



التخطيط للمحاضن التربوية

(دليل عملي)

النسخة الأولى

١٤٣٣/٥/٢١ هـ

أبو يزيد

للاقتراحات والتصويبات المراسلة عبر البريد التالي:

Majed.neda@gmail.com

قال ﷺ: (إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) صحيح الجامع ١٨٨٠

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، أما بعد ..
نشهد في مجتمعنا دورا كبيرا و بناءا للمحاضن التربوية المختلفة، التي يفد إليها أبناءنا ناهلين من معينها الذي لا ينضب ، لا سيما في هذا الزمن الذي اشتدت فيه الفتن و الملهيات و المغريات، ومع مواجهة التحديات و الصعوبات برزت أهمية وجود أساس متين وقاعدة صلبة يقوم عليها العمل في هذه المحاضن. و من وسائل إيجاد ذلك الأخذ بالأساليب و الأدوات الإدارية الحديثة في خطوة تهدف إلى رفع مستوى جودة العمل في هذه المحاضن، ولاشك أن عملية التخطيط تعتبر من أول و أهم وظائف العمليات الإدارية، لذا قمت بإعداد هذا الدليل العملي للتخطيط كي يساعد و يساهم في وضع لبنة في طريق تنمية هذه المحاضن، ولقد راعيت أن يكون هذا الدليل عملي بشكل كبير، إذ زودته بالعديد من الأمثلة التطبيقية لكل مرحلة من مراحل التخطيط، كذلك أضفت نماذج فارغة للاستفادة منها في عملية التخطيط. والله أسأل أن يجعل هذا العمل مبارك الجهد و أن ينفع به ويكتب فيه الإخلاص و الأجر.

أبو يزيد

هـ١٤٣٣/٥/٢١

التخطيط للمحاضن التربوية

- ما قبل التخطيط
- تحليل الوضع الحالي
- الرؤية
- الرسالة
- القيم
- الأهداف
- اللوائح
- الخطط التنفيذية
- الموازنات المالية
- الرقابة و التقويم

ما قبل التخطيط

مفهوم الخطة

برنامج عمل متكامل مبني على أساس الاحتياجات الفعلية للمحضن، يتمكن من خلاله العاملون من بلوغ أهدافهم التعليمية والتربوية في أوقات زمنية محددة.

أهمية التخطيط للمحاضن التربوية:



- يساعدنا على الإجابة عن السؤال الأهم: إلى أين نحن ذاهبون؟ مهم جدا أن نعلم جميعا في المحضن التربوي إجابة هذا السؤال، أيا كان دورنا في المحضن (معلمين/مشرفين/إداريين/بل وطلابا) لكي نسعى جميعا ونعلم ما هو الدور المتوقع منا لتحقيق هذه الصورة.
- يساعد على تحديد اتجاهنا بالضبط وما نريد أن نصل إليه، ولعل غياب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي هو ما يفسر ذلك البون الشاسع بين المحاضن التربوية وأهدافها وغاياتها، فتجد هناك محضن مهم مثلما بالمجال العلمي الشرعي، وآخر مهم بجانب حفظ القرآن و ضبطه، وآخر بالجوانب المهنية والإدارية، فنجد عدم توازن في مخرجات تلك المحاضن، بينما التخطيط يستلزم منا أن نوازن بين هذه الأمور وكذلك أن يكون هناك بناء تراكميا طويل الأمد.
- إلغاء النجومية الفردية وتبني - بالضرورة - النجومية الجماعية من خلال العمل الجماعي لجميع الشركاء في المحضن فالكل مسئول و الكل له دور معين في بناء الخطط وتنفيذها.
- يجعل المحضن في حالة توازن بين البناء الداخلي والخارجي، فلا نركز فقط على الطلاب دون الكادر الإشرافي والتعليمي، ولا على البيئة الخارجية والبرامج الجماهيرية على حساب الطلاب.
- يساعد المحضن على تشكيل المستقبل - بإذن الله تعالى - بدلا من الانتظار والتأثر به دون حراك.
- يساعد المحضن على الاستفادة من خبراته التراكمية عبر السنوات واستخلاص أهم النتائج الايجابية والسلبية واستيعاب الحاضر بمعطياته ومتغيراته وتوظيف ذلك لاستشراف المستقبل.
- يجعل من التطوير والتفكير فيه عملية مستمرة وليست آنية.
- يسهل عملية التحكم والتقييم لأنشطة المحضن.

تشكيل فريق التخطيط



لعل أول مرحلة نبدأ بها إعداد خطتنا هي تشكيل الفريق المنوط به إعداد الخطة، وهنا لا بد من ملاحظة إشراك المنفذين للخطة في التخطيط، حيث أن ذلك أدهى لاقتناعه لاحقاً بالخطة وحماسه لتنفيذها.

بإمكان مدير المحضن أو من يقوم مقامه تشكيل فريق التخطيط، والذي قد يتكون من ٤-٧ أفراد.

مقترح لفريق التخطيط:

لنفرض أننا نود إعداد خطة للمرحلة الثانوية في أحد المحاضن التربوية، بالإمكان تشكيل فريق التخطيط كالتالي:

١. مشرف المرحلة (من داخل المحضن)
٢. معلمي المرحلة (من داخل المحضن)
٣. مسئول إداري في المحضن (من داخل المحضن)
٤. متخصص في التخطيط أو ذو خبرة كافية فيه "بالإمكان الاستعاضة عن ذلك بأن تعرض الخطة على المتخصص لتقييمها بعد الانتهاء منها"
٥. متخصص في التربية أو ذو خبرة كافية فيها "بالإمكان الاستعاضة عن ذلك بأن تعرض الخطة على المتخصص لتقييمها بعد الانتهاء منها"

التخطيط للتخطيط

تعد مرحلة التخطيط للتخطيط البنية التحتية لعملية التخطيط حيث يتوفر فيها رسم صورة مستقبلية مفصلة للعملية التخطيطية يتم فيها تحديد الاحتياجات المختلفة والخطوات المستقبلية وجميع ما يتعلق بالعملية التخطيطية قبل البدء بها وتساعد هذه المرحلة فريق التخطيط على معرفة مدى استعدادهم للقيام والاستمرار في عمليات التخطيط وما هي متطلباته وخطواته الأساسية.

مقترح لعملية التخطيط للتخطيط:

نستخدم الجدول التالي المقترح بحيث نقوم بتوزيع عمليات التخطيط - التي سوف نذكرها لاحقا - على الزمن المتاح لإنجاز الخطة، هنا افترضت أن المدة المقررة لتجهيز الخطة هي ٤ أسابيع.

الأسبوع ٤	الأسبوع ٣	الأسبوع ٢	الأسبوع ١	العملية
				١. توزيع المهام والواجبات
				٢. تحليل الوضع الحالي للمحاضن
				٣. تحديد رؤية المحاضن
				٤. تحديد رسالة المحاضن
				٥. اختيار القيم العامة للمحاضن
				٦. إعداد أهداف المحاضن
				٧. وضع اللوائح العامة للمحاضن
				٨. إعداد الخطط التنفيذية للمحاضن
				٩. تحديد الموازنات المالية وآليات الصرف
				١٠. تحديد آليات وأدوات الرقابة والتقييم

تحليل الوضع الحالي

إن أهم خطوة تأتي في التخطيط هي إجراء عملية مسح وتقويم شامل لبيئة المحضن الداخلية والخارجية لكي تتكون لدينا صورة شاملة ومتكاملة عن الوضع الراهن للمحضن، وهناك عدة أدوات للقيام بهذه الخطوة منها على سبيل المثال:

- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة C.Q.M
- أسلوب تحليل مجالات العمل L.O.B.S
- أسلوب تحليل العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية) PESTEL
- أسلوب استخدام السيناريوهات S.U.M
- أسلوب المسبب والأثر (مخطط هيكل السمكة لكارو ايشيكاوا)
- أسلوب التحليل الرباعي SWOT

وهنا سوف نستخدم الأسلوب الأخير، والذي يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمحضن.

أسلوب التحليل الرباعي SWOT

❖ البيئة الداخلية للمحضن : نعني بها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المحضن وتخضع لسيطرة المحضن ، من الأمثلة :
(الهيكل التنظيمي - الموارد البشرية "معلمين، إداريين، طلاب - .." - الأنظمة واللوائح - البرامج والأنشطة - الموارد المالية - ...)

❖ البيئة الخارجية للمحضن : نعني بها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المحضن ولا تخضع لسيطرة المحضن، من الأمثلة :
(الأنظمة واللوائح في البلد - التركيبة السكانية - الحي - التقاليد والعادات - ...)



كيف نقوم بعملية تحليل الوضع الحالي؟

سنستخدم في عملية المسح هذه الطريقة المشهورة (SWOT) ، طبعاً كلمة (SWOT) هي مجموعة من

الأحرف الأوائل للكلمات الدلالية التالية:

- Strength نقاط القوة
- Weakness نقاط الضعف
- Opportunity الفرص المتاحة
- Threats التهديدات والمخاطر المتوقعة

طريقة التحليل :

أولاً - البيئة الداخلية/

- ١- نقاط القوة: نذكر هنا أهم نقاط القوة في المحضن ، لاحظ أنها ستكون من البيئة الداخلية للمحضن.
- ٢- نقاط الضعف: ونذكر هنا نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمحضن.

ثانياً - البيئة الخارجية/

- ٣- الفرص المتاحة: نذكر هنا أبرز الفرص المتاحة للمحضن من خلال البيئة الخارجية.
- ٤- المخاطر المتوقعة: ونذكر هنا التهديدات والمخاطر المتوقعة من البيئة الخارجية.

مثال مبسط على تحليل الوضع الحالي

أولا - البيئة الداخلية /

١- نقاط القوة:

- الكادر الإشرافي كافي جدا : حيث يوجد تقريبا ١٢ شخصا ، وهم يعتبرون عدد كافي بالنسبة لعدد الطلاب.
- توفر المواصلات : حيث يوجد باص خاص بالمحضن و كذلك كل مشرف يملك سيارة.
- توفر دعم مادي مناسب للمحضن : حيث أن الموازنة تطرح في بداية الفصل و يحدد للمحضن استحقاقه من الموارد المالية.

٢- نقاط الضعف:

- بعض المشرفين طلاب بالجامعة : الاهتمام بالدراسة، الاختبارات، المصروف الشهري مواعيد المحاضرات، كل هذه مؤثرات قد تؤثر سلبا على عطاء المشرف.
- الطلاب يغلب عليهم الضعف التربوي : من خلال ملاحظة طلاب المحضن وجدنا أن هذه ظاهرة لدى الطلاب.
- عدم وجود مقر إدارة للمحضن.
- ضعف استقطاب الطلاب للمحضن.

و هكذا نكمل باقي نقاط القوة و الضعف مع التركيز على البيئة الداخلية (البيئة الداخلية تقع تحت سيطرة و تصرف المحضن)

نموذج تحليل الوضع الحالي SWOT

المحضر: تاريخ تنفيذ التحليل: / / ١٤ هـ

المشاركون في التحليل: ١- ٢- ٣-

٤- ٥- ٦- ٧-

positive الإيجابية	negative السلبية	
<p>Strength نقاط القوة</p> <p>.....</p>	<p>Weakness نقاط الضعف</p> <p>.....</p>	<p>البيئة الداخلية</p> <p>internal</p>
<p>Opportunity الفرص المتاحة</p> <p>.....</p>	<p>Threats التهديدات والمخاطر المتوقعة</p> <p>.....</p>	<p>البيئة الخارجية</p> <p>external</p>

الرؤية



تعريف الرؤية

هي وصف لطموحات المحضن في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية و الشمولية بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات. وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم من لهم صلة بالمحضن -عاملين- طلاب -أولياء أمور...- التطلع للأفضل و التحفيز للعمل.

من خصائص الرؤية :

- تركز على المستقبل.
- تركز على تحقيق نتائج ملموسة.
- تعكس الأمل و الطاقة و الوجهة.

أمثلة على الرؤى :

- ✓ نحن ملتزمون بالتميز، و سنكون روادا و قادة في ميدان التعلم (مدرسة ١)
- ✓ غايتنا الأساسية تحسين نوعية تعليم أطفالنا من خلال تقديم منهج تعليمي بكفاءة و فاعلية (مدرسة ٢)
- ✓ نقدم برنامجا تربويا يركز على جميع جوانب الطفل، و سنعمل على توفير خبرات تعليمية متميزة في جو من الرعاية و الدعم و الحب (مدرسة ٣)
- ✓ سيارة أمام كل بيت (جنرال فورد)
- ✓ السياحة خارج الكرة الأرضية (وكالة ناسا)
- ✓ تسعى إدارتنا بمشيئة الله إلي أن تكون أنموذجا متميزا ورائدا في جودة التربية و التعليم غايتها إسعاد المستفيد (إدارة التربية و التعليم بالأحساء)
- ✓ منظمة احترافية وبيئة مميزة لتربية نشء صالح يخدم الإسلام و المسلمين (محضن ما)

كيف تقوم بوضع الرؤية ؟

قم بعمل جلسة عصف ذهني للعاملين معك في المحضن، وقسمهم إلى عدة مجموعات (٣ مثلاً)، ثم اطرح عليهم ما تعلمته هنا حول الرؤية و اطرح لهم الأمثلة ، و اطلب من كل مجموعة صياغة رؤية للحلقة ، مع مراعاة إجابة الأسئلة التالية:

- (١) إلى أين نحن ذاهبون ؟
- (٢) ما هي الصورة المستقبلية التي نأمل أن نكون عليها ؟
- (٣) بماذا سنتميز عن غيرنا ؟
- (٤) ماهي المجالات التي سنسعى للعمل فيها ؟

بعد ذلك قم باستعراض رؤية كل مجموعة و عدل و وازن و اجمع بينها حتى تصل في النهاية لرؤية متفق عليها.

vision نموذج وضع الرؤية

المحضر: التاريخ: / / ١٤ هـ

المشاركون: ١- ٢- ٣-

٤- ٥- ٦- ٧-

وصف لطموحات المحضر في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمولية بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات.		الرؤية هي:
ما هي الصورة المستقبلية التي نأمل أن نكون عليها؟	إلى أين نحن ذاهبون؟	كيف تقوم بوضع الرؤية؟
ماهي المجالات التي سنسعى للعمل فيها؟	بماذا سنتميز عن غيرنا؟	
.....		رؤية المجموعة (أ)
.....		رؤية المجموعة (ب)
.....		رؤية المجموعة (ج)
.....		الرؤية بعد التعديل

الرسالة



مهمة الرسالة:

المهمة الأساسية للرسالة هي توضيح ماهية المحضن و جوهر عمله و الدور الذي يريد أن يؤديه في المجتمع .
بعبارة أسهل هي الإجابة على سؤال : من أنتم ؟ و ماذا تعملون؟

أمثلة على الرسائل :

- ١) نقل الناس و الأشياء عموديا و أفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا (شركة المصاعد أوتيس)
- ٢) تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راق ، في أي مكان و في أي وقت ، تصل لكل المناطق العالمية بقوة عالمية (سلاح الجو الأمريكي)
- ٣) توفير بيئة تعليمية آمنة و محبة للأطفال ، بحيث تشجعهم على أن يتعلموا و يفكروا و يعملوا معا و يتواصلوا بفاعلية (مدرسة ابتدائية)
- ٤) مضاعفة التحصيل لجميع الطلاب في بيئة تركز على غرس مبدأ المسؤولية الفردية و غرس القيم و احترام الآخرين .. جميع المنتسبين للمدرسة يؤمنون بضرورة السعي للتطور المستمر و يساعدون المدرسة على أن تعيش رسالتها كل يوم (مدرسة ثانوية)
- ٥) مؤسسة خيرية تعنى بتعليم النشء كتاب الله في بيئة جاذبة وفق تراكمية تربوية ذات أسس مدروسة حريصة على تنمية و تطوير العاملين (حلقة تحفيظ)

كيف تقوم بوضع الرسالة؟

قم بعمل جلسة عصف ذهني للعاملين معك في المحضن ، وقسمهم إلى عدة مجموعات (٣ مثلاً) ، ثم اطرح عليهم ما تعلمته هنا حول الرسالة و اطرح لهم الأمثلة ، و اطلب من كل مجموعة صياغة رسالة للمحضن ، مع مراعاة إجابة الأسئلة التالية :

- (١) لماذا وجد المحضن؟
- (٢) ما العمل الذي يؤديه؟
- (٣) كيف يؤدي المحضن العمل؟
- (٤) ماهي الميزات التنافسية التي تميزنا عن باقي المحاضن؟

بعد ذلك قم باستعراض رسالة كل مجموعة و عدل ووازن و اجمع بينها حتى تصل في النهاية لرسالة متفق عليها.

لماذا الرؤية والرسالة؟

في الواقع هما يعملان كالبوصلة لنا أثناء إعداد الخطوات اللاحقة

mission نموذج وضع الرسالة

المحضر: التاريخ: / / ١٤ هـ

المشاركون: ١- ٢- ٣-
٤- ٥- ٦- ٧-

المهمة الأساسية للرسالة هي توضيح ماهية المحضر و جوهر عمله و الدور الذي يريد أن يؤديه في المجتمع.			الرسالة هي:
لماذا وجد المحضر؟	ما العمل الذي يؤديه؟	كيف يؤدي المحضر العمل؟	كيف تقوم بوضع الرسالة؟
ماهي الميزات التنافسية التي تميزنا عن باقي المحاضرين؟			
.....			رسالة المجموعة (أ)
.....			رسالة المجموعة (ب)
.....			رسالة المجموعة (ج)
.....			الرسالة بعد التعديل

القيم



ماذا نعني بمنظومة القيم؟

نستطيع أن نقول بأنها مجموعة المعتقدات التي تكون بمثابة الميثاق الأخلاقي للأفراد والجماعات والمنظمات تحكم سلوكهم وتوجهاتهم وقراراتهم.

أمثلة على القيم /

- التعاون
- الالتزام
- الاحترام
- الصدق
- المسؤولية
- الانجاز
- الإتقان
- الاحترافية
- الأمانة
- التنمية
- المستمرة
- للعاملين
- الشورى .. الخ

أهمية المنظومة القيمية للمحضن /

- ١- هي المحفز والمحرك للسلوك.
- ٢- مقياس ومعياري نحتكم إليه في تقييم الأمور من زوايا مختلفة.
- ٣- تحدد الاستراتيجيات والسلوك الذي يختاره الشخص لمعالجة المواقف المختلفة.
- ٤- القيم لا واعية لحد بعيد وهي توجه الإنسان إلى ما يريد وأحيانا دون أن يدرك.
- ٥- تسهم معرفة القيم في تحقيق الانسجام الداخلي.

كيف تقوم بوضع القيم للمحضن ؟

بعد الانتهاء من وضع رسالة المحضن والاتفاق عليها، اطلب من المشاركين في ورشة العمل وضع أهم ٨ قيم من وجهة نظر كل مجموعة.
بعد ذلك اجمع القيم من كل المجموعات المشاركة وقم بإجراء تصويت على القيم.
اختر من (٤-٦) قيم حسب الأعلى تصويتا.

Values نموذج وضع القيم

المحضر: التاريخ: / / ١٤ هـ

المشاركون: ١- ٢- ٣-
٤- ٥- ٦- ٧-

مجموعة المعتقدات التي تكون بمثابة الميثاق الأخلاقي للأفراد والجماعات والمنظمات تحكم سلوكهم وتوجهاتهم وقراراتهم.			القيم هي:
الإخلاص	المحبة	الاحترافية	أمثلة على بعض القيم
الشورى	العمل الجماعية	السرعة في الإنجاز	
الصدق	التعاون	المسئولية	
.....			قيم المجموعة (أ)
.....			قيم المجموعة (ب)
.....			قيم المجموعة (ج)
.....			القيم بعد التعديل

الأهداف



إن رسالة المحضن تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً. في هذه الخطوة يكون فريق التخطيط على جاهزية تامة للانطلاق في طائفة التخطيط، بعد أن استكمل مهمته في بناء (قاعدة المعلومات).

في هذه المرحلة نقوم بمراجعة جميع البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها سابقاً، بدءاً من تحليل الوضع الحالي للحلقة - لا تنس الأولويات - مروراً بالرؤية والرسالة والقيم.

الجوانب التي لا بد أن تغطيها الأهداف /

تشمّل على ما يلي :

❖ البيئة الداخلية/

١. الطالب: نضع ما لا يقل عن ٧٠٪ من أهدافنا لخدمة الطالب
٢. المعلم: نضع نسبة ١٥٪ من أهدافنا لخدمة المعلم
٣. الإدارة : نضع نسبة ١٠٪ من أهدافنا لخدمة الإدارة و تطويرها

❖ البيئة الخارجية/ نضع نسبة ٥٪ من أهدافنا لخدمة البيئة الخارجية

هل هذه النسب وضعت على أسس علمية ؟

لا ، وإنما هي اجتهادات شخصية نابعة من تجارب سابقة، قد تكون خاطئة! بإمكانك تغييرها إن أردت.

والآن سوف نتكلم عن الجوانب السابقة بشيء من التفصيل :

١- الطالب:

هو الأساس، وما وجد المحضن إلا لأجله، وقوة المحضن أو ضعفه إنما تقاس بخصوبته في إنتاج جيل واعي و قائد ولا بد للأهداف التي تتعلق بالطالب أن تغطي الجوانب التالية بتوازن:

١. الجانب الروحي الإيماني : مثل / العبادات الروحية - التربية الإيمانية - .. وغيرها
٢. الجانب السلوكي و الخلقى : مثل / الأخلاق المختلفة - بر الوالدين - الآداب بشكل عام
٣. الجانب العلمي و الثقافي : مثل / حفظ القرآن - المتون - الدروس العلمية - ... وغيرها
٤. الجانب المهاري : مثل / المهارات الحياتية المختلفة - التخطيط - حل المشكلات - التفكير - استغلال الوقت - التفوق و النجاح الدراسي وغيرها
٥. الجانب الدعوي (إن ناسب) : مثل / فضل الدعوة و مفهومها - الدعوة الفردية - الهم الدعوي .. وغيرها

٢- المعلم/المشرف :

العمود الفقري للمحضن، لا بد لأهدافنا أن تشمل المعلم، فوجودته تكون جودة المخرجات (الطلاب) طبعاً أنا لا أقصد المعلم فقط، بل أعني جميع العاملين في الحلقة (معلمين - إداريين - مشرفين)، لا بد أن يكون لدينا هم تطوير جميع العاملين معنا كل بحسب تخصصه، ولاشك أن ذلك يزيد من ولاء المعلم للمحضن و يسهم في تطوير و احترافية المحضن.

إن مما يؤخذ على بعض المحاضن استنزافهم -إن صح التعبير- للعاملين معلمين أو إداريين، فيفاجأ المحضن بانسحاب بعضهم بحجة التفرغ لنفسه أو أنه أعطى كل ما لديه أو غيرها من الأعذار، بينما لو وضع المحضن العاملين و تنميتهم ضمن خطته لحفت الاعتذارات و الانسحابات و لوجد المعلم في الحلقة بناء تربوي له أيضاً!

٣- الإدارة :

لا داعي للتذكير هنا بأهمية العمل المؤسسي، ما أود أن أركز عليه هو ضرورة التنمية و التطوير للعمليات الإدارية في المحضن، ومنهجتها، قد يظن البعض أن في ذلك تكلفا و (ما على المحسنين من سبيل)، بينما التجارب تؤكد أنه بقدر احترافيتك في إدارة المحضن و أخذك بالأساليب العلمية و المنهجية البعيدة عن العشوائية و الارتجالية، بقدر ما تكون نتائجك مرضية و ناجحة!

٤- البيئة الخارجية :

قد نضطر أحيانا إلى وضع أهداف ما تتعلق بالبيئة الخارجية في حالة رأينا ذلك مهما، إلا أنه ينبغي أن نعلم أن مهمة المحضن تتعلق بالطالب في المقام الأول، لذلك أرى أن المحاضن التي تطرح برامج جماهيرية للمجتمع (محاضرات - ندوات -) و تهتم بذلك على حساب الطالب مخطئة، إلا إن كانت رسالة تلك المحاضن تعنى بالمجتمع في المقام الأول.

و لكي يزداد هدفك جودة لا بد أن يكون :

١. نابع من رسالة المحضن (بمعنى آخر: لا يكون بعيدا عن الرسالة، كأن يكون موجه مثلا للجاليات المجاورة للمحضن)
٢. الواقعية و الانسجام مع بيئة المحضن (فلا يكون مثاليا و لا يكون كذلك سهلا أو لا يراعي بيئة المحضن)
٣. يمكن قياسه و التحقق منه .

أمثلة على بعض الأهداف:

١- الطالب:

❖ المرحلة الثانوية:

- ١- أن يحفظ الطالب خمسة أجزاء خلال العام كاملاً مع ضمان وجود الحد الأدنى من مهارات التجويد
- ٢- تعريف الطلاب بمقدمات في العلوم الشرعية من خلال طالب علم متخصص
- ٣- غرس المفاهيم والقيم التربوية التالية: (التربية الذاتية - الاعتزاز بالدين - الجدية - التوازن)
- ٤- إكساب الطالب المهارات التالية: حل المشكلات - التخطيط - إدارة الوقت - القراءة

❖ المرحلة المتوسطة:

- ١- أن يحفظ الطالب خمسة أجزاء خلال العام كاملاً مع ضمان وجود الحد الأدنى من مهارات التجويد
- ٢- تربية الطالب على الرجولة والخشونة والبعد عن الترف
- ٣- تثقيف الطالب بأحكام التكليف الشرعي
- ٤- إكساب الطالب مهارة حل المشكلات

٢- المعلم:

- ١- إكساب المعلم مهارات تجويد القرآن
- ٢- إكساب المعلم مهارات ومعارف تتعلق بطرق تعليم القرآن وتدريبه
- ٣- إكساب المعلم المهارات التالية: التخطيط الاستراتيجي - إدارة الذات - فن الحوار والإقناع - استراتيجيات تعليم التفكير

٣- الإدارة وتطويرها:

- ١- الأخذ بالمناهج الإدارية الحديثة و تدريب أعضاء الهيئة الإدارية عليها
- ٢- تصميم نظام الكتروني لإدارة شؤون الطلاب
- ٣- توفير مقر للإدارة يشمل جميع التجهيزات المكتبية

٤- البيئة الخارجية (المحيطة):

- ١- الاهتمام بأسرة الطالب (الجانب النسوي) و طرح بعض البرامج المفيدة لهم
- ٢- إشراك بعض أولياء الأمور في خطة الحلقة و تقييمها

هذه بعض الأهداف المقترحة ، ألا تلاحظ شيئاً ما هنا ؟ ألا تلاحظ بأن أغلب هذه الأهداف عامة ! دون محددات كمية أو نوعية أو زمنية!
لا بأس، لاحقاً عند إعداد الخطط التنفيذية سوف نقوم بتحديد هذه الأهداف أكثر بوضع وسائل و أهداف تكتيكية (قريبة المدى) لتحقيق هذه الأهداف العامة.

نموذج

وضع الأهداف Goals

المحضن: التاريخ: / / ١٤ هـ

المرحلة:

- الابتدائية
 المتوسطة
 الثانوية
 الجامعية

المشاركون :

١.
 ٢.
 ٣.
 ٤.
 ٥.
 ٦.
 ٧.
 ٨.

للتذكير:

احرص قدر الإمكان أن تكون الأهداف تعالج الجوانب السلبية (نقاط الضعف والمخاطر) وتعزز الجوانب الإيجابية (نقاط القوة والفرص) في نموذج التحليل SWOT

اللوائح

ماذا نعني باللوائح؟



نقصد بها مجموعة الضوابط و الأطر التي تحكم العمل داخل و خارج المحضن، قد تكون كالقوانين ..
طبعا لا بد عند وضع اللوائح من تقسيم (الكعكة) !

لكي نكون أكثر ترتيبا و تنظيما ما رأيكم أن نحدد المجالات التي سوف نضع لها لوائح؟

حسنا، سأذكر بعض المجالات المقترحة مع أمثلة لتسهيل الفهم :

مجالات اللوائح /

- لوائح إدارة المحضن مع المراحل:

- ١- مشرف المرحلة (ابتدائي/متوسط/ثانوي) هو المسئول المباشر عن طلاب و معلمي المرحلة عند الإدارة و يعتبر هو الممثل الرسمي لهم.
- ٢- هناك اجتماع نصف شهري للإدارة مع مشرفي المراحل يتم فيه التقييم و متابعة تنفيذ البرنامج.
- ٣- لكل مرحلة الحرية في إعداد خططها الفصلية بشرط تسليمها للإدارة قبل بداية الفصل بأسبوعين على الأقل.

- لوائح إدارة المحضن في قبول الطلاب:

- ١- يقوم الطالب بتسجيل نفسه أو إحضار ولي أمره للتسجيل و دفع رسوم التسجيل.
- ٢- يبقى الطالب المستجد تحت التجربة لمدة أسبوعان، ثم بعد ذلك يتم تثبيت اسمه في سجلات المحضن.
- ٣- رسوم التسجيل هي ٢٠٠ ريال لكل طالب.

- لوائح خاصة بالمراحل :

- ١- يتم تقسيم الطلاب على معلمي المحضن لمتابعهم تربويا و علميا، علما بأن هذا التقسيم يتغير في بداية كل عام دراسي.
- ٢- هناك اجتماع أسبوعي لمعلمي المرحلة بإدارة مشرف المرحلة للإطلاع على آخر المستجدات و متابعة تنفيذ البرنامج.

أتوقع بدأت الصورة توضح أكثر حول اللوائح!
تعتقد بأن عملية وضع اللوائح طويلة و مملة، أليس كذلك؟
يجب أن تلاحظ بأنه ليس من الضروري وضع اللوائح دفعة واحدة هكذا!
بل بالإمكان التدرج في ذلك، بوضع اللوائح ذات الأولوية القصوى الآن، ولاحقا عند عملية التقييم في آخر العام بالإمكان استحداث لوائح جديدة أو تغيير لوائح قديمة لتنظيم العمل أكثر وأكثر، و تذكر بأنه تكمن أهمية اللوائح في ضبط العمل و تكوين إطار منظم له.

كيف تقوم بوضع اللوائح؟

في الواقع اللوائح موجودة ، لكنها للأسف ليست على الورق!
بل موجودة ضمن التراكمات و الخبرة التي لدينا!
المطلوب الآن أن نقوم بكتابتها ورقيا، كيف يكون ذلك؟
قم بتحديد أهم المجالات التي تريد وضع لوائح واضحة لها الآن، ثم قسم فريق العمل لديك إلى مجموعات عمل، بحيث يكون نصيب كل مجموعة مجال من المجالات، مع مراعاة أن يكون ضمن كل مجموعة شخص مطلع على المجال الذي يودون وضع لوائح له، مثلا المجموعة التي ستضع لوائح للإدارة لا بد أن يكون ضمنهم شخص من الإدارة، وهكذا.

نموذج وضع اللوائح

المحضر: التاريخ: / / ١٤٣٥هـ

- المشاركون: ١- ٢- ٣-
٤- ٥- ٦-

ما المقصود باللوائح؟						اللوائح هي مجموعة الضوابط والأطر التي تحكم العمل داخل و خارج المحضر، قد تكون كالقوانين					
المجال المناط بالفريق وضع اللوائح له											
م	الاسم	العمل في المحضر	م	الاسم	العمل في المحضر	م	الاسم	العمل في المحضر	م	الاسم	العمل في المحضر
١			٤								
٢			٥								
٣			٦								
اللوائح										
										
										
										
										
										
										
										
										
										
										
										
										
										
										

الخطط التنفيذية



هي منظومة متكاملة من البرامج و الأنشطة و الإجراءات المحددة في الزمان و المكان و المسؤولية و التكاليف و التي يتم عن طريقها تحقيق أهداف المحضن.

و الخطة كمفهوم هي **المسار العملي**

الذي ينقل المحضن من واقعه الحالي إلى المستقبل المنشود!

و يتم رسم الخطط التنفيذية بوضع البرامج و الإجراءات التي عن طريقها نقوم بتحديد المسار العملي الذي ينقل المحضن من واقعه الحالي إلى الواقع المنشود.

كيف نقوم بإعداد البرامج و الإجراءات ؟

- ١- نختار الهدف المراد إعداد خطة تنفيذية له
- ٢- نقوم بعصف ذهني (فردى أو مجموعات) لأكبر قدر من الوسائل المساعدة في تحقيق هذا الهدف، ثم بعد ذلك نقوم (بفلتر) هذه الوسائل و اختيار الأنسب منها.
- ٣- نأخذ كل وسيلة على حدة و نضع لها مجموعة من الإجراءات التنفيذية، يقصد بالإجراءات التنفيذية خطوات العمل اللازمة لتنفيذ هذه الوسيلة (طبعاً ذلك وفق طبيعة هذه الوسيلة).
- ٤- نحدد المدة الزمنية التي تستغرقها إقامة كل وسيلة.
- ٥- نحدد التكلفة المادية لكل وسيلة.
- ٦- نحدد الشخص المكلف بكل وسيلة.

ثم ماذا بعد ذلك؟

بعد أن نقوم بإعداد البرامج و الأنشطة لكل هدف نقوم بوضعها بالخطة الزمنية للمحضن، و التي قسمت على عدد أسابيع الفصل الدراسي لتسهل علينا متابعة هذه البرامج و الأنشطة أسبوعياً.

الوسائل المفتوحة لتحقيق الأهداف



هناك بعض الوسائل المفتوحة و التي يمكن أن نصوغها بطريقة ما، ونحوها لكي تحقق أكثر من هدف، من أمثلتها:

١. **إلقاء ومناقشة** : أن يحضر- موضوع بشكل جيد ثم يتم إلقاءه على الطلاب مع مراعاة أن لا يقل وقت المناقشة عن ٢٥٪ من مدة الدرس.

٢. **الندوة** : أن يشترك اثنان فأكثر في الإعداد والطرح.
٣. **التدريس الثنائي** : يتعلم الطالب كيف يلقي خلاصة ما تعلمه، مما يزيد مهارته في الإلقاء، وكذلك يرسخ المفاهيم التي تعلمها، ويجتمع كل طالب مع زميله ويتبادلان المفاهيم والفوائد لمدة ربع ساعة.
٤. **شرح وتعليق (سلسلة دروس)** : المقصود أن الموضوع عبارة عن منهج مقرر يوزع من خلال خطة زمنية ويلقى بشكل دوري حتى يتم الفراغ منه.
٥. **ورش عمل** : يلقي الموضوع مع المناقشة و التمارين.
٦. **عرض كتاب** : يختار كتاب في أحد الجوانب ويتم عرضه والتعريف به والتشويق إلى قراءته.
٧. **مسابقة خطابية** : يتحدد موعد لإجراء مسابقة خطابية في موضوع عام موحد مثل: الأخلاق، و ذلك لتحقيق أهداف البرنامج مع التدريب على الخطابة.
٨. **مشكلة وحل** : تطرح مشكلة معينة بين الطلاب ويساهم الجميع في حلها ويتم بعد ذلك المحاوره والمناقشة الجماعية. مثل : التكاثر في أداء النوافل
٩. **سماعية** : عبارة عن سماع شريط في المادة المحددة ويتم ذلك بشكل فردي مع الترغيب في ذلك ويتم أحيانا بشكل جماعي.
١٠. **مشاهد فيديو** : يعرض شريط فيديو بشكل جماعي مع توجيه أسئلة شفوية أثناء الشريط.
١١. **اختبار الكتاب المفتوح** : يحدد كتاب ويطلب من الطلاب قراءته في فترة وجيزة ثم يبدأ الاختبار والكتاب بين أيديهم يجيبون منه.
١٢. **اختبار تحريري** : يحدد كتاب ويجري فيه اختبار تحريري بعد إعطاء الطالب فرصة للاستذكار والمراجعة.
١٣. **تلخيص** : يحدد كتاب ويطلب تلخيصه وفق قواعد التلخيص العامة.
١٤. **بحث مصغر** : يكون فيه الرجوع إلى مرجعين أو ثلاثة ولا يزيد صفحاته عن خمس.

١٥. بحث علمي : يجتهد الطالب في البحث والترتيب وفق قواعد البحث العلمي.
١٦. مجلة صغيرة (مطوية) : يكلف مجموعة طلاب بعمل مجلة صغيرة تخدم أهداف البرنامج من جهة مع تضمنها إفادة الطلاب في المهارات الإعلامية من جهة أخرى (مثال : مجلة الأخلاق ، مجلة أعمال القلوب ،).
١٧. رسائل بريدية : كل طالب يكتب ثلاث رسائل مختلفة تخدم هدفا معينا ومن ثم يتم إرسالها إلى زملائه عبر ساعي البريد. مثل : رسائل في الحث على الدعوة.
١٨. استبيان وتعليق : كل مجموعة من الطلاب تقوم بعمل استبيان حول قضية معينة مثل : أسباب التكاسل في أداء النوافل. ومن ثم تفرز ويتم التعليق الجماعي عليها.
١٩. تحقيق صحفي : كل مجموعة من الطلاب تشترك في موضوع معين مثل : كيف نكسب الأخلاق الحسنة؟؟، ويتم عمل تحقيق صحفي مع المختصين والمعنيين بذلك وتدون النتائج ويذاع التعليق والتوصيات.
٢٠. مكتبة + بطاقات : هذا البرنامج يتم في المكتبة ويطلب من الطلاب كتابة عدد من البطاقات حول موضوع معين.
٢١. إلقاء الكلمات: وفيها يتعود الطالب على الإلقاء من جهة والاستفادة من موضوع الكلمة من جهة أخرى ولذلك لا بد من برمجتها لتخدم أهداف البرنامج.
٢٢. أدبيات : تقام أمسية أدبية ويحمس الطلاب لتقديم إبداعاتهم (قصة/قصيدة/مقامة/حوار/خاطرة....)
- وهي على قسمين :
- أ) مفتوحة دون تحديد موضوع معين، بحيث يترك للطالب حرية اختيار ما سيقدمه.
- ب) ذات موضوع موحد (أدبيات في الأخلاق - أدبيات دعوية) وذلك كوسيلة من وسائل تحقيق الهدف المحدد.
٢٣. حفظ أحاديث : تختار مجموعة أحاديث في موضوع معين ويرغب في حفظها بعد إلقاء الموضوع.
٢٤. مسابقة أحسن رسالة: تقام هذه المسابقة بين الطلاب ويتم تحديد موضوع المسابقة، مثل: رسالة إلى تارك الصلاة.
٢٥. المخيمات: وتكون بالعادة بين يومين إلى خمسة أيام، وهي على نوعين:
- أ- متعددة الأهداف: وهي التي تهدف برامجها إلى تحقيق عدة أهداف (دعوي وإيماني مثلا)
- ب- ذات الهدف الواحد: وهي التي تهدف إلى تركيز برامجها وصبها في اتجاه واحد وهدف واحد، مثل: المخيم الإيماني، مخيم الأخلاق، المخيم الدعوي

نموذج وضع خطة تنفيذية لهدف

				الهدف	
المكلف	التكلفة المادية	المدة	الإجراءات التنفيذية	الوسائل المساعدة	
					.١
					.٢
					.٣
					.٤
					.٥
					.٦
					.٧
					.٨
					.٩
					.١٠

أمثلة على بعض الخطط التنفيذية [أ]

تقوية اعتناء الطلاب بأداء الواجبات و البعد عن المحرمات				الهدف
المكلف	التكلفة المادية	المدة	الإجراءات التنفيذية	وسائل مساعدة
	-	٤٤٥	درس تربوي	شرح حديث: السبعة الذين يظلمهم الله
أ. خالد	-	٤٤٥	من المراجع : طريق الهجرتين (٣٣٥.٣١٤) أدب الدنيا والدين (١٠٦٨٢)	درس : طبقات العباد
	-	٤٤٥	المرجع : نضرة النعيم (١٠٤٤-١٠٢٨٣) (٤٠٢٤٤٠١٦٩)	درس : تعظيم الحرمات
	-	٤٤٥	درس إيماني	درس : الصلاة عماد الدين
	-	٤٦٠	يراعى مناسبة الشخصية المستضافة للموضوع	استضافة : مداخل الشيطان على الصالحين
كل مشرف	-	مستمر	ينشرها المشرف بين طلابه بحيث يتواصى الطلاب على ذلك عن طريق رسائل جوال أو الاتصال أو التواصي بشكل عام	التواصي على صلاة الفجر والعصر
	-	٤٤٥	درس إيماني	درس : حاسبوا أنفسكم

أمثلة على بعض الخطط التنفيذية [٢]

أن يكتسب الطالب الأخلاق التالية: الصدق - التواضع - العفة					الهدف
المكلف	التكلفة المادية	المدة	الإجراءات التنفيذية	وسائل مساعدة	مفردات الهدف
أ. أحمد	-	٤٥ د	درس ضمن سلسلة - أخلاق رفيعة - (تعريفات وأحاديث نماذج)	درس الصدق	الصدق
الطالب خالد	٢×٢٥=٥٠ ريال (النسخة بريالين)	أسبوع	من سلسلة الأخلاق - المنجد يكون سماع الشريط والدرس في نفس الأسبوع بحيث يكون الدرس نهائياً الأسبوع	سماع شريط الصدق	
أ. سعد	-	٤٥ د		درس: قصة أصحاب الغار	التواضع
أ. أحمد	-	٤٥ د	درس ضمن سلسلة - أخلاق رفيعة - (تعريفات وأحاديث نماذج)	درس التواضع	
الطالب فهد	٢×٢٥=٥٠ ريال (النسخة بريالين)	أسبوع	من سلسلة الأخلاق - المنجد يكون سماع الشريط والدرس في نفس الأسبوع بحيث يكون الدرس نهائياً الأسبوع	سماع شريط التواضع	الصدق
		٤٥ د		درس: قصة بلال وأبو ذر	
أ. أحمد	-	٤٥ د	درس ضمن سلسلة - أخلاق رفيعة - (تعريفات وأحاديث نماذج)	درس العفة	العفة
الطالب عمر	٢×٢٥=٥٠ ريال (النسخة بريالين)	أسبوع	من سلسلة الأخلاق - المنجد يكون سماع الشريط والدرس في نفس الأسبوع بحيث يكون الدرس نهائياً الأسبوع	سماع شريط العفة	
	-	٤٥ د	ويركز فيها على جانب العفة كما هو موضح في الهدف	درس: قصة يوسف	
أ. سعد	-	٤٥ د	عن النظر المحرم من المراجع: كتيب بنفس العنوان للشيخ إبراهيم الدويش.	درس: سهام الشيطان	

الموازنات المالية



تعد الموازنة المالية خطة للأنشطة المستقبلية للمحاضن تعرض كل الأعمال بمعايير مالية، إذ أنها تعبر عن الخطط المالية التي تعد مسبقا عن فترة قادمة غالبا ما تكون لسنة واحدة، و يشار غالبا للموازنات على أنها تحتوي الإيرادات و المصروفات المخططة.

أهمية الموازنات المالية:

١. مساعدة المحضن على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط واللوائح المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
٢. تساعد المحضن على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
٣. المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
٤. المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.
٥. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

نقوم بإعداد الموازنات المالية بناء على الخطط التنفيذية التي قمنا بإعدادها مسبقا، مع مراعاة وجود بعض بنود الصرف التي قد لا توجد ضمن الخطط التنفيذية، مثل: جوائز نهاية العام، تكاليف الرحلة الأسبوعية، ... الخ

الانحراف: من المحتم دائما وجود اختلافات بين الموازنة المخططة ونتائج الأداء الفعلي بما يتطلب إعداد تعديلات بناءة للمستقبل تأخذ تلك الاختلافات بعين الاعتبار.

لكي نقوم بإعداد الموازنات المالية فإننا نقوم برصد تكاليف جميع البرامج والأنشطة و الإجراءات في الخطط التنفيذية و نضعها في جدول مستقل، لكي تكون لدينا صورة شاملة عن احتياجاتنا المالية خلال فترة مستقبلية.

نموذج

وضع الموازنات المالية

المحضن: التاريخ: / / ١٤ هـ
الموازنة المالية للفصل الدراسي /
من العام / ١٤٣ هـ / ١٤٣ هـ

المرحلة:

- الابتدائية
- المتوسطة
- الثانوية
- الجامعية

المشاركون :

١.
٢.
٣.
٤.
٥.

الرقابة و التقويم



يجب علينا أن نتأكد من أن الأهداف المرسومة قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط واللوائح والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، وتمثل الرقابة والتقويم المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على انجازية المحضن بالنسبة لأهدافه ووسائله المحددة مسبقا، لذلك لا بد من آليات محددة و متفق عليها لإجراء مثل هذه الرقابة و هذا التقويم للحصول على التغذية الراجعة.

الآليات المستخدمة في الرقابة و التقويم:

- الاجتماعات الدورية والتي تهدف لعرض ماتم انجازه من الخطط و مناقشة المشكلات الميدانية وطرح الحلول و اتخاذ القرارات و استلام التغذية الراجعة.
- التقارير الدورية وهي التي توثق مراحل العمل و نتائج البرامج و المشاريع و الأنشطة المقامة بشكل دوري لاستخدامها في عمليات التقويم الشاملة في عمليات التخطيط المستقبلية.
- المتابعة الميدانية إما بالزيارات أو الاتصالات بحيث يشعر الميدانيون باهتمام الإدارة بالأنشطة و البرامج و الفعاليات المختلفة للخطة، إضافة إلى الوقوف على المشكلات و المعوقات التي قد تعطل أو تعوق الأعمال.
- التقييم المرحلي وهو تقييم يعتمد على بيانات و معلومات كمية و كيفية يتم من خلالها التعرف على ماتم إنجازه و كفاءة الإنجاز و ما لم ينجز و أسباب عدم الانجاز و من ثم اتخاذ القرارات المناسبة و تعديل الخطة إن لزم الأمر.

نموذج اجتماع دوري

الاجتماع رقم		العام الدراسي	١٤٣ / ١٤٣ هـ	الفصل الدراسي	المقرر
اليوم		التاريخ		المكان	الوقت
الحضور:	-١	-٢	-٣	-٤	-٥
الغياب:	-١	-٢	-٣	-٤	-٥
بدأ الاجتماع الساعة () وانتهى الساعة () وكانت مدة اللقاء ()					
محاور الاجتماع الرئيسية	المحور	بواسطة	المدة	المحور	بواسطة
	١		٦		
	٢		٧		
	٣		٨		
	٤		٩		
	٥		١٠		
التوصيات والقرارات	التوصية	بواسطة	التوصية	بواسطة	
	١		٤		
	٢		٥		
	٣		٦		

نمذج تقييم (الدروس - الندوات - الحلقات الحوارية - الدورات)

م	المعيار	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
٠١	المادة العلمية جيدة				
٠٢	مناسبة المادة العملية للحضور				
٠٣	طريقة العرض				
٠٤	وضوح الصوت				
٠٥	حرص الملقى على وصول المعلومة و استيعابها				
٠٦	إتاحة الفرصة لمشاركة الحضور				
٠٧	الجديد في المعلومات				
٠٨	مدى الاستفادة مما طرح من عناصر في الموضوع من وجهة نظرك				
٠٩	التزام الملقى بالوقت				
١٠	طرح البرنامج في وقته				
١١	مناسبة المكان				
١٢	الجانب الإعلامي قبل البرنامج				
١٣	استخدام وسيلة تخدم البرنامج				
١٤	التنسيق بين الملقين (في حالة الندوات)				
١٥	اهتمام الملقى بالجانب العملي التطبيقي (في حالة الدورات)				
١٦	وجود مذكرة مطبوعة (في حالة الدورات)				
١٧					
١٨					
١٩					
٢٠					
					ايجابيات عامة
					سلبيات عامة

نمذج تقييم التدريس الشئائي

م	المعيار	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
١.	الانسجام بين الطلاب				
٢.	التحضير المسبق				
٣.	متابعة المشرفين لطلابهم				
٤.	تقديم الطلاب لخلاصات ما قرأوه				
٥.	مدى الاستفادة مما طرح من عناصر في الموضوع من وجهة نظرك				
٦.	التزام الملقى بالوقت				
٧.	طرح البرنامج في وقته				
٨.	مناسبة المكان				
٩.	الجانب الإعلامي قبل البرنامج				
					ايجابيات عامة
					سلبيات عامة

نمذج تقييم الدرس العلمي					
م	المعيار	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
١.	حفظ الطالب للمتن (في حالة إن الحفظ كان مقررا)				
٢.	التحضير المسبق من قبل الشيخ				
٣.	متابعة المشرفين لطلابهم في حفظ المتن و مراجعته				
٤.	توفير المتن للطلاب مطبوعا				
٥.	مدى الاستفادة مما طرح من عناصر في الموضوع من وجهة نظرك				
٦.	التزام الملقى بالوقت				
٧.	طرح البرنامج في وقته				
٨.	مناسبة المكان				
٩.	الجانب الإعلامي قبل البرنامج				
١٠.	إقامة اختبار للطلاب في نهاية شرح المتن				
١١.	استمرارية حضور الشيخ				
					ايجابيات عامة
					سلبيات عامة

المراجع

م	العنوان	المؤلف	سنة النشر
١.	كتاب: التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن	عبد الحميد عبد الفتاح وآخرون	٢٠٠٦
٢.	كتاب: التخطيط الاستراتيجي	عبد العزيز محمد الحر	٢٠٠٣
٣.	الدليل الإجرائي لبناء التخطيط الاستراتيجي المدرسي	إدارة التربية والتعليم بالأحساء	١٤٣٠
٤.	حقيبة تدريبية: التخطيط أهميته.. و كلفيته	مركز عطاء للتدريب	٢٠٠٨
٥.	دليل إعداد التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة	ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى	٢٠٠٥
٦.	دليل المحاسبة والإدارة المالية الأساسية	ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى	٢٠٠٥
٧.	دراسة ذاتية: إعداد الخطط الإستراتيجية	ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى	
٨.	التخطيط الاستراتيجي	مركز الإدارة والتنمية	
٩.	الإدارة الإستراتيجية	مركز الإدارة والتنمية	
١٠.	حقيبة تدريبية: الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري	المنظمة العربية للتنمية الإدارية	
١١.	مقال: المبادرة الإستراتيجية .. لماذا؟	محمود حسين عيسى	

بالإضافة إلى العديد من المواد المنشورة على الشبكة العنكبوتية