان المادة العلمية




مصادر المعرفة :

١- المصادر الداخلية: تنشأ مصادر المعرفة الداخلية في المؤسسة عبر الدروس المستفادة والنتائج المترتبة على الخبرات والقرارات التي تقوم باتخاذها خلال ممارسة عملياتها ومشاريعها، وكذلك اعتماداً على الخبرات والتجارب المختلفة لموظفيها. ومن مصادر المعرفة الداخلي :

الإجراءات والعمليات الداخلية. الأدلة الإرشادية. الاجتماعات الداخلية. المنشورات الداخلية. قواعد البيانات. جلسات العصف الذهني. الأدلة التنظيمية والإجرائية.

٢- المصادر الخارجية هي التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة، وقد تلجأ المؤسسة لهذه المصادر بغرض سد فجوة معرفية بحيث تتم معالجة مشكلة معينة، وكذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن مصادر المعرفة الخارجية:

الانترنت. المكتبات. شبكة معارف الموظفين. المشاريع المشتركة مع الجهات الأخرى.

رقم النشاط	(٥/١/٤)	عنوان النشاط	مفهوم إدارة المعرفة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	توضيح مفهوم إدارة المعرفة وما تضمنه من عناصر واستراتيجيات		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط			



عزيزتي المتدربة :

شاهدي مقطع الفيديو <https://www.youtube.com/watch?v=CWRJd1WfV50&feature=youtu.be> ، وبالتشاور مع أعضاء مجموعتك قومي بالتالي :

١. استنتجي أسباب نبوغ المنظمة في المقطع مقابل فشل منظمات أخرى.
٢. حددي (عناصر – أهداف – مفهوم) إدارة المعرفة وفق الجدول التالي :

المحور	الوصف
عناصر إدارة المعرفة	
أهداف إدارة المعرفة	
مفهوم إدارة المعرفة	

(٥/١/٤)	المادة العلمية
مفهوم إدارة المعرفة - العناصر والاستراتيجيات	عنوان المادة العلمية



المحور	الوصف
عناصر إدارة المعرفة	الاستراتيجية- (صنع المعرفة، معالجة موجوداتها الفكرية، تحديد المناطق ذات الأهمية وجمع المعارف حولها)، الأشخاص- التكنولوجيا- العمليات
أهداف إدارة المعرفة	تهدف إدارة المعرفة بشكل أساسي إلى إدارة رؤوس الأموال الفكرية، والأصول الفكرية في الكوادر العاملة؛ كخبرة العاملين الرئيسيين، و تهدف إلى إتاحة فرص زيادة المحتوى المعرفي، واستخدامه في تطوير المنتجات والخدمات وتقديمها، كما تسهم في التحكم في بيئات العمل، والسماح للموظفين بالحصول على الأفكار المناسبة لمحاولة الوصول إلى حلول للمشاكل المستعصية وتسهيل إدارة الابتكارات والتعلم التنظيمي.
مفهوم إدارة المعرفة	مجموعة التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف مؤسسة معينة وتحقيقها، كما أنها المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تستند إلى المعرفة، وعادةً ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسات

رقم النشاط	(٦/١/٤)	عنوان النشاط	لماذا إدارة المعرفة ؟
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج أهمية إدارة المعرفة في مدارس الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	أسلوب كيجن للتعليم التعاوني Rally Robin		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

١. على البطاقة التي أمامك قومي بتدوين أهمية واحدة لإدارة المعرفة ثم مرريها للزميلة التي تليك.
٢. تستمر دورة البطاقة والتدوين بها حتى انتهاء الوقت النشاط المحدد.

المادة العلمية	(٦/١/٤)
عنوان المادة العلمية	أهمية إدارة المعرفة



١. ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة.
٢. لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا.
٣. الاستثمار الأمثل لكم المعلومات والمعارف الهائل والإفادة القصوى منها.
٤. تنسيق وترشيد جهود المجتمع التعليمي في البحث والتطوير والاكتشاف على ضوء ما هو متاح من المعلومات.
٥. الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الخدمات التعليمية
٦. معالجة تدني الأداء الناجم عن تكرار الأعمال أو عدم القدرة على إيجاد المصادر المعرفية.
٧. الأصول المعرفية في خطر:
 - ٣٢٪ غير صحيحة أو تصبح كذلك سنويا
 - ٤٥٪ منها تفقد كل سنة بسبب ترك العمل أو سوء إدارة المعلومات أو عدم تقاسمها
- ٩- معدل الإنفاق على إدارة المعرفة في القطاع الحكومي ازداد أكثر من خمس مرات منذ بداية القرن.

رقم النشاط	(٧/١/٤)	عنوان النشاط	عمليات إدارة المعرفة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	التعرف إلى العمليات الأساسية لممارسة إدارة المعرفة في المنظمة		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	-		

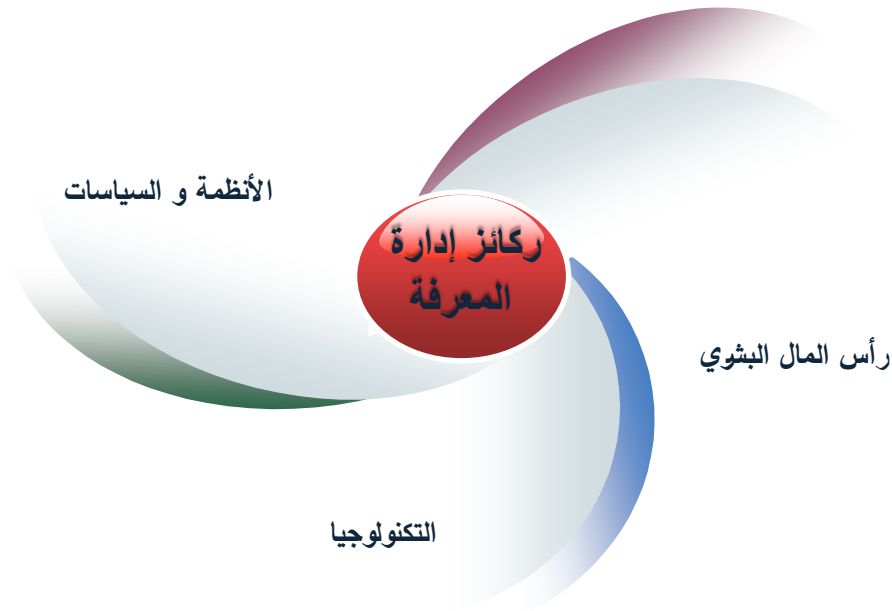


كُلفت سارة بقيادة مدرسة الطفولة المبكرة المائة، وذلك بعد تقاعد قائدة المدرسة السابقة، وعندما تسلمت مهام القيادة ظهر لديها فجوة كبيرة في وضوح الكيفية التي كان يتم العمل بها في المدرسة وغياب المعلومات المنظمة لذلك، اتجهت لسؤال منسوبات المدرسة لتزويدها بما تحتاجه من معلومات لأداء المهام المنوطة بها، وفوجئت بأن الجميع لا يعرف شيئاً، ولا يوجد مرجع واضح للوصول إلى تلك المعلومات.

عزيزتي المتدربة :

لو كنتِ في ذات موقف سارة، ماهي الإجراءات المتخذة من قبلك ؟ وكيف يمكن تفادي تكرار هذه المشكلة ؟

المادة العلمية	(٧/١/٤)
عنوان المادة العلمية	ركائز وعمليات إدارة المعرفة وأدوات تحقيقها



الأدوات اللازم تحقيقها لتعزيز ركائز إدارة المعرفة:



عمليات إدارة المعرفة :



رقم النشاط	(٨/١/٤)	عنوان النشاط	دور القائدة وفريق العمل في توظيف إدارة المعرفة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة ٥ د
الهدف من النشاط	تحديد الأدوار التي تقوم بها قائدة المدرسة وفريق العمل لتوظيف إدارة المعرفة		
أسلوب التنفيذ	أسلوب كيجن للتعليم التعاوني		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع مجموعتك:

بالتعاون مع شريكك في المهمة ، نفذي ما يلي:

١. اقترحي الأدوار التي تؤديها قائدة المدرسة لتوظيف إدارة المعرفة بينما تستمع شريكك للمناقشة.
٢. تستبدل الأدوار لتقترح الشريكة الأخرى الأدوار التي يؤديها فريق العمل لتوظيف إدارة المعرفة.

المادة العلمية	(٨/١/٤)
عنوان المادة العلمية	دور القيادة وفريق العمل في توظيف إدارة المعرفة

دور القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة :

- ١ - دراسة الوضع القائم للإدارة بهدف التعرف على إدارة المعرفة من حيث :
 - وجود أنظمة تحفز على إدارة المعرفة.
 - مدى وجود خطط أو سياسات أو ممارسات لإدارة المعرفة في الإدارة.
 - وجود كوادرات بشرية مؤهلة.
 - مدى دعم إدارة المؤسسة لإدارة المعرفة.
 - التعرف على الثقافة التنظيمية.
 - التعرف على وجود آليات لحفظ المعرفة في الإدارة وتوثيقها والرجوع إليها .
- ٢ - وجود استراتيجية لإدارة المعرفة وتتضمن الرؤية والرسالة ونقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وكذلك وجود أهداف استراتيجية وخطط عمل الإدارة لإدارة المعرفة.
- ٣ - توفير بيئة داعمة لها مثل الهياكل التنظيمية، فرق العمل، والدعم.
- ٤ - تنفيذ إدارة المعرفة.
- ٥ - المتابعة والتقييم عن طرق الملاحظة والمقابلات والمقارنات المرجعية وغيرها.

مهام فريق عمل إدارة المعرفة :

١. نشر الوعي بإدارة المعرفة وأهمية تبنيها في المنظمة.
٢. تقييم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل مستمر بغرض التحسين والتطوير.
٣. حصر الأصول المعرفية في المؤسسة خصوصاً تلك القابلة للمشاركة والتوزيع.
٤. توعية المجتمع الوظيفي بأهمية تطبيق إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار.
٥. العمل مع فريق العمل على بناء قاعدة بيانات معرفية يمكن من خلالها تحديد مصادر وموارد المعرفة.
٦. العمل مع فريق العمل داخل المؤسسة على تبني مبادرات تساهم في تحسين الأداء ودعم عمليات الابتكار والابداع.
٧. حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين المتعلقة بمهام وأنشطة إدارة المعرفة.
٨. التنسيق مع إدارة المنظمة لوضع الآليات المناسبة لنقل وتبادل الخبرات والأفكار بين الموظفين.
٩. حصر المعارف الصريحة والضمنية ذات الأهمية الاستراتيجية والتشغيلية وتوثيقها وحفظها وتحديثها.
١٠. لضمان أداء المهام بفعالية.
١١. تقييم جودة مصادر المعرفة بما في ذلك مدى سهولة الوصول إليها، ومدى ملاءمتها لغرض الاستخدام، ومدى إمكانية إعادة الرجوع إليها.

اليوم الرابع



الجلسة الثانية :

■ إدارة البيئات المدرسية للطفولة المبكرة

الجلسة الثانية

إدارة البيئات المدرسية للطفولة المبكرة

أهداف الجلسة :

يتوقع من المتدربة في نهاية الجلسة التدريبية أن تكون قادرة على أن:

١. تعرف البيئة المدرسية الداعمة لعملية التعليم و التعلم في مدارس الطفولة المبكرة.
٢. تستنتج مقومات تصميم بيئات تعلم جاذبة، وآمنة في مدارس الطفولة المبكرة.
٣. تستنتج المتدربة مواصفات البيئة لمدرسة في مرحلة الطفولة المبكرة
٤. تطبق استراتيجيات فاعلة لتعديل وحل المشكلات السلوكية التي قد تحدث في مدارس الطفولة المبكرة.

موضوعات الجلسة:

١. مفهوم البيئة المدرسية الداعمة لعملية التعليم و التعلم.
٢. مقومات البيئة الآمنة والجاذبة لعملية التعليم والتعلم.
٣. مواصفات البيئة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة.
٤. أهمية تنظيم البيئة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة.
٥. تطبيق المنهج العلمي لحل المشكلات المدرسية.
٦. استراتيجيات فاعلة لتعديل وحل المشكلات السلوكية التي قد تحدث في مدارس الطفولة المبكرة.

البيئة المدرسية الداعمة لعملية التعليم والتعلم	عنوان النشاط	(أ - ١/٢/٤)	رقم النشاط
٢٠ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
تعريف البيئة المدرسية الداعمة لعملية التعليم والتعلم في مدارس الطفولة المبكرة.			الهدف من النشاط
لعبة تدريبية (بازل)			أسلوب التنفيذ
-			المواد المرجعية للنشاط



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع أعضاء مجموعتك قومي بترتيب القصص الورقية المبعثرة لتكوين تعريف البيئة المدرسية الداعمة لعملية التعليم والتعلم.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

رقم النشاط	(١/٢/٤ - ب)	عنوان النشاط	تصميم بيئات تعلم (جاذبة، آمنة)
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج مقومات تصميم بيئات تعلم (جاذبة، آمنة) في مدارس الطفولة المبكرة.		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	نماذج مبادرة الطفولة المبكرة		



عزيزتي المتدربة :

من خلال نماذج مبادرة الطفولة المبكرة (١٨) نموذج، وبالتعاون مع أعضاء مجموعتك، اختاري النموذج الأقرب الذي يتناسب مع بيئتك المدرسية، ثم اقترحي التنظيم الأنسب للمرافق التعليمية التي تخدم الفئة المستهدفة، بما يحقق بيئة آمنة، جاذبة.

[illegible]

المادة العلمية	(١/٢/٤)
عنوان المادة العلمية	مقومات تصميم بيئات تعلم (جاذبة، آمنة) في مدارس الطفولة المبكرة

تعد البيئة التعليمية منظومة متكاملة لا يقتصر اهتمامها على تحقيق الهدف التعليمي وحسب، وإنما تنمية الطالب فكرياً وتربوياً أيضاً، بحيث تقوم هذه المنظومة بما تشمله من كوادرات تدريسية ومنهج تعليمي وبيئة صحية وأمنة وأساليب تقنية حديثة، بخدمة العنصر الأساسي المتمثل في الطالب، وغرس القيم والمبادئ الإيجابية فيه، وإكسابه المعلومات والمعارف والسلوكيات السليمة والمهارات التي تعينه في المستقبل، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة والهادفة، وبالتعاون البناء بين المجتمع المدرسي وأولياء الأمور.

وعلى عكس البيئة التعليمية الطاردة، التي تحبط الطلبة المضطرين للخضوع إليها لأسباب متنوعة، فإن البيئة الجاذبة تمنحهم قوة دفع إلى الأمام بما لا يقاس، وتكون طاقاتهم الكامنة فيهم نقطة انطلاق لتحقيق الذات، والتميز في مواجهة الآخرين. وانعكاسات البيئة الجاذبة لا تقتصر في إيجابيتها على الطلبة وحدهم، بل تشمل كل أطراف العملية التعليمية، بدءاً من أولياء الأمور والأسر عموماً، وليس انتهاء بالإدارات المدرسية، والمعلمين، والمجتمع كله الذي سيستفيد من المخرجات الراقية للتعليم الإيجابي الجاذب.

مفهوم البيئة المدرسية :

هي البيئة التي تقدم برامج علمية وتربوية من أجل إعداد متعلمين دائمي التعلم لأجل اكتساب المعرفة والاستعداد للتطورات الحياتية ولتحقيق الذات والعيش مع الآخرين من خلال التركيز على المهارات الأساسية والمهارات العصرية للوصول إلى المعلومات والمهارات العقلية التي تشمل التفكير ومهارات توظيف المعلومات لحل المشكلات وإنتاج المعرفة في جو يسوده المتعة والنشاط وتعمل هذه المدرسة بنظام اليوم المدرس الكامل وتفعيل دور البيت والأسرة وتسعى للانفتاح على المجتمع بكل قطاعاته وتعمل على إكساب الطلبة الخبرات والمهارات الحياتية المختلفة ووضعها موضع التطبيق كما تولي المدرسة عناية خاصة بالجانب التربوي وغرس مجموعة من القيم الراقية لدى الطلاب.

أقسام البيئة المدرسية:

تنقسم البيئة المدرسية الى بيئة حسية وبيئة معنوية :

البيئة الحسية: تشمل المواقع والمباني المدرسية - الاثاث والمعدات - المرافق الرياضية - الساحات - وغيرها

البيئة المعنوية: تشمل التكوين الاجتماعي والنفسي للمدرسة كمنظومة ويشمل ذلك التخطيط الجيد لليوم الدراسي - العلاقات الإنسانية.

أهداف البيئة المدرسية :

- تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العملية التعليمية
- التطلع الى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته
- بناء الفرد بناءً شاملاً للجوانب العقلية و الوجدانية والمهارية و السلوكية
- إعداد الطلبة لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المختلفة
- توظيف التقنية الحديثة في خدمة العمل التربوي
- إكساب الطالب مهارات التعلم الذاتي والبحث للحصول على المعرفة والتعامل معها واستخدامها
- إكساب الطالب مهارات التفكير وخاصة التفكير الناقد التفكير الإبداعي العلمي والتفكير الموضوع
- تحقيق ودعم المشاركة و المسؤولية المجتمعية في تخطيط التعليم وإدارته بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية
- التحول من التعلم المتمركز حول المنهج الى التعلم المتمركز حول الطالب
- مساعدة الطالب على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاوني و الابتكاري والاستكشافي (القحطاني, ٢٠١٥)

أهداف البيئة المدرسية الجاذبة :

- إيجاد جهد منظم للتحسين والتطوير , يضم القيادة الإدارية و الهيئة التدريسية والطلبة والأهالي وكافة شرائح المجتمع المدرسي.
- بناء الشخصية المتكاملة للمتعليم معرفياً ووجدانياً و مهارياً بما يحقق هوية وطنية متميزة وثقافة إسلامية عالمية .
- تحسين مخرجات التعليم المتعلقة بمقاييس النجاح الأكاديمي للطلبة : التحصيل والسلوك و المشاركة والمواظبة .
- تنوع طرق التدريس وأساليبه ونماذج التعليم واستراتيجياته مع التركيز على التطبيق العملي والخبرات التطبيقية .
- تنمية مهارات التعلم الذاتي والدائم وتشجيع المتعلمين على حل المشكلات والتفكير الناقد والتفكير الإبداعي .
- اكتشاف المواهب والقدرات وتنميتها بما يتناسب مع ميول الطلبة واهتماماتهم .
- تحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمتعلمين وإدخال عناصر البهجة والمتعة والنشاط والعمل في العملية التعليمية التعليمية .
- تنمية مهارات التواصل الاجتماعي وتطوير المناشط الطلابية اللامنهجية.
- تمكين المتعلمين من التقنية الحديثة بفاعلية واتقان
- تنمية الكفاءات العلمية والمهنية للعاملين في المدرسة (العنزي , ٢٠١٢)

البيئة المدرسية الآمنة :

هي الوسط المادي والمعنوي الذي يتمتع من خلاله كافة أفراد المدرسة بأعلى مستويات الشعور بالأمن والأمان والانتماء للمدرسة ومدخلاتها , نظرا لما يتوفر لهم من المناخ السليم والخصائص الإيجابية المتعلقة بالعملية التربوية. وتحمل القيادة المدرسية المسؤولية الكبرى في توفير الامن والأمان في البيئة المدرسية التي ينتمي إليها جميع أفراد المجتمع المدرسي. وعن سلامة تلك البيئة من كل المثيرات والعوامل التي تؤدي الى ظهور العنف والشجار بين الطلبة وغيرها من الاستجابات السلوكية المرفوضة. ولذلك من المهم جدا قيام قيادة المدرسة بمهامها الأساسية المتمثلة في سلامة المجتمع المدرسي من السلوكيات الاجتماعية الضارة وتوظيف إمكاناتها المتنوعة بقصد خدمة المجتمع الخارجي وتخريج جيل من الطلبة قادر على الانطلاق والابداع بعيداً عن التأثيرات السلبية التي يمكن أن تؤدي إليها البيئة المدرسية غير الآمنة والمليئة بمشاكل العنف المدرسي والسلوكيات غير الصحيحة وغير المقبولة.

ويعد التعليم الآمن حق من حقوق كل طفل ولذلك يقع على عاتق المدرسة مسؤولية كبيرة في ذلك , وتعمل البيئة التربوية الآمنة على تعزيز وتهيئة النظرة الإيجابية للذات ويحترم فيها الطالب قدراته وامكاناته.

وتعد مسؤولية توفير البيئة الآمنة في المدرسة مسؤولية جماعية يشارك فيها كافة أفراد المجتمع المدرسي وعلى رأسهم قائدو المدارس فقد تبين من الواقع العملي بأن المدارس المتميزة لا يقضي القائدون فيها وقتهم معزولين بل هم متواجدون بصورة دائمة في الحياة اليومية المدرسية ويمكن التواصل معهم باستمرار ويمكنهم الوقوف على كل صغيرة وكبيرة في المدرسة ومحاولة الوقاية من جميع المشكلات التي قد تواجه المدرسة لان هناك حاجة مستمرة لتقليل المشكلات المدرسية بجميع أنواعها وعلاجها كالعنف والمشكلات السلوكية ذات التأثيرات السلبية في المدارس من اجل إيجاد بيئة مدرسية آمنة اجتماعياً ونفسياً يطمح الجميع للوصول اليها. (حشايكه , ٢٠١٦).

ومن جانب آخر لتوفير بيئة آمنة يجب على إدارة المدرسة الاهتمام بالبيئة المدرسية المادية حيث تُعنى بالاهتمام بالمباني المدرسية وكل ما يتعلق بها من توفير المرافق مثل الساحات لمزاولة الأنشطة والحدائق والصالات الرياضية ودورات المياه ونظافتها وصيانتها المستمرة وغرف الدراسة وإضاءتها وتهويتها بشكل جيد لتحقيق توفر بيئة مدرسية صحية وآمنة.

رقم النشاط	(٢/٢/٤)	عنوان النشاط	تنظيم البيئة التربوية في مدارس الطفولة المبكرة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تنظيم وتصميم بيئة تربوية تلي احتياجات الأطفال في مدارس الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

يحيوي الدليل الاجرائي لمرحلة الحضانه ورياض الأطفال عدداً من المؤشرات التطبيقية الواردة في استمارة متابعة بيئة الروضة نموذج رقم (٤٢) الرمز (و. ر. ع. ن. ١٣-٦).

بالتعاون مع مجموعتك قومي باختيار مؤشراً تطبيقياً ثم قومي بتفسيره موضحة دلالات تحققه في بيئتك المدرسية :

بنود التقييم	المؤشرات التطبيقية	مدى التحقق	دلالات التحقق
مؤشرات عامة	وجود أنظمة واضحة وثابتة (إشارات ناطقة)		
	خلو الممرات من كل ما يعيق حركة الأطفال		
	وجود موظفة لحفظ نظام الروضة ومتابعة خروج الأطفال خلال البرنامج اليومي		
دورات المياه	كفايتها ومناسبتها لإعداد الأطفال		
	تخصيص دورات مياه للأولاد وأخرى للبنات		
غرفة الصف	توزيع الألعاب بطريقة تلي احتياجات الأطفال وتنمي مهاراتهم الحركية		
	تنظيم الصف بنظام الأركان التعليمية		
	وجود مسميات الأركان والقوائم والجداول		
	توفر أرفف لحفظ أدوات الأطفال		
الملاعب	توفر مكان مناسب لتنفيذ الألعاب المنظمة		
	وجود مصدر ماء بجانب ملعب الرمل		
	مناسبة الألعاب لخصائص نمو الأطفال (القوة – المتانة – الارتفاع)		

المادة العلمية	(٢/٢/٤)
عنوان المادة العلمية	أهمية تنظيم البيئة التربوية في مدرسة الطفولة المبكرة

أهداف تنظيم البيئة التربوية:

يحقق تنظيم البيئة العديد من الأهداف ومنها:

- توفير جو من المتعة والراحة لكل من الطفل والمعلمة.
- إشباع حاجات الطفل العاطفية والنفسية (الأمان، الحب، الحنان).
- تنمية قدرات الطفل الحركية والعضلية.
- مساعدة الطفل على تعلم المهارات الاجتماعية المختلفة.
- تشجيع الطفل على الاعتماد على الذات.
- مساعدة الطفل على اكتساب الاتجاهات والعادات والمهارات الخاصة.
- تحفز الطفل على التعلم الذاتي وبالتالي الكشف عن قدراته المتعددة وتنميتها.
- إكساب الطفل العديد من المفاهيم من خلال المثيرات الحسية في البيئة.
- تنمية الحصيلة اللغوية عند الطفل.
- منع وقوع الحوادث.
- تسهيل القدرة على ملاحظة الأطفال.

تنظيم البيئة التربوية:

عند تنظيم بيئات تعليم الأطفال ، يجب توافر الشروط التالية:

- ❖ تسمح بالتنوع في بيئة الطفل، فاستخدام أسلوب واحد في تنظيم البيئة يصيب الأطفال بالملل وعدم الاهتمام بما يقدم لهم.
- ❖ زيادة دافعية الأطفال للتعلم والمشاركة بإيجابية في المواقف التعليمية بحيث يكون الطفل هو محور العملية التعليمية.
- ❖ توفير سبل النجاح المتدرج من خلال قيام الطفل بسلسلة من الأعمال القصيرة المتدرجة حتى يحقق النجاح، كما يجب أن تكون مدة التعلم قصيرة لتتناسب مع قدرة الطفل على التركيز والانتباه.
- ❖ تهتم بتعجيل وتسريع العمليات العقلية للطفل وفقاً لقدراته واستعداداته مما يساهم في تفاعله مع البيئة والمجتمع.

- ❖ تراعي الفروق الفردية بين قدرات واستعدادات الأطفال بحيث توفر البيئة لكل طفل ما يتناسب وإمكاناته الشخصية.
- ❖ تلي حاجات الأطفال مما يجعل الأطفال يقبلون على الأنشطة بدافع قوي.
- ❖ تهتم بالخبرات الحسية المباشرة فالحواس هي المدخل الطبيعي لتعلم الأطفال والخبرات الحسية المباشرة تجعل التعلم أقوى وأبقى.
- ❖ تحقق المتعة للطفل أثناء التعلم.
- ❖ توفر الأمن والسلامة النفسية والجسدية.
- ❖ تنمي المهارات اللغوية المستخدمة في التعبير عن احتياجاته ومن ثم التفاعل مع المجتمع.
- ❖ مساعدة الطفل على تنمية المهارات الحياتية والتي تساعد بدورها الطفل على التوافق مع البيئة والمجتمع.
- ❖ تهتم بتنمية مهارات الاعتماد على النفس لدى الطفل مما يساعده على الاستقلال عند ممارسة متطلبات الحياة اليومية
- ❖ تشجع على العمل الجماعي والتعاوني بين الأطفال.
- ❖ تؤكد على وحدة المعرفة وتكاملها في تقديم أنشطة البرنامج اليومي للطفل واتصالها ببيئته وحياته اليومية.

أنواع البيئات في مدارس الطفولة المبكرة حسب نماذج التوسع

- ضم رياض الأطفال مع الصفوف الأولية (بنين – بنات) في المدارس الحكومية (نماذج أ).
- ضم الصفوف الأولية (بنين -بنات) بمدارس رياض الأطفال (نماذج ب).
- إلحاق رياض الأطفال بمدارس التعليم العام الحكومي (بنات) (نماذج ج).
- مدارس الصفوف الأولية (بنين – بنات) (نماذج د).

مواصفات البيئة التربوية لمرحلة رياض الأطفال : تنقسم البيئة التربوية في الروضة الى :

- بيئة تربوية داخلية (غرفة الصف).
- بيئة تربوية خارجية.

أولاً: البيئة التربوية الداخلية (الفصول):

- غرفة الصف هي المكان الذي يزاول فيه أطفال الروضة تجاربهم ونشاطاتهم في جو عائلي وصمم الأثاث والتجهيزات فيه بشكل يتناسب مع نمو الطفل الجسدي كما تتناسب المواد والوسائل والأدوات مع خصائص النمو في هذه المرحلة.
- تقسم غرفة الصف إلى زوايا أو مساحات محدودة. يتم فصل مسافة كل منها عن الأخرى بواسطة حاجز طبيعي منخفض لا يعيق المراقبة.

الأركان التعليمية : أركان أساسية وأركان متحركة :

١ - الأركان الأساسية (الثابتة) :

١. ركن المطالعة (المكتبة).
٢. ركن البناء والهدم.
٣. ركن التعايش الأسري أو المنزل.
٤. ركن الألعاب الإدراكية.
٥. ركن البحث والاكتشاف.
٦. ركن التعبير الفني.
٧. ركن التخطيط.

٢ - الأركان المتحركة:

- أركان متغيرة حسب الوحدة المنفذة مثل البيع والشراء , البريد , الصيدلية الخ وتسمى بالركن الانهامي حيث يمارس فيه الأطفال لعب الأدوار والتمثيل الدرامي .
- أركان مرتبطة بوحدة محددة مثل (ركن الماء – وحدة الماء) (ركن التجارب الغذائية – وحدة الغذاء) (ركن الرمل – وحدة الرمل) .

ثانياً: البيئة التربوية الخارجية : وتشمل البيئة الخارجية :

- المدخل والمخرج.
- الساحات.
- الممرات.
- الملاعب (داخلي – خارجي).
- دورات المياه.
- غرفة الانتظار.
- غرفة تناول الوجبة.
- غرف الإدارة.
- المكتبة.
- غرفة الوسائل التعليمية.
- غرفة الورشة.

رقم النشاط	(٣/٢/٤)	عنوان النشاط	حل المشكلات المدرسية
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تطبيق المنهج العلمي لحل المشكلات المدرسية		
أسلوب التنفيذ	تأمل ذاتي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيتي المتدربة :

بالتعاون مع مجموعتك ضعي تصوراً للمواقف التالية محددة للمشكلات التي تمثلها وأسبابها ثم قومي ببناء (خطة إجرائية لحل المشكلة) (خطة وقائية لعدم تكرار المشكلة).

موقف (١)

في تمام الساعة ١ ظهراً تلقت الإدارية اتصالاً من ولي أمر الطالب (محمد) مستفسراً بهلع عن عدم خروج ابنه رغم استمرار حارس المدرسة بالنداء عبر جهاز النداء الصوتي لمدة تجاوزت النصف ساعه .

موقف (٢)

أثناء لعب الأطفال في الملعب الخارجي تدافع مجموعة من الأطفال واصطدموا بالطفل (خالد) مما سبب له كسر في إحدى أصابع يده.

موقف (٣)

العزوف المتكرر من المعلمات لتدريس الصف ثالث (أ) بنين , رغم قلة عدد الطلاب بالفصل مقارنة بفصول الطالبات .

المادة العلمية	(٣/٢/٤)
عنوان المادة العلمية	المنهجية العلمية لحل المشكلات

يُمكن تقسيم الطريقة العلمية لحل المشكلات إلى عدّة مراحل كما يأتي:

- الفهم: يُشكّل فهم الجوانب المختلفة للمشكلة المرحلة الأولى من مراحل التغلب عليها، فتتطوي هذه المرحلة على تحديد المعطيات أو البيانات الموجود حول مشكلة ما، وتحديد ما هو مجهول.
- وضع خطة: في المرحلة الثانية لحل المشكلة يقوم الفرد بابتكار خطة تعمل على الربط ما بين المعطيات والمجهول بطريقة توضّح آلية السير في اتجاه حل المشكلة.
- تنفيذ الخطة: تقوم المرحلة الثالثة من مراحل حل المشكلات على تنفيذ الخطة التي تم وضعها في المرحلة السابقة، بهدف التأكد من عملها.
- المراجعة: تُعتبر مراجعة ما تم القيام به خلال مراحل حل المشكلات حتّى الوصول للحل الصحيح هي المرحلة النهائية، وتهدف هذه المرحلة لتعزيز المعرفة عند الأفراد والتعلم ممّا تم القيام به أثناء البحث عن الحل.

المنهجية العلمية لحل المشكلات :

- حدد المشكلة
- اجمع معلومات
- أوجد بدائل
- قارن بين البدائل
- اختر البديل الأفضل
- نفذ الحل
- ادرس التقدم الذي أحرزته
- راجع وتعلم من خبرتك

رقم النشاط	(٤/٢/٤)	عنوان النشاط	استراتيجيات فاعلة لتعديل وحل المشكلات السلوكية في مرحلة الطفولة المبكرة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة ٢٠ د
الهدف من النشاط	تطبيق استراتيجيات فاعلة لحل المشكلات السلوكية في مدارس الطفولة المبكرة.		
أسلوب التنفيذ	عمل جماعي		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع مجموعتك قومي بمراجعة النشرة العلمية حول خصائص وحاجات الأطفال رقم (٤ / ١ / ٥) ثم قومي

بدراسة الحالة التالية و مناقشة مسببات السلوك , الأساليب الوقائية للحد من هذا السلوك , الأساليب العلاجية لمعالجة هذا السلوك .

الحالة (١)

احمد طفل يبلغ من العمر ٤ سنوات يتكرر لديه سلوك العنف في الروضة , فاليوم قام بضرب زميله في ملعب الرمل , وبالأمس قام بتكسير الألوان في الركن الفني , معلمة الطفل حاولت أكثر من مرة التقرب له والجلوس على مستوى الطفل ومحاولة الحديث معه حول سلوكياته لكنه لا يتجاوب معها.

والدة الطفل تقول كنت أشك بأن معلمة الروضة تكذب بشأن سلوكيات أحمد مما جعلني انقله الى روضة أخرى لكن حدثت نفس السلوكيات بالروضة الثانية مما جعلني حائرة حيث ان أحمد على العكس تماما في المنزل فهو لا يقوم بتخريب أي شيء ولا يضرب أخوته .

الحالة (٢)

المعلمة في الحلقة تجلس مع الأطفال في حلقة دائرية وقد جهزت أدواتها حيث حضرت العديد من الأدوات المثيرة للأطفال ووضعتها خلفها وغطتها بقماش كنوع من أنواع التشويق للأطفال .. بدأت عرض الحلقة بعرض لوحة الطقس ثم لوحة الوطنية ثم قراءة القرآن الكريم واية الوحدة بعد ذلك كانت مستعدة لعرض الحلقة حسب الترتيب المخطط له لكن احد الأطفال قام بسحب الغطاء القماشي من الأدوات فثار أغلب الأطفال من الحلقة لرؤية الأدوات حاولت المعلمة إعادة الأطفال الى مقاعدهم لكنها فقدت السيطرة على الأطفال فبدأت بالصراخ بصوت عال حتى يسمعوها الجميع ,, وهنا بدء عدد من الأطفال الجالسين في الحلقة بالبكاء خوفاً من المعلمة .

الحالة (٣)

في الملعب الخارجي يجلس اسامه الذي يبلغ من العمر (٥ سنوات ونصف) في جهاز اللعب دون أن يسمح لبقية الأطفال من المرور الي الجهة الأخرى من جهاز التزحلق ,, يبدأ الأطفال بالتجمهر حوله يطلبون منه الخروج من الممر واتاحة الفرصة لهم للعب لكن دون جدوى . يبدأ الأطفال بالصراخ والبكاء حوله وهو يجلس بكل هدوء,, تذهب احدى الأطفال لإبلاغ المعلمة بالحدث فتأمر المعلمة اسامه بالقدوم اليها في الحال لتتيح لبقية الأطفال مجالا للعب ثم تطلب من اسامه الجلوس بجانبها للتفكير في سلوكه الخاطئ لمدة ٥ دقائق حتى يستطيع العودة للعب .

المادة العلمية	(٤/٢/٤)
عنوان المادة العلمية	استر ليجيات فاعلة لتعديل وحل المشكلات السلوكية في مرحلة الطفولة المبكرة

يمر الإنسان بمجموعة من التغيرات المتتالية التي تسير حسب أسلوب ونظام مترابط ومتكامل والتي تظهر في كل من الجانب التكويني (فينمو الفرد في الطول والعرض والشكل الخارجي + ينمو في أعضاء جسمه الداخلية) والجانب الوظيفي (ينمو الفرد في الوظائف الجسمية والعقلية واللغوية والاجتماعية والانفعالية) للكائن الحي (النمو).

وللنمو مبادئ ومسلمات منها :

- مبدأ الاستمرار والتفاعل
- مبدأ التداخل والتكامل
- مبدأ الفروق الفردية
- مبدأ النمو من العام الى الخاص
- مبدأ اختلاف معدلات النمو

ولكل مرحلة من مراحل النمو خصائص معينة تتميز بها ومرحلة الطفولة المبكرة هي احد هذه المراحل ان لم تكن أهمها لأنه تتكون فيها الملامح الأولى للشخصية وتشكل العادات والاتجاهات وتنمو الميول والاستعدادات. ويعتبر كل طفل انساناً منفرداً بذاته مختلفاً عن بقية الأطفال فعلى الرغم من خصائص النمو المتشابهة الا أن كل طفل ينمو بسرعة خاصة به، وطور خاص به ويكون له طبع مميز ومهارات وسلوك وردود فعل مختلفة عن أي طفل آخر. فكما أنه لا يوجد طفل تتطابق أوصافه الجسدية كاملة مع طفل اخر كذلك تنوع صفاته الأخرى وتتعدد وتنفرد عن بقية الأطفال ويعتبر كل طفل حصيلة تفاعل وراثي بيئي مستقل .

معرفة خصائص النمو يساعد المعلمة في :

- تنظيم البيئة التربوية.
- التعامل مع الأطفال بطريقة صحيحة.
- اختيار الأنشطة المناسبة للأطفال.
- إرشاد الأطفال وتوجيه سلوكهم بطريقة تربوية مناسبة.

توجيه السلوك :

يعني العمل على إيقاف و تغيير سلوكيات الطفل الغير مقبولة اجتماعياً.

و مساعدة الطفل على تعلم سلوك جديد من خلال طرح بدائل سلوكيه مقبولة ومرتبطة بخصائص عمره بهدف إيصاله إلى سلوك الضبط الداخلي فيتعلم التحكم بنفسه .

أهداف توجيه السلوك

أ. هدف قصير المدى وهو: الإيقاف الآني للسلوك الغير مرغوب.

ب. هدف بعيد المدى وهو:

- التطوير التدريجي لقدرة الطفل على الضبط الداخلي.
- تعديل سلوك الطفل الغير مرغوب فيه إلى سلوك إيجابي وتثبيته.
- مساعدة الطفل على خلق التوافق مع نفسه ومع الآخرين.
- مساعدة الطفل على حل مشكلاته بنفسه.
- مساعدة الطفل للوصول لكيفية اتخاذ القرار.

الأساليب التربوية الغير فعالة لتعديل السلوك :

ينتج كثير من المربين أساليب غير فاعلة لتعديل السلوك حيث تنجح معهم ولكنها تعمل فقط لاييقاف السلوك الغير مقبول بشكل آني ومنها :

أولاً: الأساليب العقابية :

- استخدام أساليب العقاب الجسدي او اللفظي.
- التهديد والشتيم والصراخ على الطفل.
- الاستهزاء والسخرية بالطفل.
- سحب الحب و تهديد الطفل بسحب القبول (اشعار الطفل بعدم الأمان النفسي).
- الحرمان وسحب الامتيازات.

ثانياً : أساليب الثواب الغير فعال مثل :

- الحوافز المادية مثل (الطفل الذي يرتب الركن فتقدم المعلمة له الحلوى) هذا الأسلوب يؤدي بالطفل الى :
- عدم الدقة والانتقان وإنجاز العمل بشكل رديء حيث تبعد الطفل عن التفكير بالعمل نفسه من اجل اتقان فيتحول تركيز جهده حول نيل المكافاة.
- عدم الثقة بالمعلمة في حال عدم استطاعتها توفير حافز مادي في كل مرة.
- التعزيز المطلق (اطلاق الاحكام المجردة).

هي كلمات مجردة وغير مفهومة من الطفل لانها غير محسوسة ولكن يتعود الطفل سماعها فيطلبها دائما مثل (انت رائع – ممتاز – مبدع)، بينما يجب ان تستخدم المعلمة أسلوب المديح الفعال وهو الذي يصف جهد الطفل او نوعية العمل الذي قام به والذي يهدف الى توصيل الطفل للشعور بالرضا عن نفسه ويحقق الشعور بالإنجاز .

مثال :

تعزيز مطلق (محمد أنت مبدع).

مديح فعال (أبدعت يا محمد في دمج الألوان حتى حصلت على ألوان جديدة في لوحتك).

الأساليب التربوية الفعالة لتعديل السلوك

أساليب وقائية - أساليب علاجية

الأساليب الوقائية :

- مراعاة خصائص نمو الأطفال وحاجاتهم في هذه الفترة العمرية .
- توفير البيئة التربوية .
- المعلمة المهنية
- الإيحاء الوقائي . (قبل وقوع السلوك الغير مرغوب فيه تعتمد المعلمة لإعطاء الطفل إيحاء بتوقع سلوك إيجابي منه) .
- القوانين الوقائية. وهي ضوابط توضع على السلوك لأن الطفل يحتاج أن يعرف ما المتوقع منه ..

من يضع القوانين ؟ المعلمة / الأطفال : ماهي شروط القوانين الصفية في مرحلة رياض الأطفال ؟

- أن تكون منطقية
- أن تصاغ بجمل سهلة
- أن تطبق على الجميع بمساواة
- أن يتفق عليها من قبل المعلمة والاطفال

الأساليب العلاجية :

- لغة الجسد
- الحزم.
- التذكير بالقوانين.
- تأكيد الحق وهو الاعتراف بشعور الطفل وردود افعاله الانفعالية وحقوقه في استخدام المواد والتحرك بحرية وامان في المكان .

اليوم الخامس



الجلسة الأولى :

■ التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة

الجلسة الأولى

التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة

أهداف الجلسة :

في نهاية الجلسة التدريبية تكون المتدربة قادرة على أن :

١. تستنتج العلاقة بين التقويم والقياس والتقييم.
٢. تستنتج مبادئ التقويم.
٣. تميز أنواع التقويم التربوي.
٤. تستنتج أهمية التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة.
٥. تعدد أساليب وأدوات التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة.

موضوعات الجلسة :

١. مفاهيم متعلقة بالتقويم (القياس – التقييم)
٢. مبادئ التقويم التربوي.
٣. أنواع التقويم التربوي.
٤. أهمية التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة.
٥. أساليب وأدوات التقويم في مرحلة الطفولة المبكرة.

العلاقة بين القياس والتقييم والتقويم	عنوان النشاط	(١/١/٥)	رقم النشاط
١٠ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
تميز العلاقة بين مصطلحات القياس والتقييم والتقويم			الهدف من النشاط
تأمل ذاتي - استنتاج			أسلوب التنفيذ
-			المواد المرجعية للنشاط



عزيزتي المتدربة :

١. أمامك منتجات (ساعة - جهاز جوال - جهاز كمبيوتر ... الخ)، تفحصي المنتج المخصص لمجموعتك وفق الآتي :

	الجودة	تقييم المنتج من حيث
	العمر الافتراضي	
	تعدد الاستخدامات	
	تثمين المنتج	
	الحكم على المنتج	

٢. ضعي وصفا للمصطلحات التالية :

وصفه	المصطلح
	القياس
	التقييم
	التقويم

المادة العلمية	(١/١/٥)
عنوان المادة العلمية	العلاقة بين القياس والتقييم والتقويم

الفرق بين القياس والتقويم والتقييم

معنى القياس (Measurement) :

يعرف القياس بأنه القيمة الرقمية (الكمية) التي يحصل عليها المتعلم في امتحان ما وهذا يعني أن التحصيل الدراسي الذي يتم التعبير عنه رقمياً أو كمياً ما هو إلا عملية قياس وبذلك يصبح القياس عملية وصف كمي .

معنى التقييم (Assessment) :

كلمة تقييم تدل على تحديد قيمة الشيء (تثمينه) أو التقدير أي بَيِّن مقداره .

مما تقدم يتضح لنا أن القياس هو التعبير عن قيمة الأشياء بصورة كمية أو رقمية وهو بذلك يتطلب استخدام أدوات القياس المختلفة . أما التقييم فهو التثمين أو تحديد قيمة الأشياء ولا يشترط استخدام أدوات القياس في كل الأحوال .

معنى التقويم (Evaluation) :

هو عملية منظمة لتحديد مدى تحقق الأهداف التربوية وهو عبارة عن عملية تشخيص وعلاج ووقاية ، وتتضح عملية التشخيص في تحديد مواطن القوة والضعف في الشيء المراد تقويمه ومحاولة التعرف على أسبابها ويتضح العلاج في الحلول المناسبة للتغلب على نواحي الضعف والاستفادة من نواحي القوة ، وتمثل الوقاية في العمل على تدارك الأخطاء .

ويمكن القول بمعنى آخر أن التقويم هو عملية إصدار الأحكام والوصول إلى قرارات بالنسبة إلى قيمة خبره من الخبرات وتتكون هذه العملية من عنصرين أساسيين :

- ١ - تحديد أهداف أو وضع معايير للخبرة التي تقدم .
- ٢ - مقياس للكمية أو وصف للحالة أو مدى التقدم لهذه الخبرة . (الشامخ، ٢٠١٨)

رقم النشاط	(٢/١/٥)	عنوان النشاط	لماذا التقويم التربوي ؟
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج أهمية التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	قراءة صامتة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

قومي بقراءة المادة العلمية (٢/ ١/ ٥) ثم استنتجي أهمية التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المادة العلمية	(٢/١/٥)
عنوان المادة العلمية	أهمية التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة

أهمية التقويم التربوي في العملية التربوية

لم يخل أي نظام تربوي في أي عصر من العصور من طريقة أو تقنية من تقنيات التقويم، فقد عرف الإنسان القديم الاختبارات واستخدمها الصينيون معياراً للالتحاق بالوظائف ونقل عنهم الأوروبيون هذا النظام في التقويم وعرفوا الاختبارات الشفوية التي ظلت سائده حتى أواسط القرن التاسع عشر في أوروبا، ثم دخلت عمليات القياس والتقويم مرحلة جديدة ظهرت في مطلع القرن العشرين بدخول اختبارات الذكاء على يد الفرد بينيه وسايمون.

يمثل التقويم أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير التعليم، فمن خلاله يتم التعرف على أثر كل ما تم التخطيط له وتنفيذه من عمليات التعليم والتعلم، ونقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم اقتراح الحلول التي تساهم في التأكيد على نقاط القوة وتدعيمها، وتلافي مواطن الضعف وعلاجها.

أي أن التقويم ف العملية التعليمية يشمل عدة عناصر أهمها: تقويم المنهج الدراسي بعناصره المختلفة (الأهداف - المحتوى استراتيجيات التعليم والتعلم - التقويم)، وتقويم المعلم، وتقويم نتائج المنهج. والمحصلة النهائية للمنهج، أو نتاجه، هو الطالب، أو على الأصح التغير الذي حدث في سلوكه نتيجة تفاعله مع المنهج، ويمكن تقويم المنهج بالتغير الذي أحدثه على سلوك الطالب معرفياً وعقلياً ووجدانياً ومهارياً من مستوى معين إلى مستوى آخر مرغوب فيه، تعبر عنه أهداف المنهج.

لذلك يعتبر التقويم التربوي أحد الأركان الأساسية للعملية التربوية. وهو حجر الزاوية لإجراء أي تطوير أو تجديد تربوي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم في أية دولة. والتقويم التربوي يساهم في معرفة درجة تحقق الأهداف الخاصة بعملية التعلم والتعليم، ويساهم في الحكم على سوية الإجراءات والممارسات المتبعة في عملية التعلم والتعليم، ويوفر قاعدة من المعلومات التي تلزم لمتخذي القرارات التربوية حول مدخلات وعمليات ومخرجات المسيرة التعليمية.

ويساعد التقويم التربوي على التخطيط للأنشطة التدريسية وأساليبها، وهو الذي يطلع الأفراد على اختلاف علاقاتهم بالمؤسسة التربوية بجهود هذه المؤسسة ودورها في تحقيق الأهداف التربوية العامة للدولة. كما ويلعب التقويم التربوي دوراً دافعاً وحافزاً للطلبة والمعلمين والتربويين لبذل الجهد المطلوب للوصول إلى الأهداف المرجوة من عملية التربية والتعليم من خلال حمل المعلمين على بذل مزيد من الجهد والعمل لتحسين أساليبهم الصفية التدريسية، وحمل الطلبة على بذل مزيد من الجهد والتركيز والتعاون مع المعلمين والقائمين على البرامج التربوية (دحدي والوناس، ٢٠١٧).

والتقويم التربوي يساهم في الوقوف على فاعلية الإجراءات التي تتم ضمن المؤسسة التربوية، والتأكد من مدى فاعليتها من حيث تبيان مدى الإنجازات التي تم تحقيقها والأوضاع الراهنة لها وما تتصف به من نواحي ضعف وقوة، وما تتطلبه من إجراءات تطويرية للأوضاع القائمة، أو تبني سياسات تربوية جديدة. من هنا نرى أن هنالك مجالات تطبيقية متعددة ومتباينة للتقويم التربوي في أي نظام تربوي ضمن أي مستوى من مستوياته، وضمن أي مكون من مكوناته. (خولة، ٢٠١٥).

تحولات رئيسة في مستويات التقويم

التقويم الصفّي : عملية جمع الشواهد حول تعلم الطالب داخل الصف بأدوات مختلفة (اختبارات - ملاحظة - تقويم الأداء - ملفات الانجاز-... الخ) .

التقويم الوطني : عملية تقويم دورية لتعلم الطالب تتم على نطاق وطني وتستخدم لأغراض المساءلة والمحاسبة، تطوير المناهج، مراقبة التقدم، ترشيد القرار التربوي... الخ .

التقويم الدولي : دراسات التقويم الدولية واسعة النطاق - أكثر مشروعات تقويم التعليم شهرة TIMSS, PIRLS, PISA هدفها تحسين تعلم الطلبة من خلال التكامل فيما بينها.(أبو دقه , ٢٠١٦)

هذا التحول هو انعكاس للتحولات التربوية المختلفة من ضمنها:

- تغير الأهداف التربوية
- النظرة لعملية التعلم
- تأثير التقدم في التكنولوجيا والاتصالات
- متطلبات الحياة المعاصرة وتحدياتها

والاتجاهات المعاصرة في التقويم تؤكد على أن الغرض الأساسي للتقويم يجب أن يكون :

- لتحسين التعلم من خلال جعله عنصراً أساسياً في عملية التعليم والتعلم.
- واستخدامه كأداة لتوفير شواهد موثقة حول ما يعرفه الطالب ويستطيع عمله في سياق حقيقي واقعي،
- واستخدام هذه الشواهد كتغذية راجعة تسهم في تحسين عملية التعليم والرفع من مستوى تعلم الطالب.

وإن كان تقويم التعلم الذي يهدف إلى المحاسبية (سواء للأنظمة التعليمية أو للمعلم أو للطلاب) جزءاً مهماً من أي نظام للتقويم.(أبو دقه , ٢٠١٦).

رقم النشاط	(٣/١/٥)	عنوان النشاط	مبادئ التقويم التربوي
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	استنتاج مبادئ التقويم التربوي		
أسلوب التنفيذ	قوائم ربط		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع أعضاء مجموعتك، زاوجي بين عمود (أ) بما يناسبه من عمود (ب)، لاستنتاج مبادئ التقويم التربوي.

العمود (أ)	العمود (ب)
مستمرا	يتميز بالصدق والثبات والموضوعية
مميزا	يشترك فيه المعلم والطالب والمشرف التربوي والموجه وقائد المدرسة كي يتخلص من القرارات الفردية
هادفا	يساعد على التمييز بين مستويات الطلاب الفروق الفردية.
شاملا	العمل الناجح يحتاج دوما لمتابعة
تعاونيا	ليس غاية
علميا	تحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها
أن يكون وسيلة	يتناول جميع جوانب العملية التعليمية

(٣/١/٥)	المادة العلمية
مبادئ التقويم التربوي	عنوان المادة العلمية

مبادئ التقويم الجيد

- أن يكون هادفاً؛ وذلك بتحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- أن يكون مستمرا؛ فالعمل الناجح يحتاج دوماً لمتابعة.
- أن يكون تعاونياً؛ يشترك فيه المعلم والطالب والمشرف التربوي والموجه وقائد المدرسة كي يتخلص من القرارات الفردية.
- أن يكون علمياً؛ يتميز بالصدق والثبات والموضوعية. بمعنى أن تقيس الأدوات ما وضعت لقياسه ويزداد الصدق كلما زاد اتساق الأهداف الموضوعية للبرنامج التعليمي، ثابتاً بمعنى أن يكون في إمكان التقويم إعطاء نتائج ثابتة مهما تعدد المقيمين. وموضوعياً بمعنى أن تكون نتائج التقويم بعيدة عن الاحكام الذاتية للمقيمين لأن ذلك يضعف درجة امانة التقويم ويقوي ثقة المتعلمين في طريقة التقويم.
- أن يكون مميزاً، يساعد على التمييز بين مستويات الطلاب الفروق الفردية.
- أن يكون شاملاً: يتناول جميع جوانب العملية التعليمية.
- أن يكون وسيلة وليس غاية. (خولة، ٢٠١٥)

رقم النشاط	(٤/١/٥)	عنوان النشاط	أنواع التقويم التربوي
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تميز أنواع التقويم التربوي		
أسلوب التنفيذ	المناقشة		
المواد المرجعية للنشاط	=		



عزيزتي المتدربة : من خلال قراءة السيناريو التالي، صنفى أنواع التقويم التربوي :

يقوم الطباخ المحترف بعدة خطوات أساسية لضمان نجاح الوصفات التي يقوم بتحضيرها يومياً فهو يقوم بالتحضير الجيد لمكونات الوصفة ثم يتذوقها جميعها للتأكد من مدى جودتها قبل البدء بعملية الطبخ، وأثناء الطبخ يقوم بتذوق الطعام بشكل مستمر ليتأكد من مدى تمازج النكهات ودرجة استواء المكونات في كل مرحلة من مراحل الطبخ، وبعد الانتهاء من إعداد الوصفة يقوم بتذوقها للتأكد من نسبة الملح بها والنكهات ودرجة حرارتها ومدى ملائمة تقديمها، وأيضاً يقوم بعد تناول الضيوف للطعام بسؤالهم عن مدى رضاهم واستحسانهم لمذاق الطعام الذي يقوم بتحضيره لهم



المادة العلمية	(٤/١/٥)
عنوان المادة العلمية	أنواع التقويم التربوي

أنواع التقويم التربوي : تصنف أنواع التقويم التربوي باختلاف وقت تطبيق التقويم :

التقويم القبلي (التشخيصي) :

وهو عبارة عن عملية تقويم تحدث قبل البدء بتنفيذ عملية التدريس، وتهدف هذه العملية إلى كشف وقياس مهارات الطلبة ومعارفهم وذلك قبل كل وحدة من البرنامج الدراسي، وبالتالي يساعد هذا النوع من التقويم على قياس تأثير البرنامج الدراسي خطوة بخطوة أو وحدة بوحدة.

التقويم التكويني :

ويعرف أيضاً باسم التقويم البنائي، وهو من أنواع التقويم المستمرة غير المنقطعة، والتي تكون مرافقة بشكل رئيسي لمراحل تعليم وتعلم المادة الدراسية بكافة وحداتها، ويهدف هذا النوع من التقويم إلى قياس مدى التقدم في قدرات الدارسين نحو إتقان مهارات المادة الدراسية وكيفية توظيف عناصرها، وقد تم تحديد لكل وحدة من وحدات المادة الدراسية عدد من الكفايات المستهدفة التي تتضمن معايير يمكن للمعلم أن يستعين بها خلال قيامه بعملية التقويم.

التقويم الختامي :

وهو يحدث في نهاية الموقف أو العملية التعليمية، ويمكن فيه إعطاء قيمة رقمية أو لفظية أو غيرها تبين مقدار إنجاز الطالب وتحصيله العلمي.

وتجدر الإشارة إلى أنّ المعلم الجيد يستخدم الأسلوب التقويمي المناسب في المكان المناسب، كما يمكنه استخدام أسلوبين أو الثلاثة مجتمعة، حيث يعتمد اختيار الأسلوب المناسب على نوع المعلومات المراد قياس تحصيلها وكما يعتمد على كمية المعلومات، وعلى الغرض أو الهدف المراد تحقيقه، فقد يكون الغرض منه هو تعديل الخطط والبرامج الدراسية أو قد يكون لأغراض تصنيف الطلبة أو غيرها من الأغراض (الشامخ، ٢٠١٨).

أسلوب التقويم	أهدافه	متطلبات انجازه
تقويم تشخيصي	تحديد مستوى التلاميذ والفروقات بينهم. تحديد نقطة انطلاق الدرس الجديد. الكشف عن علاقات ومواقف وتفاعلات. تقديم حلول لمعالجة النقص.	- قبل الدرس (مهام ، واجبات ...). - في بداية الدرس (أسئلة وأنشطة). - في بداية المقرر (مهام مفتوحة).
تقويم تكويني	- التعرف على مدى مواكبة التلاميذ للدرس . الكشف عن الصعوبات والعوائق. تصحيح المسار. التحكم في عناصر الفعل التعليمي.	عند الانتقال من مقطع إلى آخر. عند الانتقال من أهداف إلى أخرى. تستعمل أسئلة عاجلة وجزئية ملائمة الأهداف الإجرائية.
التقويم الختامي	قياس الأهداف المتوقعة والأهداف المحققة . - قياس العلاقات بين عناصر الفعل التعليمي. قياس مستوى تعلم التلميذ .	عند نهاية درس او فصل او دورة او سنة او مقرر ... - أسئلة تركيبية شاملة تلائم الأهداف العامة من التدريس.

رقم النشاط	(٥/١/٥)	عنوان النشاط	أدوات التقويم التربوي
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٥ د	زمن العرض والمناقشة ١٥ د
الهدف من النشاط	توظيف أدوات تقويم مناسبة للأداء المدرسي في مرحلة الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	العصف الذهني		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

١. بالتعاون مع أعضاء مجموعتك، اذكري أكبر عدد من أدوات التقويم التربوي المطبقة في الميدان:

.....

.....

.....

.....

.....

٢. اختاري أداة من ضمن الأدوات المذكورة سابقاً، ثم حددي طريقة توظيفها بالتقويم التربوي لكلا من (المعلمة – الطفل – البرنامج).

الأداة	الفئة	طريقة التوظيف

المادة العلمية	(٥/١/٥)
عنوان المادة العلمية	أدوات التقويم التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة

التقويم في مرحلة الطفولة المبكرة ، يقيس العائد التربوي الذي يكتسبه الطفل من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة المعتمدة بالمنهج وبما يحقق الذي الأهداف التربوية المرسومة , ويتضمن عملية المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ لمنهج الأنشطة والتعرف علي الجوانب الايجابية والسلبية في الإجراءات المتبعة وقياس الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والخطط المرسومة. وعليه فالتقويم عمليه شامله لجوانب العملية التربوية والتعليمية كلها فتضمن:

- الطفل
- المنهج
- المعلمة
- البرنامج التربوي
- مدى تنفيذ الخطة الموضوعية
- الإدارة والإمكانات

أدوات التقويم في مرحلة الطفولة المبكرة :

١. سلالم التقدير اللفظي : (بطاقات الملاحظة) سلسلة من الصفات المختصرة التي تبين أداء الطفل في المستويات المختلفة.
٢. سجل وصف سير التعلم : (ملف الإنجاز) وهو سجل منظم يجمع فيه الطفل عبر الوقت اعماله وانجازاته حول أشياء قام بها أو شاهدها أو مر بها و يسمح له بالتعبير بحرية عن آراءه الخاصة في حياته الخاصة، واستجاباته حول ما تعلمه.
٣. السجل القصصي : عبارة عن وصف قصير من المعلمة تسجل به ما يفعله الطفل، والحالة التي تمت عندها الملاحظة.
- ٤- المقابلات الفردية .
- ٥- الاختبارات (عشرية , ٢٠١٤)

التقييم الذاتي و خطة تحسين الأداء المدرسي :

١- مفهوم التقييم الذاتي للأداء المدرسي

التقييم الذاتي للمدرسة هو عملية التعرف على مواطن القوة ، ونقاط الضعف ، من خلال تقييم كافة جوانب الأداء في المدرسة ومعرفة مدى المشاركة المجتمعية قياساً على مؤشرات وقواعد معايير الجودة، وتكمن قوة التقييم الذاتي في أنه يمكن كل مدرسة من التعرف على احتياجاتها والموارد المتاحة لها . ويفترض التقييم الذاتي أن المدرسة "مؤسسة تعليمية أنشأها المجتمع لخدمة أبناء المجتمع " وأن كافة المشاركين يقومون بمساهمة تهدف إلى استمرار تطوير تلك المؤسسة وتحسينها.

ويتم التقييم الذاتي في المدرسة من خلال فريق الجودة / فريق التقييم الذاتي بالمدرسة ، وعملية التقييم الذاتي عملية مستمرة، حيث تقوم على المتابعة المستمرة من جانب المعلمين وإدارة المدرسة ومجلس المدرسة ، وتستمد هذه العملية قوتها من أنها تشجع على تنمية الممارسة التأملية، وتدعم الإبداع والتعاون والعمل الجماعي ، والنهوض المهني المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس لما يشجع أيضا الشراكة الإيجابية بين المدرسة ، وأولياء الأمور ، والمجتمع المحلي.

التقييم الذاتي ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة مصممة خصيصاً لتمكن المدرسة من تقديم تعليم وتعلم عالي الجودة لجميع الطلاب فيها.

٢- تشكيل فريق قيادة التقييم الذاتي للمدرسة :

يتكون الفريق من ممثلين لجميع المعنيين بالعملية التعليمية من داخل وخارج المؤسسة التعليمية (الإدارة المدرسية ، المعلمون ، الإحصائية النفسية / المرشدة الطلابية ، أولياء الأمور ،)

٣- أدوار فريق قيادة التقييم الذاتي:

- نشر ثقافة التقييم الذاتي بالمدرسة.
- إدارة وتنفيذ مراحل التقييم الذاتي.
- عمل تقرير عن نتائج التقييم الذاتي وتقديمها لمجلس الإدارة .
- تقديم توصيات ومقترحات لتحسين الأداء المدرسي لمجلس الإدارة .
- المشاركة في وضع خطة المدرسة وتنفيذها.
- إعداد ملف الإنجاز لتوثيق التطور في الأداء المدرسي.

٤- أدوات التقييم الذاتي:

- الملاحظة
- المقابلة (الفردية /الجماعية)
- فحص الوثائق

وللمدرسة الحق في استخدام أي أدوات أخرى لجمع البيانات تري أنها ذا فائدة في عملية التقييم الذاتي للمدرسة .

اليوم الخامس



الجلسة الثانية :

▪ الطفولة المبكرة،،، تحديات وطموح

الجلسة الثانية

الطفولة المبكرة ،،، تحديات وطموح

أهداف الجلسة :

في نهاية الجلسة التدريبية تكون المتدربة قادرة على أن :

١. تحلل الممارسات العربية و الخليجية والمحلية في إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.
٢. تصنف التحديات التي تواجه إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.
٣. تقترح استراتيجيات فاعلة لمعالجة التحديات المتوقعة أمام إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.

موضوعات الجلسة :

١. الممارسات العربية و الخليجية والمحلية في إسناد تعليم البنين إلى معلمات بمرحلة الطفولة المبكرة.
٢. الطموح، الواقع والتحديات في إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.
٣. استراتيجيات فاعلة لمعالجة التحديات المتوقعة في إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.

رقم النشاط	(١/٢/٥)	عنوان النشاط	ممارسات سابقة في إسناد تعليم البنين إلى معلمات بمرحلة الطفولة المبكرة
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	١٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	تحليل الممارسات العربية والخليجية والمحلية في إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.		
أسلوب التنفيذ	الرؤوس المرقمة		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

قومي باستكمال الجدول التالي من خلال تحليل ممارسات الدول المقدمة بالمادة العلمية (١/٢/٥):

الدولة	عام التطبيق	استمرارية التطبيق	مبررات التطبيق
العراق			
الأردن			
الكويت			
البحرين			
المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية			
تجربة مدرسة الطفولة الأولى بتبوك			

المادة العلمية	(١/٢/٥)
عنوان المادة العلمية	ممارسات عربية وخليجية ومحلية في إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة.

أولاً : تجارب دول عربية

اهتمت كثير من الدول بإقامة التجارب التربوية، والميدانية، والتقويمية، حول ما يترتب على تأنيث الهيئة التدريسية بالتعليم الابتدائي من آثار إيجابية أو سلبية على التلاميذ والعملية التعليمية، وذلك بهدف معرفة هذه التأثيرات، وتحديدتها، من أجل العمل على تلافي هذه السلبيات، وتطوير العمل التربوي لهذه المرحلة الدراسية المهمة ومن هذه الدول :

العراق :

تم تطبيق تجربة تأنيث هيئة التدريس حتى المرحلة المتوسطة ابتداء من العام الدراسي ١٩٧٧/٧٦ م، وتم تطبيق التجربة على (٢٩) مدرسة في مختلف انحاء العراق وذلك للاستفادة من الأعداد الزائدة من المعلمات للتدريس في مدارس البنين، ولأن التدريس يعد عملاً مناسباً للمرأة، وقد تم تقييم تلك التجربة في عام ١٩٧٨ وتابعت وزارة التربية العراقية هذه التجربة واقترح القائمون عليها عدداً من المقترحات لدعمها وتثبيتها ومنها :

- الإيعاز الى الاشراف التربوي بزيارة هذه المدارس في بداية الجولة الاشرافية وتقديم الدعم لهم
- تقليص عدد الحصص للمعلمات الى ٢٠ حصه
- عقد ندوات تبث عن طريق التلفزيون لتوضيح هذه الفكرة وأبعادها وأهميتها والدعوة لإنجاحها . (الدقاق , ١٩٨٩)

الأردن :

بدأت التجربة في الأردن عام ١٩٧١ وقد رأى المجتمع الأردني أن هذا القرار يضمن تغيراً مبدئياً في مصدر التنشئة الاجتماعية للذكور اذ أن المجتمع الأردني يعطي الرجل دوراً في التنشئة الاجتماعية مختلفاً عن دور الانثى ويوزع مفاهيم التنشئة الاجتماعية وادوارها بين الجنسين بطريقة متفق عليها اجتماعياً , الا أنه في حالة تأنيث التعليم تكون المعلمة قد أعطيت ما كان للمعلم أن يقوم به إزاء جنسه من التلاميذ وعليه فان تأنيث هيئة التدريس في المدرسة الابتدائية قد أصبح اتجاهها سائداً ونظاماً ترتكز عليه العملية التعليمية في هذه المرحلة. فظاهرة تأنيث التعليم خاصة في المرحلة الابتدائية ظاهرة اجتماعية حضارية تعكس جانباً من الاهتمام بمكانة المرأة المميز في المجتمع ودورها الفعال في ميدان التربية على نحو مماثل لدور الرجل في الاطلاع بمسؤولية اعداد النسء وتربيته. إن وراء فكرة تأنيث التعليم في المرحلة الابتدائية في الأردن عدد من الأسباب المنطقية ومنها : الإفادة القصوى من طاقات المرأة , ومنحها فرصاً للمشاركة الفعالة في التربية والتعليم إضافة الى توفير طاقات الشباب للالتحاق بالمهن الأخرى لسد العجز القائم في بعض التخصصات التي يحتاجها الأردن .

كما أن من بين كل ١٠ معلمين يوجد ٦ معلمات فالمعلمات أكثر اقبالا على مهنة التعليم واستقراراً فيها ونسبتهم في التجمعات السكنية الكبيرة اعلى من نسبتهن العمومية وهذا يدل على أن النوع يؤخذ به بالاعتبار عند توزيع المعلمين على المدارس وهذا الوضع يسمح للوزارة أن تذهب الى ما هو أبعد من الوضع الراهن في سياسة تأنيث التعليم حيث تسعى الوزارة الى تأنيث التعليم الأساسي حتى الصف السادس حيث ان يتم تطبيقه حالياً في جميع مدارس الأردن الى الصف الثالث الابتدائي . (المركز العربي للتربية . ٢٠١٤)

ثانياً : تجارب دول الخليج :

الكويت :

كانت هناك رغبة في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في تجربة قيام المعلمات بتدريس التلاميذ البنين في المرحلة الابتدائية " ، فبدأت في تلك التجربة في عام ١٩٧٧ م ثم قامت بتقويمها ، وأشارت نتائج التقويم ، إلى زيادة إقبال التلاميذ على تلك النوعية من المدارس ، وأيضاً زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي ، بالإضافة إلى إكساب التلاميذ لأنماط من السلوك السليم في التعامل مع الآخرين . (مرجع)

وجاء الاتجاه نحو تأنيث الهيئة التدريسية في الكويت نتيجة للنمو السكاني وازدياد اعداد الطلاب في المدارس الحكومية المجانية مما دعى وزارة التربية الى معلمين من الدول العربية مما خلق صعوبات الاتصال بين المعلمين الوافدين والطلاب نتيجة اختلاف اللهجات بين المعلمين والمتعلمين مما أثر سلباً على نمو الطلبة في هذه المرحلة ، الامر الذي شجع أصحاب القرار الى تبني سياسة التأنيث والاستفادة من الاعداد المتزايدة من المعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية للبنات ، وقد اخذت التجربة بالاتساع حتى وصلت عام ١٩٨٤ الى ١٧ مدرسة ثم استمرت بشكل كبير لتشمل معظم مدارس المناطق التعليمية الستة في الكويت بالتزامن مع صدور القرار الوزاري (٢٠٠٣ / ٧٦) والذي ينص على تغيير السلم التعليمي للمراحل الثلاثة من ٤ ، ٤ ، ٤ الى ٥ ، ٤ ، ٣ بحيث يصبح المرحلة الابتدائية الى الصف الخامس في مدارس يعمل بها معلمات وأخرى يعمل بها معلمون (سويدان واخرون ، ٢٠١٦).

البحرين :

وفي البحرين بدأت تلك التجربة في العام الدراسي ١٩٧٧ / ٧٦ م ، وقد قامت وزارة التربية والتعليم بمتابعة تلك التجربة عام ١٩٨٣ م ، ومن خلال تقرير تلك المتابعة ، تبين أن الهيئة الإدارية والتعليمية متقبلات لدورهن ومتحمسات لإنجاح التجربة ، بالإضافة إلى تقبل أولياء الأمور لهذه التجربة . (بوشرباك ، ١٩٩٦)

وفي دراسة لتقويم تجربة تأنيث هيئة التدريس بالمرحلة الابتدائية في بعض دول الخليج العربي عام ١٤٠٤ هـ تم التنويه بان البحرين ضمن الدول المطبقة لتجربة وعزت الأسباب الى ثلاثة أسباب رئيسية وهي :

- اقبال الاناث على التعليم بأعداد كبيرة وزيادة اعداد الخريجات وخاصة في كليات ومعاهد اعداد المعلمات.
- القصور في اعداد المعلمين الذكور الذين يقبلون على مهنة التدريس .
- ملائمة مهنة التدريس وخاصة المراحل الأولى لطبيعة المرأة لما تتميز به من خصائص الامومة ورقة الطبع التي تجعلها اقرب الى طبيعة الطفل الغضة . (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، ١٤٠٤)

ثالثاً: تجربة المدارس الأهلية بالملكة العربية السعودية

إن قرار إسناد تعليم البنين لمعلمات معمول به منذ أكثر من ٤٤ عاماً ، في المدارس الأهلية فقط . كما أن القرار لا يعني «الدمج» بين الجنسين ، كون اللانحة التعليمية في التعليم الحكومي تنص على الفصل بين الجنسين .

إن إسناد مهمة تعليم الطلاب البنين لمعلمات ، أمر يحقق أهداف الرؤية ٢٠٣٠ ، ويأتي تطبيقاً للمادة ١٤ من نظام التعليم الأهلي ، ورأت فكرة إسناد تدريس البنين للمعلمات في الصفوف الأولية النور بعد أن أصبح الاهتمام متزايداً بالمرحلة الابتدائية ، سواء من قبل مخططي برامج التعليم ومن قبل المفكرين والباحثين في التربية والتعليم من المسؤولين عن التعليم الابتدائي بصفة

خاصة ابتداء من عام ١٤٣٠ - ١٤٣١ هـ وذلك نتيجة ادراك الجميع أن معلم الصفوف الأولية بصفة خاصة يتعامل مع تلاميذ لهم متطلباتهم واحتياجاتهم التي تتفق والمرحلة العمرية التي يعيشونها (بن رقيب، ٢٠١٥).

ولقد استندت هذه السياسة لارتباط مرحلة التعليم الابتدائي بمرحلة رياض الأطفال، من حيث أن بناء شخصية الفرد يعتمد بالدرجة الأولى على السنوات الأولى من عمره، ونجاح الشخصية أو فشلها انما يتوقف بالدرجة الأولى على فترة التربية التي يتلقاها قبل المدرسة.

رابعاً : تجربة تبوك في تطبيق مبادرة الطفولة المبكرة :

تم تدشين مدرسة الطفولة الأولى في مدينة تبوك كأول تطبيق لمبادرة وزارة التعليم لدعم الطفولة المبكرة وذلك حسب الخطوات التالية :

أولاً : تهيئة المبنى المدرسي وقابليته للتطبيق المبادرة حسب المعايير التالية :

- ١- توفر فصول بها قابلية للتوسع فيما بعد
- ٢- توفر دورات مياه منفصلة خاصة بالبنين وأخرى خاصة بالإناث
- ٣- وجود ملاعب منفصلة
- ٤- توفر ساحات واسعة

ثانياً : آلية تطبيق التجربة :

- صدور الموافقة على افتتاح مدرسة للطفولة المبكرة .
- إصدار قرار تشكيل اللجنة المنظمة لافتتاح مدارس الطفولة في المنطقة برئاسة مدير التعليم.
- مخاطبة الإدارات ذات العلاقة.
- بدء التسجيل والقبول بعد استكمال كافة التجهيزات
- بدء التطبيق بداية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ
- المتابعة الميدانية للطلاب وسير العملية التعليمية ورفع تقارير دورية للوزارة
- تقويم التجربة من خلال إقامة (ورش عمل - اجتماعات دورية - زيارات ميدانية) لتحليل ورصد نتائج التجربة وذلك بهدف التحسين والتطوير.

الطموح،،، الواقع والتحديات	عنوان النشاط	(٢/٢/٥)	رقم النشاط
٢٠ د	زمن العرض والمناقشة	١٠ د	زمن النشاط
العصف الذهني		تصنيف التحديات المتوقعة التي تواجه إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مدارس الطفولة المبكرة.	
		أسلوب التنفيذ	
-		المواد المرجعية للنشاط	



عزيزتي المتدربة :

- بالتعاون مع أعضاء مجموعتك قومي بتصنيف العبارات التي تم توزيعها على مجموعتك في أعواد الأيسكريم الى
تحديات متعلقة بالطلاب – تحديات متعلقة بالمعلمين – تحديات متعلقة بالأهالي – تحديات متعلقة بالإدارة -
تحديات متعلقة بالمباني المدرسية.

تحديات متعلقة بالمعلمين

تحديات متعلقة بالطلاب

تحديات متعلقة بالمباني

تحديات متعلقة بالإدارة

تحديات متعلقة بالأهالي

المادة العلمية	(٢/٢/٥)
عنوان المادة العلمية	الطموح ،،، الواقع والتحديات

الطموح :

- حصول كل طفل على فرص تعليم جيد وفق خيارات متعددة في التعليم المبكر.
- استيعاب المرحلة المقبلة والتي تركز على الاهتمام بنو تج التعلم والاختبارات الدولية TIMSS و PIRLS للصف الرابع الابتدائي كونها أحد أهم المخرجات للطفولة المبكرة والصفوف الأولية باعتبارها جزء من السلم التعليمي

واقع مدارس الطفولة المبكرة :

إحصائية لمدارس الطفولة المبكرة للعام ١٤٤٠ - ١٤٤١هـ



رقم النشاط	(٣/٢/٥)	عنوان النشاط	استراتيجيات فاعلة لمعالجة التحديات
زمن النشاط	زمن عمل المتدربات	٢٠ د	زمن العرض والمناقشة
الهدف من النشاط	صقل مكتسبات البرنامج للتغلب على التحديات التي قد تواجه إسناد تعليم البنين إلى معلمات في مرحلة الطفولة المبكرة		
أسلوب التنفيذ	ورشة عمل		
المواد المرجعية للنشاط	-		



عزيزتي المتدربة :

بالتعاون مع أعضاء مجموعتك، ومن خلال الخبرات والمهارات المكتسبة بالبرنامج التدريبي، ضعي تصوراً مقترحاً لإجراءات تطبيق إسناد تدريس الطلاب البنين إلى معلمات في مدرستك، من خلال المحددات التالية :

١. كيف تخططين ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢. كيف تقودين التغيير؟ وتغلبين على مقاومة التغيير من منسوبات المدرسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣. كيف توفرين بيئة مدرسية جاذبة وآمنة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٤. كيف تقودين فريق عمل فاعل ؟

٥. ما التحديات التي قد تواجهك، وما سبل معالجتها؟

المراجع والمصادر

المراجع العربية :

- أبو النصر ، مدحت. (٢٠٠٩). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية . ط ١ ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أبو ختلة، إيناس عمر (٢٠٠٥). اختبار الاستعداد المدرسي لطفل الحضانة والروضة (ط ١). عمان : دار صفاء للنشر.
- أبو طاحن، أمل. (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة في الطفولة المبكرة. الطبعة الأولى. أمواج للطباعة والنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- الإسماعيل، جابر (٢٠١٨). القائد الإداري- نحو نمط قيادي مبتكر. الطبعة الأولى. الدار العربية للعلوم الناشرون. عمان: الأردن
- اكستيل، بول. (٢٠١٧). الاجتماعات الأكثر فاعلية هي التي تنعقد بأقل من ٨ موظفين، هارفارد بزنس ريفيو.
- بابر، فيصل عبد الله : (٢٠٠١) التخطيط الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية.
- باركر، الان. (٢٠١٣). طور مهاراتك في الاتصال. مكتبة جرير: الرياض.
- البارودي، منال أحمد. (٢٠١٥). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- باوزير، فوزية. حقبة البيئة التربوية لرياض الأطفال اعداد الاستاذة فوزية باوزير ،مشروع التطوير المهني لمعلمات رياض الاطفال.
- باوزير، وفاء (٢٠١٦). نظرية DISC. <https://wafabawazeer.wordpress.com/tag/%D9%A6%D8%B8%D8%B1%D9%AA%D8%A9-disc/>
- البدر، حمود (٢٠١٥). الخصائص الخمس لفريق العمل الناجح. مدونة بدر بن حمود البدر
- بدرة، محمد ابراهيم (٢٠٠٧). إدارة الاجتماعات للقادة. ايلاف ترين للنشر: الجزائر.
- بريمويتش، توماس (٢٠١٨). ماهي علاقة الاقناع بالذات البشرية ؟. هارفارد بزنس ريفيو.
- بلعيد، سماح. (٢٠١٨). المداخل الخفية في نجاح أداء المنظمات (إدارة الاجتماعات في معالجة علمية). مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر. العدد ٣٩، ص ٩.
- بني حمدان ، خالد ؛ إدريس ، وائل . (٢٠٠٧ م) . الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بو عشة، مبارك؛ بن منصور، ليليان (٢٠١٢). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في عصر العولمة. لبنان: المؤتمر العلمي الدولي.
- البوهي ، فاروق . (٢٠٠١) . التخطيط التعليمي – عملياته ومدخلاته التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم . القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .
- بيل، مالكوم. (٢٠١٣). الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة. ترجمة: مشيرة عبد الرحمن.
- جبرة، محمد (١٤٢٦). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية – جامعة أم القرى- مكة المكرمة
- حافظ، محمد صبري، و السيد البحيري. (٢٠٠٦) تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب، القاهرة.
- حاوي، إيمان (٢٠٠٨). بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية. بحث مقدم لمعهد التقنية. البصرة
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان : دار الفكر.
- الحسين، إبراهيم (٢٠١٦). الجودة في تعليم الطفولة المبكرة : النظرية والممارسة. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. الرياض: المملكة العربية السعودية
- الحسين، إبراهيم عبد الكريم (٢٠١٦). الجودة في تعليم الطفولة المبكرة النظرية والممارسة. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.
- الحسيني، فلاح حسن : (٢٠٠٠) الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الحمادي، علي. (٢٠٠٠). ٦٦ وصية ومهارة لإدارة اجتماع ناجح. إصدار مركز التفكير الإبداعي (٣٦) سلسلة مهارات إدارية (٤). دار

ابن حزم، بيروت، ط ١.

- حميد، أحمد (٢٠٢٦). دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين
- الحيدر، أبرار صالح. (٢٠١٧م). مدى تحقيق جودة بيئة التعلم لدى الروضات الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كليات الشرق.
- خنور، نسرين؛ السايح، رجا (٢٠١٣). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي.
- دائرة شؤون أرامكو. (٢٠١٩). دليل التحرير العربي. منشورات أرامكو السعودية.
- الدليل التنظيمي الاصدار الثالث ١٤٣٧ هـ
- دليل المعلمة لمنهج التعليم الذاتي لرياض الأطفال (١) تأليف مستشارتي برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية، د. هالة حماد الصمادي، أ. نجوى منلا مروة.
- السديري، أحمد (٢٠١٠). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة
- سلطان، أحمد. (٢٠١٧). إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الدولية. الرياض. مركز البحوث والتواصل المعرفي
- سلمان، سامي (٢٠٠٠). كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل. بيت الأفكار الدولية. الأردن: عمان
- السويدي، طارق. دليل التدريب والتدريس الإبداعي.
- الشهري، عبدالله وآخرون (٢٠١٩). دليل منسقي إدارة المعرفة. جدة: أمانة التعليم. إدارة تعلني محافظة جدة
- الصالح، بدر (٢٠٠٧). المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح للإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين. مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات. دبي الإمارات العربية المتحدة.
- الصقار، فاضل (٢٠٠٠). القيادة ودورها في التأثير على المهارات. مجلة النبأ، العدد ٤٦. ص ٢٢
- طاهر محسن الغالي ووائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٧، (ص ١٢١، ١٢٢).
- الطويل، هاني (٢٠١٠). الإدارة التعليمية : مفاهيم وآفاق. دار النشر والتوزيع. عمان: الأردن
- العارف، نادية : (٢٠٠١) الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- عباس، سهيلة (٢٠١٥). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA. الجامعة السورية الافتراضية
- عبد الرحمن ، محمد السيد (١٩٩٨م) نظريات الشخصية ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر
- عطية، عبدالرحمن (٢٠١٧). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الابداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الرياض معهد الادارة
- العميان، محمود ٢٠١٠. السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. دار وائل. عمان: الأردن. ص ٢٦٤
- الغامدي ، حسين (٢٠٠٠م) مذكرة مدارس علم النفس ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة
- فريق التطوير المعني للجداريات الوظيفية. الفاعلية الشخصية - حقبة المدرب (٢٠١٦). وزارة التعليم.
- الفقي، إبراهيم (٢٠٠٨). سحر القيادة. دار اليقين للنشر والتوزيع. المنصورة: مصر
- قدوس، أحمد. المهارات السبع للتواصل. دار الراية للنشر والتوزيع:
- القطامين، احمد : (٢٠٠٢) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام – دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٨) ، العدد (٢) ، ص ص (٣٧ – ٧٥) .
- كاروتشي، رون. (٢٠١٨). كيف يمكن التخلص من الاجتماعات المرهقة. هارفرد بزنس ريفيو
- كلية هارفرد لإدارة الأعمال. قيادة فريق العمل: حلول من الخبراء لتحديات يومية (٢٠١١) العبيكان. الرياض
- كنعان، نواف سالم (٢٠٠٧). القيادة الإدارية. الطبعة الثانية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان: الأردن. ص. (١٥٥-١٦٠)
- كوتر، جون (٢٠٠١). الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. ترجمة سالم العيسى. دار علاء الدين للنشر. دمشق
- ماكسويل، جون (٢٠١٥). القادة الجيدون يطرحون أسئلة عظيمة. الطبعة الأولى. مكتبة جرير. جدة: المملكة العربية السعودية
- ماهر، أحمد (٢٠١٤). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى. دار النشر. الاسكندرية: جمهورية مصر العربية

- مجلة الإدارة (١٤٣٧). عن التواصل: الفن الضروري للإقناع. منشورات العبيكان: الرياض. ترجمة: مروان سعد الدين.
- مجلة المعرفة العدد ٢٤٧، رجب ١٤٣٧ هـ / أبريل - مايو ٢٠١٦ م
- مصطفى، صلاح (٢٠٠١). الإدارة والتخطيط التربوي: المفاهيم - الأسس-التطبيقات. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- منشورات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٣٦). المراسلات الإدارية. منشورات الكلية التقنية.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (٢٠٠٠). إطار عمل لتعليم القيم في مرحلة الطفولة المبكرة، حلقة العمل الدولية بشأن دمج تعليم القيم في برامج خدمات مرحلة الطفولة المبكرة. باريس من ٢٠-٢٢ تشرين الثاني ٢٠٠٠.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ب (٢٠٠٧). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، إرساء أسس متينة من خلال الرعاية والتربية في مرحلة الطفولة المبكرة، باريس: مطبوعات اليونسكو.
- الموسوي، رحاب (٢٠١٣). مشاكل الطفولة وطرق حلها. جامعة بابل. بغداد: العراق
- ميلز، هاري (٢٠١٩). فن الإقناع كيف تسترعي انتباه الآخرين وتؤثر عليهم. مكتبة جرير: الرياض.
- الناصر، الهام (١٤٣٣). إدارة الاجتماعات. مجلة التدريب والتقنية، العدد: ١٥٩
- ناظر، سعاد (٢٠١٨). قائد تحويلي لمستقبل متغير: القيادة التحويلية آليات وممارسات. حقيبة تدريبية محكمة. إدارة التدريب التربوي والابتعاث. جدة: المملكة العربية السعودية
- ناظر، سعاد. Effectiveness of the Theories of Brain Based learning, Multiple Intelligences and Learning Styles on the Achievement and Motivation of First Intermediate Students in Jeddah (٢٠١٠) رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق تدريس اللغة الانجليزية. جامعة أم القرى.
- ناظر، سعاد؛ راجحان، أمية (٢٠١٩) إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية. حقيبة تدريبية. جدة: إدارة التدريب والابتعاث. إدارة تعليم محافظة جدة
- نمر، سعود بن محمد وآخرون (١٤١٧ هـ)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ص ٢٩٩.
- نوح الشهري، اللحاني، عبد المنعم، الغامدي، أحمد، مطاوع، أنمار، عبده، سعيد، سيد، طارق (١٤٣٥). مهارات الاتصال. دار حافظ: جدة.
- الهويدي، أريج بنت ناصر (٢٠١٢ م). دراسة واقع بيئة الروضة المادية والبشرية، ومدى تحقيقها لمهارات الاطفال الحركية الاساسية والدقيقة في الروضات الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- يدر محمد العمري ٢٠٠٤ - واقع المسألة التربوية في قوارة التربية والتعليم في الأردن-الجامعة الأردنية-عمان
- يعقوب، هشام (٢٠٠٨). دراسات في الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان: الأردن

المراجع الأجنبية :

- Addicot, Rachael (٢٠٠٦). "Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks". Public Money & Management. ٢٦ (٢): ٨٧-٩٤. doi:١٠.١١١١/j.١٤٦٧-٩٣٠.٢,٢٠٠٦.٠٥٠.٦.x.
- Bellinger, Gene. "Mental Model Musings". Systems Thinking Blog. ٢٠١٣ أبريل ١٨ اطلع عليه بتاريخ
- Cheung ; R & Hun; p.(٢٠١٠). Designing movement activities to develop children's creativity in early childhood education, Journal of Early Child Development and Care. ١٨٠, (٣), pp ٣٧٧-٣٨٥.
- Dang;T, Farkas;G, Burchinal;R, Dancan;J, & Vandell;L, A; Li. Ruzek;A, Howes (٢٠١١). Preschool Center Quality and School Readiness: Quality Main Effects and Variation by Demographic and child Characteristics Department of Education University of California retrieved from Internet.
- Gupta ,Jatinder; Sharma ,Sushil (٢٠٠٤). Creating Knowledge Based Organizations. Boston: Idea Group Publishing. ISBN ١-٥٩١٤٠-١٦٣-١
- Karoly ; A, & James H. (٢٠٠٥). The Economics of Investing in Universal Preschool Education in California, RAND Corporation , U.S.A.
- Kotter, J (٢٠١٠) What Leaders Really Do .Harvard Business Press k: Mc Graw .New Patterns of Management. New York: USA

- Lencioni, P. (٢٠٠٢). The Five dysfunction of the Team. ١st edition. [John Wiley & Sons Inc.](#) Ney York. USA
- Maier, R. (٢٠٠٧). Knowledge Management Systems: Information And Communication Technologies for Knowledge Management (٣rd edition). Berlin: Springer.
- Nagalla K.A. (٢٠١٨), "Nine Rules To Follow In ٢٠١٨ To Be A Successful Leader". [www.forbes.com](#), Retrieved ٦-١٢-٢٠١٨. Edited.
- Nonaka, Ikujiro (١٩٩١). "The knowledge creating company". Harvard Business Review. ٦٩ (٦): ٩٦-١٠٤.
- Nonaka, Ikujiro (٢٠٠٩). "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory". Organization Science. ٢٠ (٣): ٦٣٥-٦٥٢. doi:١٠.١٢٨٧/orc.١٠٨٠,٠٤١٢.
- Proctor, B (٢٠١٦). Three steps to Change a Paradigm. Proctor Gallagher Institute
- Rolnick, A. & R. Grunewald (٢٠٠٨). Achieving a High Return on Early Childhood Investment: Scholarships for Early Childhood Development. Big Ideas for Children: Investing in our Nation's Future. B. Smedley. Washington DC, First Focus: ٥٩-٦٦.
- Sanchez, R (١٩٩٦) Strategic Learning and Knowledge Management, Wiley, Chichester
- Sanchez, R. (١٩٩٦). Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: Wiley.
- Sinek, S (٢٠٠٩). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. ١st Edition. Penguin Group. New York: USA
- Sinek, S. (٢٠١٧). Find your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for you and your Team. ١st Edition. Penguin Group. New York: USA
- Wingrzn K.R. (٢٠١٨) The Difference Between Groups and Teams: Definition & Contrasts. Study.com
- Wiggins, R. (٢٠١٨). "١٥ Signs You Will Become A Great Leader". [www.lifehack.org](#), Retrieved ٦-١٢-. Edited

المصادر الإلكترونية :

- <https://vision٢٠٣٠.gov.sa> موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠
- <https://www.moe.gov.sa> موقع وزارة التعليم
- https://ar.wikipedia.org/wiki/طفولة_مبكرة موسوعة ويكيبيديا
- <https://www.youtube.com/watch?v=qCaa٩t٩Gogs> السويدان، طارق. (٢٠١٥). فن إدارة الاجتماعات.
- <https://ar.unesco.org/themes/early-childhood-care-and-education>
- <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/e-k-٢٠١٩.aspx>
- <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/e-k-٢٠١٩.aspx>
- <https://www.abahe.uk/encyclopedia-of-leadership/٧٣٣٧٤-successful-leader-features.html>
- <http://kenanaonline.com/users/dredrees/posts/٢٤١٤٠١>
- <https://www.arabia٢.com/vb/chat١١٢٤٣٢>
- <http://www.saylor.org/site/textbooks/Business%٢٠Information%٢٠Systems.pdf> من كتاب Business Information Systems، الطبعة الثانية ٢٠٠٣
- <https://www.arabia٢.com/vb/chat١١٢٤٣٢>
- <https://mahabaa.ahlamontada.com/t٢-topic>
- <https://cutt.us/pfHcc>

ملحق (١)

لجنة التميز والجودة :

هدف اللجنة :

تجويد العمليات التربوية والتعليمية والتنظيمية في المدرسة بهدف الارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي للمدرسة.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة التميز والجودة من:

- | | |
|---------------|--------------------------------------|
| رئيساً | ١. قائد المدرسة |
| نائباً للرئيس | ٢. وكيل المدرسة للشؤون التعليمية |
| عضواً ومقرراً | ٣. وكيل الشؤون المدرسية |
| عضواً | ٤. وكيل شؤون الطلاب |
| عضواً | ٥. المرشد الطلابي |
| أعضاء | ٦. خمسة من المعلمين المتميزين |
| عضواً | ٧. رائد النشاط |
| عضواً | ٨. أمين مركز مصادر التعلم |
| عضواً | ٩. معلم التربية الخاصة في حالة وجوده |
- ب) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة

مهام اللجنة:

١. إعداد خطة المدرسة ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
٢. دعم تحول المدرسة إلى مؤسسة متعلمة، وتطوير إستراتيجيات وآليات تعزيز مفهوم المجتمعات التعليمية.
٣. تحديد الموضوعات والقضايا الرئيسية في التدريس لتطويرها على مستوى التخصص أو الصف أو المدرسة.
٤. إعداد البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن وتضمينها بخطة المدرسة.
٥. تقديم الدعم للهيئة التعليمية والإدارية مهنيّاً وتربوياً وفقاً للخطة.
٦. إعداد البرامج لرعاية المعلمين الجدد في المدرسة وتقديم الدعم الفني اللازم لهم.
٧. تفعيل مجتمعات التعلم بين العاملين في المدرسة من خلال عقد البرامج والورش التدريبية وتبادل الزيارات.
٨. دراسة بيئة المدرسة وتقديم المقترحات التطويرية اللازمة بشأنها.
٩. المشاركة في بناء قدرات العاملين في المدرسة ونشر ثقافة الجودة فيها.

١٠. ترشيح منسوبي المدرسة لجوائز التميز على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي وفقاً للمعايير المعتمدة.
١١. إعداد وتطوير معايير الترشيح والتقييم المتعلقة بجوائز التميز والتحفيز على مستوى المدرسة.
١٢. إدارة عمليات التقييم الذاتي والتدقيق الداخلي في المدرسة وفق معايير التقييم والاعتماد.
١٣. إدارة عملية قياس رضا المستفيدين من الخدمات التربوية في المدرسة من خلال إعداد الاستطلاعات وتحليل النتائج ومتابعة وضع التوصيات التحسينية ومستوى تنفيذها.
١٤. وضع وتطبيق أهداف وإجراءات مراقبة جودة العمليات والمخرجات في المدرسة.
١٥. دراسة تقارير تقييم الأداء المؤسسي وتحليلها واستثمار نتائجها في التخطيط لتحسين وتطوير الأداء المدرسي.
١٦. تقديم الدعم للهيئة التعليمية حول المفاهيم والأسس والآليات التي تبنى عليها الاختبارات الوطنية.
١٧. إعداد برامج إرشادية للطلاب عن مفاهيم وآليات الاختبارات الوطنية والهيئة لتنفيذ الاختبارات.
١٨. توفير جميع المتطلبات اللازمة للطلاب قبل تنفيذ الاختبارات الوطنية.
١٩. مراجعة نتائج الاختبارات الوطنية الخاصة بالمدرسة وتقديم المقترحات لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

اجتماعات لجنة التميز والجودة :

١. تعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري خلال العام الدراسي على أن لا يقل عن اجتماع واحد في الشهر.
٢. لقائد المدرسة دعوة اللجنة إلى اجتماعات طارئة وفق الحاجة.
٣. توثق اجتماعات اللجنة بمحاضر تدون في سجل خاص متضمن التوصيات ومتابعة القرارات.
٤. يتم اتخاذ التوصية في أي موضوع يطرح للنقاش من خلال التصويت بالأغلبية وعند تساوي الأصوات يغلب الطرف الذي فيه الرئيس.