



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
الشؤون التعليمية / إدارة أداء التعليم
قسم الإشراف التربوي

دليل المبادرات

منهجية بناء المبادرات في
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية

20 | 14
23 | 45

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





العالم كله الآن يعيش عصرًا مختلفًا
وزمنًا جديدًا أسلحته كثيرة ومتنوعة،
ولكن العصب الأساسي لكل هذا
التنوع هو العلم والمعرفة.

ولي العهد الأمير

محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل
سعود حفظه الله



هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجًا
ناجحًا ورائدًا في العالم على كافة
الأصعدة، وسأعمل معكم على
تحقيق ذلك.

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز آل
سعود حفظه الله



فريق العمل



إعداد: أ. صديقة بنت عبدالله الجبران.

إشراف: أ. هيفاء بنت عبدالله بن خميس.

المراجعة والتنقيح: أ. عائشة الطويرقي أ. نورة

البيشي - أ. عائشة طفاح - أ. صبة الغامدي -

أ. نوف الدوسري - أ. بدرية الشهري.

التدقيق اللغوي: أ. بدرية الشهري.



التعريف

بالمصطلحات



هي مشكلة موجودة أو حاجة قائمة أو فرصة متاحة شعر بها الشخص وولدت في ذهنه فكرة لحلها أو استثمارها.

وثيقة مكتوبة تصف العمليات والإجراءات التنفيذية والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفوائد التي يحصل عليها المستفيد من المبادرة خلال مراحلها.



هي فكرة نوعية متميزة وفاعلة (مشروع أو برنامج) لتطوير أو تغيير أو معالجة لمشكلة (ما) في الميدان التربوي بهدف رفع كفاءة الميدان التربوي وإصلاحه وتجويد مخرجاته وأدائه بشكل مُخطط ومُنظم ضمن فترة زمنية مُحددة.

هو ما يسعى إليه الفرد من أجل تحقيقه، وهو يمثل النهاية العمليّة للبداية النظرية لتحقيق الغايات المرجوة.

الأشياء المحسوسة وغير
المحسوسة التي تساعد
على تحقيق المخرجات،
منها على سبيل المثال:
الموارد المالية،
المعلومات، المعرفة،
الخبرات ... الخ

المخرجات هي التي تبين مدى نجاح
المبادرة في تحقيق أهدافها من
خلال العمليات الرئيسة والمؤشرات.

الوسائل والأساليب التي
يتبعها المبادر للوصول إلى
النتائج المرغوبة



نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة
والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر
المحتملة وتحديد قياستها وتحديد مقدار
آثارها المحتملة على خطة المبادرة ووضع الخطط
المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب
هذه المخاطر أو كبحها والسيطرة عليها.

هي معلومات كميّة أو نوعيّة قابلة للقياس
تصف نتائج العمل لتقييم الأداء، وما تمّ
تحقيقه من إنجاز من قبل الفرد أو فريق
العمل أو العملية.

المقدمة



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وبعد
انطلاقاً من الرؤية التنموية الطموحة للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ودور المؤسسات التعليمية في دعم الأفكار
المتميزة لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية وحرص الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية على تبني
المبادرات التي تُسهم في تغيير واقع التعليم ودعم وتطوير جزئياته، فقد تمّ إعداد دليل المبادرات؛ ليؤسس منهجية
مُوحدة؛ لبناء المبادرات في المجتمع التعليمي ووضعها في المسار الصحيح وفق منهجية علمية موحدة ترسم خارطة
الطريق للمبادرين؛ لتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مبادرات نوعية تخدم المنظومة التعليمية وتساهم في ترسيخ ونشر
ثقافة الإبداع والابتكار من خلال توضيح جميع العمليات والإجراءات التي تُساهم في بناء المبادرة وتنفيذها ومتابعتها
وتقييمها وتطويرها من خلال توفير نماذج عمل وأدوات تقويم مقترحة.
نسأل الله سبحانه وتعالى أن تكون عوناً للمبادرين لتجويد مبادراتهم وظهورها للنور بأفضل صورة وتحقيق الأثر
المنشود منها.



الفصل الأول

من فكرة إلى مبادرة





التحديات هي فرصتك للنمو والتطور .. اغتتمها

تعريف المبادرة

المبادرة التربوية

هي فكرة نوعية متميزة وفاعلة (مشروع أو برنامج) لتطوير أو تغيير أو معالجة لمشكلة (ما) في الميدان التربوي بهدف رفع كفاءة الميدان التربوي وإصلاحه وتجويد مخرجاته وأدائه بشكل مخطط ومنظم ضمن فترة زمنية محددة.

اصطلاحًا

ممارسة يقوم بها فرد أو فريق بدافع ذاتي لتغيير الوضع الحالي ومعالجة مشكلاته من خلال طرح أفكار وحلول جديدة قد تكون مبتكرة لم يسبقه إليها أحد.

لغة

مبادرة: اسم بادر.
مبادرة: سبق إلى اقتراح أمر أو تحقيقه، وفي يده زمام المبادرة أي أن الأمر مفوض إليه.



لماذا نبادر؟

لا تولد المبادرات من العدم، غالباً ما ترتبط المبادرة بمشكلة أو فرصة مهمة واجهها الفرد، وبناءً عليه لمعت في ذهنه فكرة لحلها أو الحد من أثرها أو استثمارها. وللإجابة عن هذا التساؤل نحتاج للإجابة عن الأسئلة الخمسة التالية؛ لتوضيح أبعاد المشكلة بشكل يسمح لنا بمعالجتها من جوانب مختلفة لتحديد السياق الأوسع والقضايا المتعلقة بها.

ماهي القضية أو الفرصة الأساسية التي تعمل عليها ولماذا هي مهمة؟
ماهي العوامل التي ترسم معالم هذه المبادرة؟
ماهي النتائج المتوقعة تحقيقها؟



ما هو دليلك على أن هذه المبادرة قد تحقق تغييراً نوعياً يُعتد به؟

من هي الفئة المستهدفة من هذه المبادرة؟



ماهي القضية أو الفرصة الأساسية التي تعمل عليها، ولماذا هي مهمة؟

القضية الأساسية



صفها بشكلٍ دقيقٍ وحدد نوعها هل هي مشكلة تحتاج إلى معالجة أو فرصة يمكن استثمارها؟

محركات المبادرة لا تخرج
من كونها: مشكلة أو
حاجة قائمة أو فرصة
متاحة.

ابحث عن الدافع أو المحرك للمبادرة وغالبًا لا يخرج من كونه إما:
- مشكلة موجودة أو حاجة قائمة.
- فرصة متاحة.
وستكون مبادرتك أقوى إذا كانت تجمع بين الاثنين.

عَبِّر عن الفرصة وشواهدا

أو

عَبِّر عن المشكلة أو الحاجة، وشواهدا

ماهي القضية التي تعمل عليها ولماذا هي مهمة؟



سببها وأثارها

شخّص الواقع، حلّل المواقف والأحداث واستطلع الآراء وفسرها، حدد الأسباب والمسببات والأثر المترتب عليها على المدى القريب والبعيد



نطاقها

هل هي ظاهرة عامة أم محدودة، ما هو النطاق الجغرافي لها؟



أهميتها

ادرس التجارب السابقة والبرامج المقدمة، وحدد الأبعاد الجديدة التي ستعمل عليها.





من هي الفئة المستهدفة من هذه المبادرة؟

حدد جميع الفئات المستهدفة في هذه المبادرة تحديداً واضحاً شاملاً.

الطلاب: حدد الفئة العمرية والمرحلة الدراسية والعدد والنطاق الجغرافي الذي ستعمل عليه المبادرة.

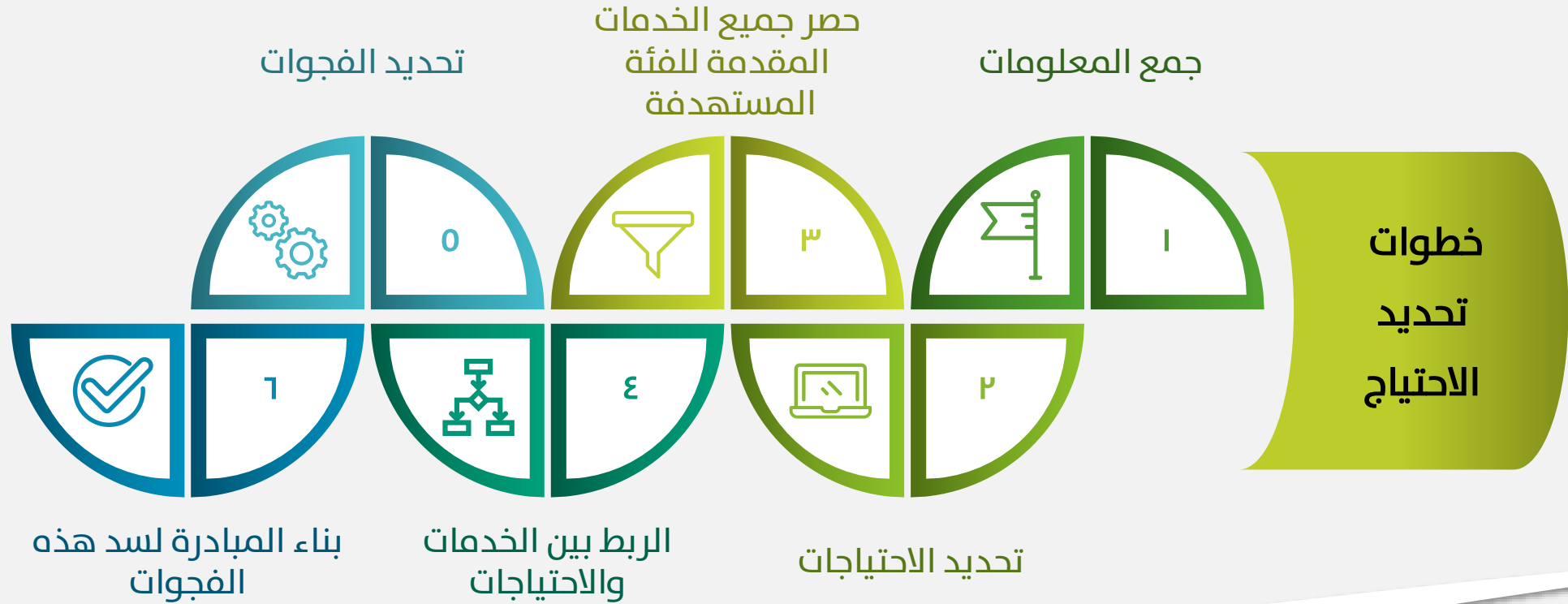


الموظفون: حدد فئة الموظفين، عددهم، طبيعة العمل، والنطاق الجغرافي الذي ستعمل عليه المبادرة.

شاغلو الوظائف التعليمية والإدارية: حدد الفئة، العدد، طبيعة العمل الحالية والنطاق الجغرافي الذي ستعمل عليه المبادرة.

ماهي العوامل التي ترسم معالم هذه المبادرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تحتاج إلى دراسة احتياجات المستخدمين عن طريق جمع المعلومات عن الفئة المستهدفة، ثم الإطلاع على البرامج المقدمة لهم من جميع الجهات؛ للربط بين احتياجات المستخدمين والبرامج الموجودة، والتعرف على البرامج والأفكار الجديدة التي يمكن تقديمها لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.



جمع المعلومات

قبل أن نقوم بجمع أي بيانات لصالح المبادرة التي نعمل عليها يتوجب علينا ألا نعيد اختراع العجلة ولا أن نبدأ من الصفر، بل نبدأ من حيث انتهى الآخرون، وهذا يتضمن دراسة التالي:



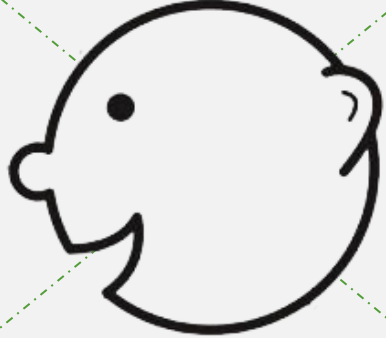
بعدها يمكن تركيز عملية جمع البيانات على البيانات الأولية (التي تم الحصول عليها من قبلنا) والبيانات الثانوية (التي تم الحصول عليها من قبل الآخرين). الأدوات هنا متعددة وواسعة، لكن يمكن الاعتماد على أهمها وهي:

المشاعر والأفكار

- ما الذي يهكم حقيقة؟
- ما الذي يشغلك؟
- ماهي آمالك وتطلعاتك؟

السمع

- ماذا يقول الأقران؟
- ماذا يقول المسؤولون؟
- ماذا يقول المتأثرون؟



المحادثة

- الاتجاهات.
- القنوات.
- السلوك.
- وصف النجاح.

المشاهدة

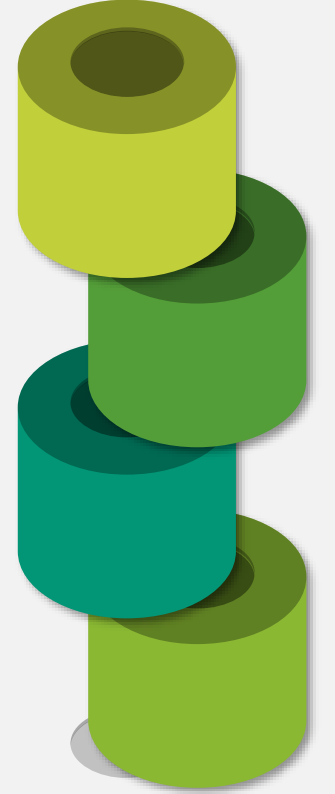
- البيئة.
- الأقران.
- المؤسسات المماثلة.
- الجهات الوزارية.

الملاحظة والمشاهدة

المقابلات الشخصية

مجموعات التركيز وورش العمل

المسح الميداني عبر الاستبانات



أسلوب تحليلي

الخدمات المقدمة للفئة المستهدفة والاحتياجات

بناء على المعلومات التي تم جمعها، حدد احتياجات الفئة المستهدفة في نقاط واكتبها في عمود، ثم الخدمات المقدمة لهذه الفئة من مختلف الجهات واكتبها في العمود المقابل، واربط بين الاحتياجات والخدمات المقدمة واكتشف الفجوات.

الفجوات

تبرز الفجوات من خلال الاحتياجات التي لا توجد لها خدمات حالياً، فإذا كان الاحتياج ذا أولوية فيجب إعادة النظر والتركيز على تقديم خدمات جديدة تلبي هذه الاحتياجات.

اكتب قضيتك واضحة ومحددة فلا تكثف بكتابة قضيتنا (ضعف التحصيل الدراسي) مثلاً، بل حاول أن تصف المشكلة والفئة التي تعاني منها ونطاقها الجغرافي أو العمر الزمني للقضية فنقول:

- ضعف التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الرابع الابتدائي في المهارات الحسابية (الضرب والقسمة) في مدارس مكتب (ونحدد النطاق الجغرافي) في عام ١٤٤٥هـ.

- تأمل الفجوات التي كتبتها بعمق وفكر في حلول إبداعية مبتكرة لها، حاول أن تفكر خارج الصندوق واستفد من المعلومات التي جمعتها سابقاً.

ما هو دليلك على أن هذه المبادرة قد تحقق تغييراً نوعياً يعتد به؟ (القيمة المضافة)

جديدة

إذا كانت المبادرة جديدة تمامًا ما هو دليلك على أنها ستنجح؟
* هل استطلعت آراء الفئة المستهدفة وأبدوا تفاعلاً إيجابياً مع الفكرة؟
* هل استطلعت آراء الأقران والمختصين وأظهروا تأييداً لك؟

سابقة

قمت بتجربة المبادرة سابقاً أو في فترة قريبة على عينة بسيطة ورصدت نتائج إيجابية منها.
* حدد زمن التجربة
* عدد العينة المطبق عليها التجربة.
* النتائج المرصودة.
* استطلاعات آراء العينة والزلاء والمختصين.

منقولة

تجربة منقولة من دولة أو مؤسسة أخرى أو زملاء مناظرين تم تكيفها؛ لتناسب القضايا التي تعمل عليها.
* من هي الفئة المستهدفة منها؟
* هل كان لها أثر إيجابي في المكان الذي تم تطبيقها فيه؟
* كيف تم قياس هذا الأثر وما هو نطاقه؟
* ماهي الظروف التي تمت فيها هذه التجربة وهل ظروفك متوافقة معها؟

ماهي النتائج المتوقع تحقيقها



الهدف الرئيسي من أي مبادرة هو تحقيق نتائج إيجابية وأثر مستدام، تكلم عن النتائج المتوقعة على كافة المستويات، على مستوى (المستهدفين - المدرسة - المكتب - الإدارة - الوزارة - على المستوى الشخصي) وادعمها بالشواهد.

كلما كانت مستويات الأثر أعلى كلما كانت المبادرة أقوى.

إضاءة:



حتى تبني مبادرة قيّمة تأكد من التالي:

- 1/ أنها ليست من مهامك الوظيفية، ولكنها ضمن الاختصاص.
- 2/ ليست برنامجاً وزارياً.
- 3/ لها أثر قيّم على الفئة المستهدفة يمكن قياسه.



ضوابط بناء المبادرة



- ١/ لا تتعارض مع الأقسام الأخرى واللوائح والأنظمة.
- ٢/ إذا كانت المبادرة ترتبط بأكثر من جهة يتم التنسيق معها مسبقاً.

الفصل الثاني

بناء المبادرة



مراحل بناء المبادرة

م	المرحلة	الإجراءات
1	الفكرة	<p>وضّح القضية الأساسية التي تعمل عليها، سبب اهتمامك بها، نطاقها، أهميتها للميدان التربوي.</p> <p>حدد العوامل التي ترسم ملامح هذه المبادرة (المعلومات التي تم جمعها، احتياجات الفئة المستهدفة والخدمات المقدمة لها، الربط بين الخدمات والاحتياجات واستخراج الفجوات)</p> <p>وضح دور المبادرة في سد الفجوات وتجويد المخرجات.</p> <p>اسرد جميع الأدلة المتوفرة لديك والتي تدعم رأيك في أن هذه المبادرة قد تحقق تغييراً نوعياً يعتد به.</p> <p>اذكر النتائج المتوقعة تحقيقها من هذه المبادرة.</p>

مراحل بناء المبادرة

م	المرحلة	الإجراءات
٢	الإعداد	تحديد عنوان المبادرة بوضوح.
		تشكيل فريق عمل المبادرة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو.
		كتابة وصف تفصيلي للمبادرة بكافة محاورها يتضمن الفجوات وآلية سدها من خلال المبادرة.
		تشخيص الواقع.
		كتابة أهداف المبادرة بصيغة SMART.
		تحديد الفئة المستهدفة من المبادرة (المسمى والعدد).
		تحديد (منطلقات المبادرة - نوع المبادرة - نطاق عملها - مجالاتها).
بناء مؤشرات الأداء.		

مراحل بناء المبادرة

م	المرحلة	الإجراءات
٢	تابع الإعداد	تحديد زمن المبادرة (البداية، النهاية، المدة).
		بناء خطة تنفيذ (واضحة، شاملة، مزمّنة، قابلة للتطبيق، متكاملة)
		تصميم أدوات متابعة وتقويم وقياس أثر المبادرة وفق منهجية علمية.
		إعداد خطة لإدارة المخاطر للمبادرة تتضمن (المخاطر المتوقعة والحلول المقترحة للتغلب عليها).

مراحل بناء المبادرة

م	المرحلة	الإجراءات
٣	التنفيذ	تنفيذ المبادرة على الفئة المستهدفة.
		تطبيق أدوات المتابعة في جميع مراحل المبادرة.
		تحديد مخرجات المبادرة بشكل واضح مرتبط بالأهداف والمؤشرات.
		رصد فرص التحسين.
		إعداد التقارير الدورية للمبادرة.

مراحل بناء المبادرة

م	المرحلة	الإجراءات
٤	التقويم	إعداد التقرير الختامي للمبادرة. تطوير المبادرة بناء على فرص التحسين المرصودة.

أنواع المبادرات

علاجية

تعمل على علاج وتحسين محاور
ومجالات العمل

تطويرية

تعمل على تطوير محاور
ومجالات العمل

منطلقات بناء المبادرة



مجالات المبادرات



عوامل نجاح المبادرات

وضوح الأدوار والمسؤوليات

وضوح الغايات

القيادة الفعالة

تقييم وتقدير الاحتياجات

الاتصالات الفاعلة

التخطيط الفعال

تبني الجهات المشاركة للمبادرة

المتابعة والتقييم

سمات المبادرة الجيدة

- ↔ وجود قضية تحتاج للتطوير أو للمعالجة في الميدان التربوي مرتبطة بهذه المبادرة.
- ↔ أهداف المبادرة واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق والقياس (مبنية بطريقة SMART).
- ↔ مبنية على تخطيط علمي دقيق في كل مرحلة من مراحلها.
- ↔ تم تحديد (الفئة المستهدفة، الفترة الزمنية، مكان التطبيق) بوضوح.
- ↔ واضحة لجميع المشاركين فيها.
- ↔ مشاركة جميع المعنيين بمراحل إعدادها وتنفيذها.
- ↔ تحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع المعنيين بوضوح.
- ↔ تحديد المتطلبات والميزانيات التقديرية بوضوح.
- ↔ تحديد المؤشرات بشكل واضح قابل للقياس (يتضح فيها تقييم مستوى التغير في الأداء بالنسبة للوقت)

تشخيص الواقع (أداة swot)

أمور داخلية تتعلق بنا نحن

أمور معطلة لتحقيق الأهداف

- سماتنا نحن التي تعيقنا عن تحقيق الهدف

نقاط الضعف

- سماتنا ومميزاتنا التي تساعدنا في تحقيق أهدافنا

نقاط القوة

- ظروف خارجية يمكن أن تعيق تحقيق الهدف

التحديات

- ظروف خارجية يمكن استثمارها لتحقيق الأهداف

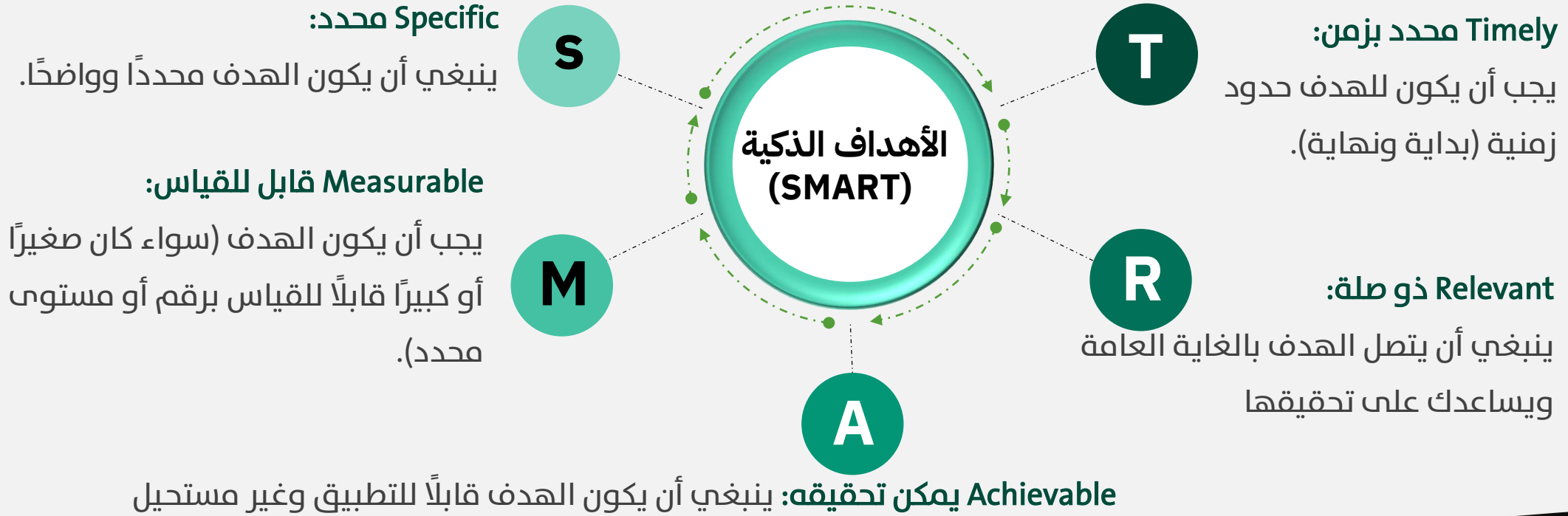
الفرص

أمور مساعدة لتحقيق الأهداف

أمور خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بنا

الأهداف الذكية (SMART)

الأهداف الذكية أو ما يعرف بـ (SMART) هي عبارة عن نموذج منظم لوضع وتخطيط الأهداف في شتى مجالات ونواحي الحياة؛ للميزة الأساسية التي يقدمها نموذج الأهداف الذكية وهي القدرة على وضع وترتيب أهدافك بهدوء وموضوعية بحيث تكون قادرًا على تتبع تطورك في تحقيق هذه الأهداف، بل حتى تمكّنك من تخيل نجاحك في نهاية المطاف.



الملاحق



الملحق (أ)

نماذج العمل





وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
مكتب/ إدارة

عنوان المبادرة

تاريخها (العام)

الفه _____ رس

الصفحة	الموض _____ وع

٣/ فريق العمل

م	الاسم	م	جهة العمل	المهمة

القضية الأساسية:

عَبِّر عن الفرصة وشواهدا

أو

عَبِّر عن المشكلة أو الحاجة، وشواهدا

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

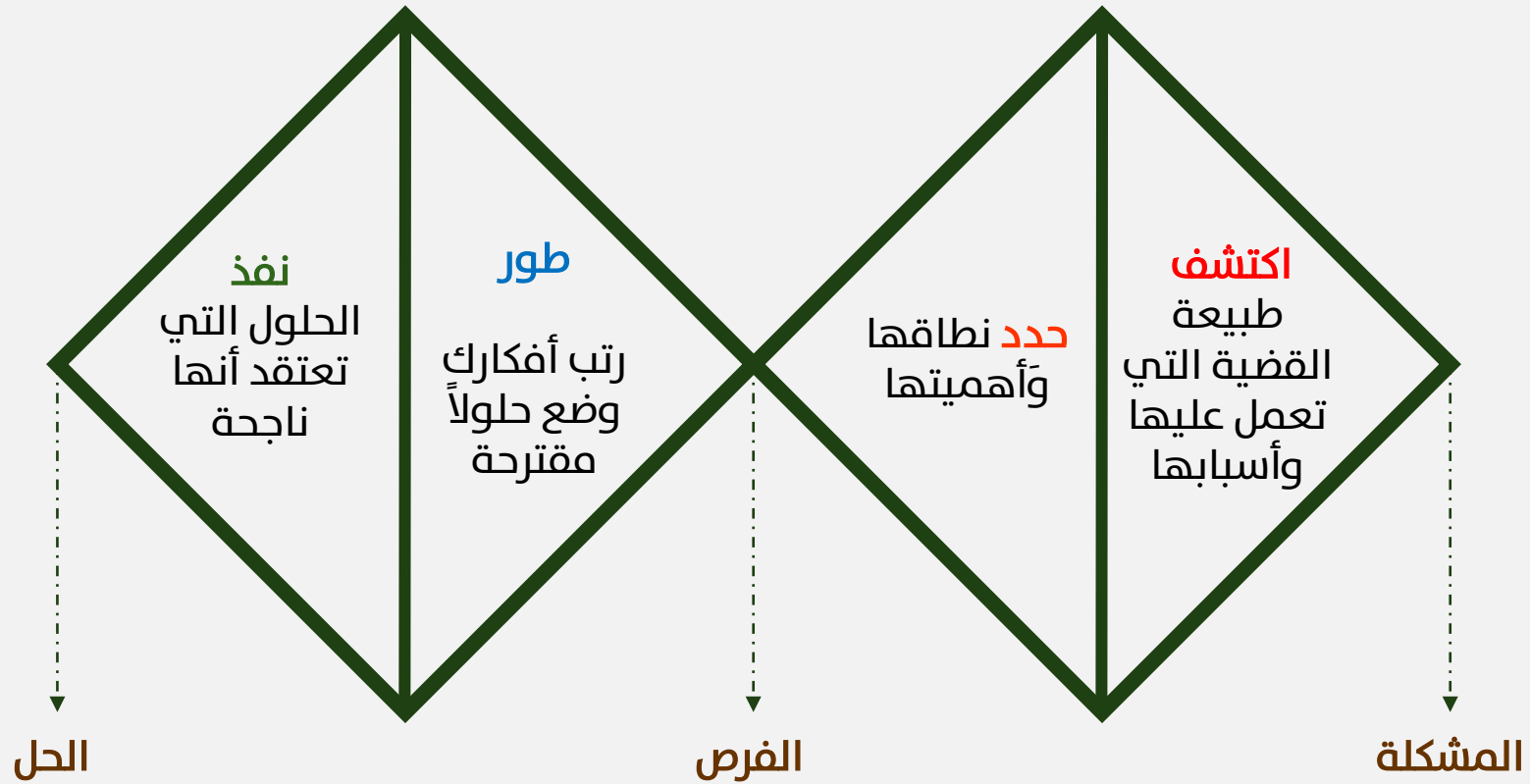
.....

.....

.....

.....

بعد تحديد القضية وشواهدا بشكل أولي ننتقل إلى الصورة الكلية التي سنعمل عليها في بناء المبادرة، هذه الصورة الكلية هامة لتحديد الفلك الذي سوف ندور حوله، مقترح:
- نموذج الألماسة.



٥/ العوامل التي رسمت ملامح هذه المبادرة

أ/ المعلومات الأولية

احصائيات

تحقيقات

تقارير

مبادرات

بحوث

ترتب المعلومات وفق الأهمية والحدثة في كل بند

المسح الميداني
عبر الاستبانة

مجموعات التركيز
وورش العمل

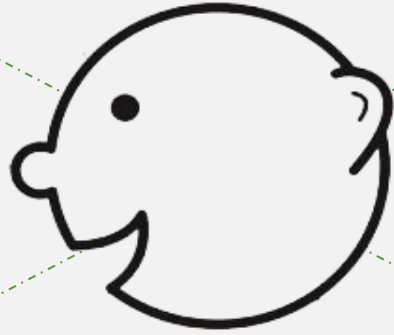
المقابلات
الشخصية

الملاحظة
والمشاهدة

المشاعر والأفكار

المشاهدة

السمع



المحادثة

أسلوب تحليلي

ب/ الاحتياجات والخدمات الخارجية المقدمة للفئة المستهدفة

الخدمات المقدمة

الاحتياجات

ج/ الفجوات والحلول المقترحة

آلية سد الفجوة

الفجوة

د/ التغيير النوعي الذي ستحدثه هذه المبادرة (القيمة المضافة)

هـ / النتائج المتوقعة تحقيقها

النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى:

المستهدفين

المدرسة

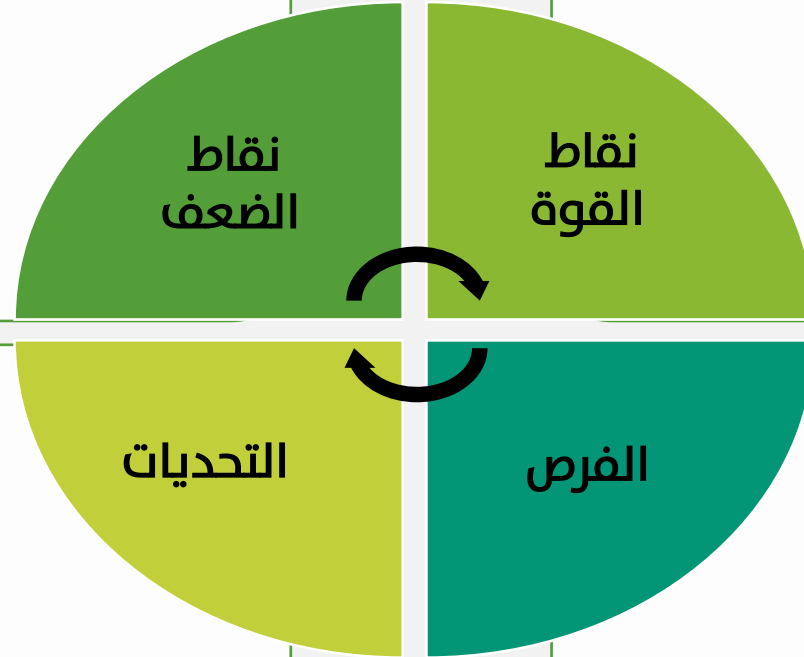
المكتب - الإدارة

الوزارة

١/ وصف المبادرة

صف مبادرتك وشرحها بإيجاز، سبب اختيارك لها.

٧ / تشخيص الواقع (أداة swot)



٨ / أهداف المبادرة

الهدف العام

الأهداف التفصيلية

- تدرج أهداف المبادرة مع مراعاة التالي:
- مناسبة أهداف المبادرة لمحاور ومجالات نواتج التعلم والأداء.
 - تعمل على تنمية وترسيخ العمل التشاركي والتعاوني والوطني.
 - تسهم في تلبية الاحتياجات التعليمية والتربوية والوطنية.
 - الأهداف مبنية بطريقة SMART.

٩/ الفئة المستهدفة

١٠/ منطلقات المبادرة

١١ / نوع المبادرة

Empty dashed box for notes.

١٢ / نطاق عمل المبادرة

Empty dashed box for notes.

١٣/ مجالات المبادرة

Blank area for writing the 13 fields of initiative.

١٤/ زمن المبادرة

10/ خطة المبادرة

								الهدف العام	
								الأهداف التفصيلية	
مؤشر قياس الأداء	التكلفة المالية		الجهة المساندة	الجهة المنفذة	زمن التنفيذ		الفترة المستهدفة	الإجراءات والأنشطة	رقم
	يتطلب ومقدر التكلفة المالية هو	بدون			سنة	شهر			

١٦/ آلية المتابعة والتقويم

تحتوي آلية متابعة وتقويم المبادرة على الإجراءات والأدوات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة وتقويمها مثل:

- الزيارات.
- المقابلات.
- الاستبانات.
- النتائج.
- مستندات قياس الأثر قبل وبعد ... الخ.

١٧/ خطة إدارة المخاطر

المسؤول عن الخطر	إستراتيجية معالجة الخطر	الضوابط والحلول الحالية	مستوى وقيمة الخطر		تأثير الخطر	الوقت المتوقع للخطر	احتمالية وقوعه	نوع الخطر	وصف الخطر	رقم
			القيمة	المستوى						

تابع خطة إدارة المخاطر

نوع الخطر

مالي - بشري - تقني ... الخ

قيمة الخطر

منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
1-2	3-4	5-8	9-15	16-25

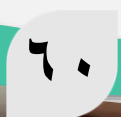
تابع خطة إدارة المخاطر

مستوى الخطر

منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
1	2	3	4	5
مخاطر ذات تأثير منخفض جداً ولا تتطلب وضع خطة محددة لها.	مخاطر ذات تأثير منخفض ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير متوسط يمكن أخذها بعين الاعتبار عند وضع خطة المبادرة	مخاطر ذات تأثير كبير وتحتاج إلى دراسة ووضع خطة لمعالجتها	مخاطر ذات تأثير جسيم ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها.

١٨ / المخرجات والنتائج

تدرج هنا جميع المخرجات والنتائج موثقة



الملحق (٢)

نماذج التقويم



المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
توفرت جميع محاوِر القضية الأساسية.	توفر محوران من محاوِر القضية الأساسية.	توفر أحد محاوِر القضية الأساسية	لم تتوفر محاوِر القضية الأساسية.	القضية الأساسية المحاوِر: - وضوح القضية من خلال السرد. - سبب الاهتمام بها. - نطاق المبادرة. - أهميتها.	١	الفكرة

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
توفرت جميع المحاور.	توفرت ثلاثة محاور على الأكثر	توفر محوران على الأكثر.	لم تتوفر المحاور.	العوامل التي ترسم ملامح المبادرة المحاور: - جمع البيانات. - احتياجات الفئة المستهدفة. - الخدمات المقدمة لهم. - الربط بين الخدمات والاحتياجات. - استخراج الفجوات.	٢	الفكرة

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
اتضحت مساهمة المبادرة في سد الفجوات وتجويد المخرجات بدرجة متميزة	اتضحت مساهمة المبادرة في سد الفجوات وتجويد المخرجات بدرجة جيدة	اتضحت مساهمة المبادرة في سد الفجوات وتجويد المخرجات بدرجة متوسطة	لم تتضح مساهمة المبادرة في سد الفجوات وتجويد المخرجات.	دور المبادرة في سد الفجوات وتجويد المخرجات.	٣	الفكرة

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
تم سرد الأدلة التي تثبت أن المبادرة قد تحققت تغييراً نوعياً يعتد به بالاعتماد على الآراء، المشاهدات، التحقيقات والمبادرات مدعمه بالأرقام والرسوم البيانية.	تم سرد الأدلة التي تثبت أن المبادرة قد تحققت تغييراً نوعياً يعتد به بالاعتماد على الآراء، المشاهدات، التحقيقات والمبادرات السابقة إن وجدت.	تم سرد الأدلة التي تثبت أن المبادرة قد تحققت تغييراً نوعياً يعتد به بالاعتماد على الآراء والمشاهدات فقط.	تم سرد الأدلة التي تثبت أن المبادرة قد تحققت تغييراً نوعياً يعتد به دون توثيقها بمستندات داعمة.	الأدلة التي تثبت أن هذه المبادرة قد تحققت تغييراً نوعياً يعتد به.	٤	الفكرة

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
شملت النتائج المتوقعة إدارة التعليم - الوزارة.	تعدت النتائج المتوقعة محيط العمل.	اقتصرت النتائج المتوقعة على نطاق ضيق محدود بمحيط العمل.	لا يوجد نتائج متوقعة تحقيقها.	النتائج المتوقعة تحقيقها من هذه المبادرة.	0	الفكرة

- إذا حصلت على **١٣ نقطة فأكثر** فأكمل معنا وعرفنا بمبادرتك بالتفصيل.
- إذا لم تحصل على **١٣ نقطة على الأقل**، أعد التفكير في مبادرتك من جديد وفق الخطوات السابقة.



المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
للمبادرة عنوان واضح ومحدد بدقة مرتبط بفكرة المبادرة ويعكس أهدافها	للمبادرة عنوان واضح مرتبط بفكرة المبادرة ولا يعكس أهدافها	للمبادرة عنوان واضح لكنه غير مرتبط بفكرة المبادرة وأهدافها	للمبادرة عنوان غير واضح وغير مرتبط بفكرة المبادرة وأهدافها	عنوان المبادرة.	١	الإعداد
تم تشكيل فريق عمل المبادرة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو.	تم تشكيل فريق عمل المبادرة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة عامة.	تم تشكيل فريق عمل المبادرة، ولم تتضح الأدوار والمسؤوليات لكل عضو	لم يتم تشكيل فريق عمل للمبادرة.	فريق عمل المبادرة	٢	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
يوجد وصف للمبادرة تم فيه تحديد الأهداف والفجوات وآلية سدها من خلال المبادرة.	يوجد وصف للمبادرة تم فيه تحديد الأهداف والفجوات ولم يتضح آلية سدها من خلال المبادرة.	يوجد وصف للمبادرة تم فيه تحديد الأهداف ولم تتضح الفجوات وآلية سدها من خلال المبادرة.	يوجد وصف للمبادرة لم يتطرق للأهداف والفجوات وآلية سدها من خلال المبادرة.	وصف المبادرة	٣	الإعداد
تم تشخيص الواقع في جميع أبعاده.	تم تشخيص الواقع في ثلاثة أبعاد.	تم تشخيص الواقع في بعد واحد أو بعدين.	لم يتم تشخيص الواقع.	تشخيص الواقع - وضوح نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	٤	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
يوجد هدف عام وأهداف تفصيلية ذكية للمبادرة.	يوجد هدف عام وأهداف تفصيلية غير ذكية للمبادرة.	يوجد هدف عام فقط للمبادرة.	لا يوجد أهداف للمبادرة.	أهداف المبادرة مبنية بصيغة SMART.	0	الإعداد
تم تحديد الفئة المستهدفة في جميع الأبعاد.	تم تحديد الفئة المستهدفة في بعدين.	تم تحديد الفئة المستهدفة في بعد واحد.	لم يتم تحديد الفئة المستهدفة.	الفئة المستهدفة من المبادرة * أبعاد الفئة المستهدفة: المسمى - العدد - النطاق الجغرافي.	1	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
توفرت جميع المحاور.	توفرت ثلاثة محاور على الأكثر	توفر محوران على الأكثر.	لم تتوفر المحاور.	(منطلقات المبادرة - نوع المبادرة - نطاق عملها - مجالاتها)	٧	الإعداد
تم بناء مؤشرات أداء واضحة ومحددة.	تم بناء مؤشرات أداء محددة.	تم بناء مؤشرات أداء غير محددة.	لم يتم بناء مؤشرات الأداء.	مؤشرات الأداء	٨	
تم تحديد المدة وزمن البداية والنهاية بصورة متميزة مناسبة لأهداف المبادرة.	تم تحديد المدة وزمن البداية والنهاية، ولكنه غير مناسب لأهداف المبادرة.	تم تحديد المدة دون تحديد تاريخ البداية أو النهاية.	لم يتم تحديد زمن المبادرة.	تحديد زمن المبادرة ومناسبته للأهداف	٩	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
توجد خطة تنفيذ شاملة، مزمنة، قابلة للتطبيق، متكاملة.	توجد خطة تنفيذ شاملة، ولكنها غير مزمنة.	توجد خطة تنفيذ عامة غير مفصلة.	لا توجد خطة تنفيذ.	خطة التنفيذ شاملة، مزمنة، قابلة للتطبيق، متكاملة)	١٠	الإعداد
تم تصميم جميع الأدوات.	تم تصميم أداتين فقط.	تم تصميم إحدى الأدوات.	لم يتم تصميم أدوات للمتابعة والتقييم وقياس الأثر.	أدوات: المتابعة - التقييم وقياس الأثر	١١	
توجد خطة لإدارة المخاطر تم توضيح جميع المخاطر المتوقعة فيها والحلول المقترحة للتغلب عليها بصورة متميزة.	توجد خطة لإدارة المخاطر تم توضيح جميع المخاطر المتوقعة فيها بصورة جيدة.	توجد خطة لإدارة المخاطر لم تتضح فيها جميع المخاطر المتوقعة.	لا توجد خطة لإدارة المخاطر.	خطة إدارة المخاطر للمبادرة تتضمن (المخاطر المتوقعة والحلول المقترحة للتغلب عليها).	١٢	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
تم تنفيذ المبادرة على الفئة المستهدفة مع قياس أثر المبادرة وتوضيح آلية الاستفادة من النتائج للتوسع فيها.	تم تنفيذ المبادرة على الفئة المستهدفة وفق الخطة مع قياس أثر المبادرة دون توضيح آلية الاستفادة من النتائج للتوسع في المبادرة.	تم تنفيذ المبادرة على الفئة المستهدفة وفق الخطة دون قياس أثر المبادرة.	تم تنفيذ المبادرة على فئة غير مستهدفة في الخطة.	تنفيذ المبادرة على الفئة المستهدفة وفق ما خطط له.	١	التنفيذ
تم تطبيق أدوات المتابعة والتقويم في جميع المراحل.	تم تطبيق أدوات المتابعة والتقويم في مرحلتين.	تم تطبيق أدوات المتابعة والتقويم في مرحلة واحدة فقط	لم يتم تطبيق أدوات المتابعة والتقويم.	تطبيق أدوات المتابعة والتقويم في جميع مراحل المبادرة. (قبل - أثناء - بعد)	٢	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
توجد مخرجات متميزة واضحة للمبادرة تم توثيقها مرتبطة بالأهداف.	توجد مخرجات تم توثيقها، لكنها غير مرتبطة بالأهداف.	توجد مخرجات غير مرتبطة بالأهداف لم يتم توثيقها.	لا توجد مخرجات للمبادرة، أو لم يتم توثيقها.	مخرجات المبادرة	٣	التنفيذ
تم رصد فرص التحسين مع وضوح آلية الاستفادة منها وفق خطة تحسين متكاملة في المراحل القادمة.	تم رصد فرص التحسين مع توضيح آلية الاستفادة منها بصورة عامة.	تم رصد فرص التحسين ولم تتضح آلية الاستفادة منها.	لم يتم رصد فرص التحسين.	رصد فرص التحسين والاستفادة منها في المراحل القادمة.	٤	

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
يوجد عدد كافٍ من التقارير يشمل جميع مراحل تطبيق المبادرة.	يوجد تقارير غير شاملة لجميع مراحل تطبيق المبادرة.	يوجد تقرير واحد فقط.	لا يوجد تقارير دورية للمبادرة.	إعداد التقارير الدورية للمبادرة	0	التنفيذ

المؤشر				المعيار	م	المجال
٣	٢	١	صفر			
يوجد تقرير ختامي متميز وشامل.	يوجد تقرير ختامي جيد، ولكنه غير شامل.	يوجد تقرير ختامي ضعيف للمبادرة.	لا يوجد تقرير ختامي للمبادرة.	إعداد التقارير الختامية للمبادرة. محتويات التقرير: شامل واضح قياس الأهداف ارتباط النتائج بالأهداف والمؤشرات النتائج الحقيقية مقابل النتائج المتوقعة	١	التقويم
توجد خطة تطوير مرتبطة بجميع فرص التحسين المرصودة.	توجد خطة تطوير مرتبطة ببعض فرص التحسين المرصودة	توجد خطة تطوير غير مرتبطة بفرص التحسين المرصودة	لا يوجد خطة تطوير	تطوير المبادرة بناءً على فرص التحسين المرصودة.	٢	

الملحق (٣) مثال تطبيقي لبناء مبادرة





وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية
إدارة أداء التعليم
قسم الإشراف التربوي

مبادرة إتقان للتدريب على اختبار القدرات والتحصيلي

١٤٤٠هـ

الفه_____رس

الصفحة	الموض_____وع
	فريق العمل
	الغايات والمبررات
	العوامل التي رسمت ملامح هذه المبادرة
	وصف المبادرة
	أهداف المبادرة
	الفئة المستهدفة
	منطلقات المبادرة
	نوع المبادرة
	نطاق عمل المبادرة

الصفحة	الموضوع
	مجالات المبادرة
	تشخيص الواقع
	زمن المبادرة
	خطة المبادرة
	آلية المتابعة والتقويم
	خطة إدارة المخاطر
	المخرجات والنتائج

٣/ فريق العمل

م	الاسم	جهة العمل	المهمة
١	سعادة مدير عام التعليم بالمنطقة الشرقية	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	الإشراف العام على الخطة التنفيذية للمبادرة.
٢	مساعد الشؤون التعليمية	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	اعتماد الخطة الإجرائية ومتابعة تنفيذها متابعة تنفيذ الخطة الإجرائية ولجان العمل في المبادرة
٣	مدير الإشراف التربوي	إدارة الإشراف التربوي	إعداد الخطة الإجرائية وتشكيل اللجان العاملة في المبادرة
٤	رؤساء الأقسام (الرياضيات + العلوم + اللغة العربية)	إدارة الإشراف التربوي	تشكيل الفرق إعداد الحقائق التدريبية تحكيم الحقائق التدريبية تصميم أدوات القياس القبليّة والبعديّة دعم تنفيذ التدريب إعداد التقارير الدورية الختامية للمبادرة.

القضية الأساسية: تذبذب درجات طلاب وطالبات الصف الثالث الثانوي في اختبارات القدرات العامة والتحصيلي في مدارس المنطقة الشرقية خلال الثلاث السنوات الماضية (١٤٤٢هـ - ١٤٤٣هـ - ١٤٤٤هـ).

في ظل التطور الواضح في التعليم بالمملكة العربية السعودية، بات من الضروري أن تكون هناك عمليات وأدوات تفرز وتنتقي الطلاب المتقدمين للتعليم العالي، حيث أن الاعتماد سابقاً كان على الاختبارات المركزية ودرجة الطالب فيها، ونظراً لما شهدته درجات الطلاب من تضخم واضح نتيجة لإلغاء الاختبارات المركزية مما يُصعب مهمة الجامعات في تنويع الفرص التعليمية المتاحة للطلاب واستيعاب وفرز الطلاب المتميزين؛ فقد صدر في التاسع عشر من جمادى الأولى من العام ١٤٢١ هـ الأمر السامي رقم ٤٧١ / ٨ بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي المؤيد بقرار مجلس الوزراء المتضمن أن يكون من ضمن متطلبات القبول في الجامعات إجراء اختبارات تكون نتيجتها معياراً يستخدم إلى جانب معيار الثانوية العامة. ويمكن أن تجرى هذه الاختبارات وفقاً للتالي:

١/ اختبارات لقياس قدرات الطلاب ومهاراتهم واتجاهاتهم.

٢/ اختبارات لقياس التحصيل العلمي، على أن تكون هذه الاختبارات موحدة للتخصصات التي تدخل تحت نوعية واحدة.

٣/ أن يسمح بتكرار اختبار القبول أكثر من مرة في العام الواحد.

٤/ إنشاء مركز مستقل إدارياً ومالياً تحت اسم: المركز الوطني للقياس والتقويم.

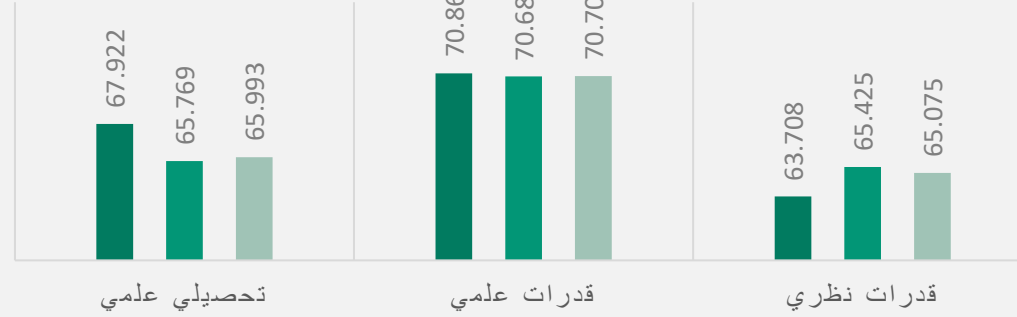
وبذلك أصبح قبول الطلاب في المرحلة الجامعية يعتمد على ثلاث متغيرات: المعدل التراكمي في الثانوية العامة – درجات الطالب في اختبار القدرات – درجات الطالب في الاختبار التحصيلي.

تتباين الجامعات في تحديد الكيفية التي تعتمد عليها في الأخذ بهذه العوامل الثلاثة، فأصبح حصول الطالب على درجة (١٠٠%) في اختبار الثانوية العامة قد لا يعني الكثير، لاسيما وأن بعض الجامعات تخصص لمعدل الثانوية العامة (٢٠%) فقط من النسبة الموزونة. وبالتالي فقد لا يتمكن الطالب الحاصل على هذه النسبة من الالتحاق بالجامعة التي يرغب فيها خاصة إذا كانت درجاته في اختبار القدرات والتحصيلي متدنية.

ومن خلال متابعة متوسط درجات طلاب الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية خلال الثلاث السنوات الماضية (١٤٤٢ – ١٤٤٣ – ١٤٤٤) في اختبارات القدرات والتحصيلي ومن خلال الشكل التالي:

مؤشر إدارة تعليم الشرقية في اختبارات القدرات والتحصيلي (بنين)

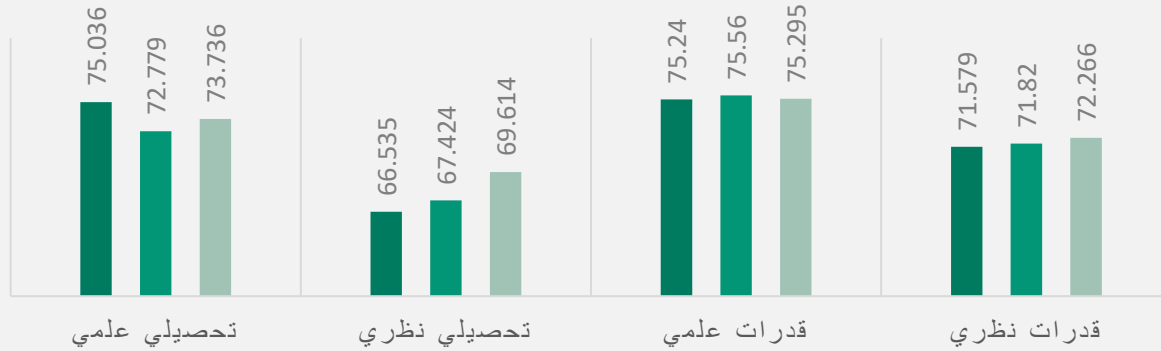
■ ١٤٤٢ ■ ١٤٤٣ ■ ١٤٤٤



المصدر:
مؤشر ترتيب هيئة تقويم التعليم والتدريب

مؤشر إدارة تعليم الشرقية في اختبارات القدرات والتحصيلي (بنات)

■ ١٤٤٢ ■ ١٤٤٣ ■ ١٤٤٤



من خلال الشكل البياني السابق لمتوسط درجات الطلاب في اختبارات القدرات والتحصيلي يتبين لنا انخفاض في متوسط درجات الطلاب في الاختبارات التحصيلية (علمي)، مع تذبذب بسيط في متوسط درجات الطلاب في اختبار القدرات (علمي) وتذبذب واضح في متوسط درجات الطلاب في اختبار القدرات (نظري).

ومن خلال الشكل البياني لمتوسط درجات الطالبات في اختبارات القدرات والتحصيلي يتبين لنا تذبذب متوسط درجات الطالبات في الاختبارات التحصيلية (علمي)، يقابلها ارتفاع ملحوظ في متوسط درجات الطالبات في الاختبارات التحصيلية (نظري) بينما نلاحظ تذبذب بسيط في متوسط درجات الطالبات في اختبار القدرات (علمي) وارتفاع طفيف في متوسط درجات الطالبات في اختبار القدرات (نظري).

ونظراً إلى تباين درجات الطلاب والطالبات خلال الثلاث السنوات الماضية ولأهمية نتائج هذه الاختبارات للقبول في جميع جامعات المملكة العربية السعودية ومؤسسات التعليم العالي والحاجة القائمة المستمرة للتدريب على الاختبارات التحصيلية ولتوفير موارد تدريبية متميزة واستثمار الكفاءات في الميدان التربوي لنقل خبراتهم للطلاب والطالبات تبنى سعادة مدير عام التعليم بالمنطقة الشرقية مبادرة التحصيل الدراسي لتدريب جميع طلاب وطالبات المنطقة الشرقية من الصفين الثاني والثالث الثانوي على اختبارات القدرات والتحصيلي.

طبيعة القضية:

للوقوف على أسباب تذبذب نتائج طلاب وطالبات الصف الثالث الثانوي في اختبارات القدرات العامة والتحصيلي خلال الثلاث السنوات الماضية ومن خلال استطلاع الآراء جاءت النتائج كالتالي:

أسباب التذبذب **من وجهة نظر الطلاب والطالبات** يعود إلى:

- عدم الإلمام الكافي بالمهارات المطلوبة في الاختبار.
- رهبة الاختبار.
- عدم معرفة آليات واستراتيجيات الحل والتخمين المناسبة للتعامل مع الأسئلة.

أما فيما يتعلق بوجهة نظر **المعلمين والمعلمات** فقد أشاروا إلى أن أسباب تذبذب النتائج يعود إلى:

- ارتفاع نصاب المعلمين والمعلمات من الحصص يعيق مساهمتهم في تدريب الطلاب والطالبات ورفع مستواهم.
- حاجة الطلاب والطالبات لإجراء اختبارات تجريبية دورية خلال العام للتدريب على اختبارات القدرات العامة والتحصيلي.

اكتشف

طبيعة

القضية التي
تعمل عليها
وأسبابها

نطاقها وأهميتها:

يمتد نطاق هذه القضية ليشمل جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المملكة العربية السعودية، وحيث أن اختبارات القدرات العامة والاختبارات التحصيلية تمت من خلال مؤسسة علمية متخصصة - المركز الوطني للقياس والتقويم (قياس) - حيث أنها الجهة المتخصصة الوحيدة التي تقوم من خلال اختبارات علمية مقننة بتحديد مستوى طلاب وطالبات الثانوية العامة في مجال التحصيل الدراسي والقدرات العامة وتعتمد نتائجها للقبول في جميع جامعات المملكة العربية السعودية ومؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى أن عملية تحليل البيانات المرفقة لم تتم من خلال نتائج عام دراسي واحد مما قد يتطرق معه شيء من الشك في أهميته ولكنه تم بناء على دراسة النتائج ومقارنتها خلال ثلاثة أعوام من عام ١٤٤٢هـ إلى عام ١٤٤٤هـ.

حدد نطاقها

وأهميتها

الأفكار والحلول المقترحة:

- ضرورة تقديم برامج تدريبية ضمن خطة إدارة التعليم لتهيئة الطلاب والطالبات وكسر حاجز الرهبة والخوف.
- استقطاب مدربين مختصين ذوي كفاءة وخبرة في اختبارات القدرات العامة والتحصيلي لتدريب الطلاب والطالبات.
- تصميم حقائب تدريبية متخصصة بالمهارات والقدرات العقلية المطروحة في اختباري القدرات العامة والتحصيلي وتدريب جميع المعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات على اختبارات القدرات العامة بجزأيه الكمي واللفظي والاختبارات التحصيلية.
- تزويد المدارس بقائمة المواقع الإلكترونية التي تتضمن نماذج تجريبية للقدرات العامة والتحصيلي.
- وضع خطة شاملة ومستمرة طوال العام لتدريب الطلاب والطالبات وزيادة دافعيتهم.
- الإشراف الدقيق على أسئلة الاختبار المعدة من قبل المعلمين والمعلمات في المقررات الدراسية والحرص على بنائها وفق جدول المواصفات.
- إجراء دراسة تحليلية للأسئلة التقويمية المطروحة في الكتب الدراسية لمعرفة مدى موائمتها لاختباري القدرات العامة والتحصيلي.
- تقليل نصاب المعلمين والمعلمات بما يسمح بقيامهم بأنشطة خاصة تنمي قدرات ومهارات الطلاب والطالبات.
- تخصيص حصص الانتظار وحصص الإلتقان في الجدول المدرسي للتدريب على اختبار القدرات العامة والتحصيلي.
- تفعيل الدور الإعلامي في المدرسة لتهيئة أولياء الأمور وتوعيتهم بأهمية هذه الاختبارات.

طور

رتب أفكارك
وضع حلولاً
مقترحة

الحلول التي ستبناها المبادرة:

نفذ

الحلول التي
تعتقد أنها
ناجحة

تقديم برامج
تدريبية عن بعد
ضمن خطة إدارة
التعليم لتهيئة
الطلاب والطالبات
وكسر حاجز الرهبة
والخوف

توفير نماذج
تدريبية محكمة
لاختبارات القدرات
العامة والتحصيلي

استقطاب مدربين
مختصين ذوي كفاءة
وخبرة في اختبارات
القدرات العامة
والتحصيلي لتدريب
الطلاب والطالبات

تصميم حقائب
تدريبية متخصصة
بالمهارات والقدرات
العقلية المطروحة
في اختباري القدرات
العامة والتحصيلي

٥/ العوامل التي رسمت ملامح هذه المبادرة

أ/ المعلومات الأولية

بحوث

- من خلال الاطلاع على البحوث والأدبيات المنشورة في هذا المجال نستعرض بعض الدراسات:
- أولاً: صلاح الدين، رنا عصام الدين. (٢٠١٩). "أسباب إخفاق خريجي المرحلة الثانوية في الاختبارات التحصيلية للتخصصات العلمية بالسعودية من وجهة نظر الطلبة". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: (٢٧).
- حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من الطلبة من خريجي الصف الثالث الثانوي وتم توزيع استبيان على هذه العينة وأشارت النتائج أن سبب إخفاق الطلبة يعود إلى صعوبة الأسئلة في الاختبارات التحصيلية وأن طريقة طرح الأسئلة بعيدة نوعاً ما عن أسئلة مقررات الثانوي مما أدى إلى تدني مستوى الطلبة في الاختبارات التحصيلية وإخفاق البعض منهم وعدم قبولهم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أو قبولهم في تخصصات لا تناسب رغباتهم. وجاءت التوصيات كالتالي:
- ضرورة تدريب الطلبة على الاختبارات التحصيلية للطلبة الذين أخفقوا أكثر من مرتين خلال العام.
 - العمل على جعل أسئلة الاختبار أكثر وضوحاً.
 - جعل الأسئلة أكثر تطابقاً مع محتوى المقررات التي يتم تدريسها في المرحلة الثانوية.

ثانياً: الثبيتي، خالد سفر. (٢٠٢١). "أسباب الفجوة بين نتائج اختبار طلاب المرحلة الثانوية بالطائف وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: ٥ (٤٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الفجوة بين نتائج اختبار طلاب المرحلة الثانوية بالطائف وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي من وجهة نظر الطلاب والمعلمين والمشرفين التربويين وقادة المدارس ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتيين، استبانة للطلاب، والأخرى وزعت على المعلمين والمشرفين والقادة التربويين، وبلغت عينة الدراسة (٣٤٣) بواقع (١٩٣) طالباً و (١٥٠) معلماً ومشرفاً تربوياً وقائد مدرسة، فقد أشارت النتائج بأن أسباب الفجوة فيما يتعلق بالطلاب مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي:

- في المرتبة الأولى تؤدي رهبة الاختبارات إلى الإخفاق في الأداء بمتوسط حسابي (٤,١٠).
- في المرتبة الثانية لم يتم تدريب الطلاب في المدرسة على اختبارات مماثلة لاختبارات القدرات والتحصيلي " بمتوسط حسابي (٣,٩٧).

أ/ المعلومات الأولية

بحوث

- أما فيما يتعلق بالمعلمين والمشرفين التربويين وقادة المدارس مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي:
 - في المرتبة الأولى "قصور في إدراج نماذج اختبارات القدرات والاختبارات التحصيلية في المقررات الدراسية" بمتوسط حسابي (٤,٤٩).
 - في المرتبة الثانية قصور في إجراء اختبارات تجريبية دورية للطلاب خلال العام للتدريب على اختبارات القدرات والاختبارات التحصيلية" بمتوسط حسابي (٤,٤٣).
- وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها:
 - ضرورة التهيئة لدخول الطلاب للاختبار وكسر حاجز الرهبة.
 - استقطاب مدربين للمهارات العقلية المطروحة مختصين بالقياس والتقويم.
 - تصميم حقائب تدريبية مُحكّمة تختص في اختبار القدرات العامة.

أ/ المعلومات الأولية

بحوث

ثالثاً: الغامدي، رباب خلف. (٢٠١٦). "أسباب الفجوة بين نتائج اختبار الطالبات في الثانوية العامة وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي من وجهة نظر (الطالبات - المعلمات - المديرات - المشرفات التربويات) والحلول المقترحة". مجلة الثقافة والتنمية: ١٦ (١٠١).

حيث تكونت عينة الدراسة من (٧٢) طالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طالبات الصف الثالث والثاني الثانوي بقسميه العلمي والأدبي ومعلمات ومديرات ومشرفات تربويات من المدارس التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الرياض. وتم استعراض أسباب الفجوة على عدة مستويات:

- من وجهة نظر الطالبات.
- من وجهة نظر المعلمات.
- من وجهة نظر المشرفات ومديرات المدارس.

أ/ المعلومات الأولية

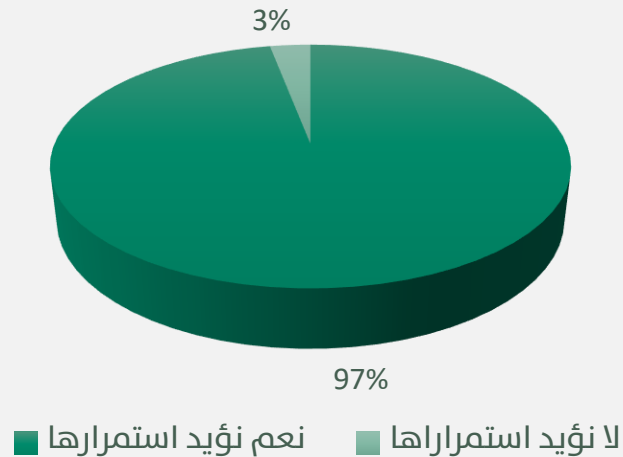
مبادرات

* المنطقة الشرقية:

- قناة قدراتي:

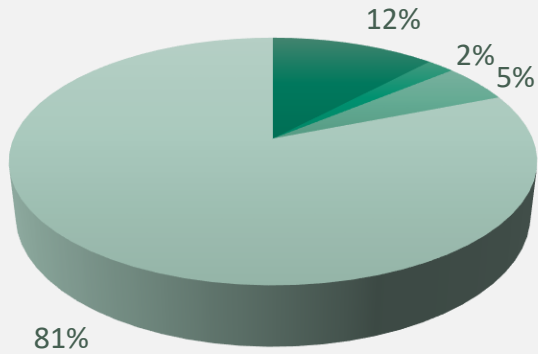
نشأت هذه القناة عام ١٤٣٧ / ١٤٣٨هـ بدعم من فريق العمل المتكامل المكون من إدارة الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية والمشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم التابعة ونخبة من المعلمين والمعلمات ممن بادر لتقديم الدعم للطلاب والطالبات بهدف إكسابهم الكفايات العلمية اللازمة لتحقيق نتائج نوعية في اختبارات القدرات العامة والاختبار التحصيلي، حيث استقطبت القناة أكثر من (٧٠٠٠) طالب وطالبة واستمر العمل عليها على مدى خمس سنوات.

استطلاع آراء المستفيدين بشأن استمرار القناة



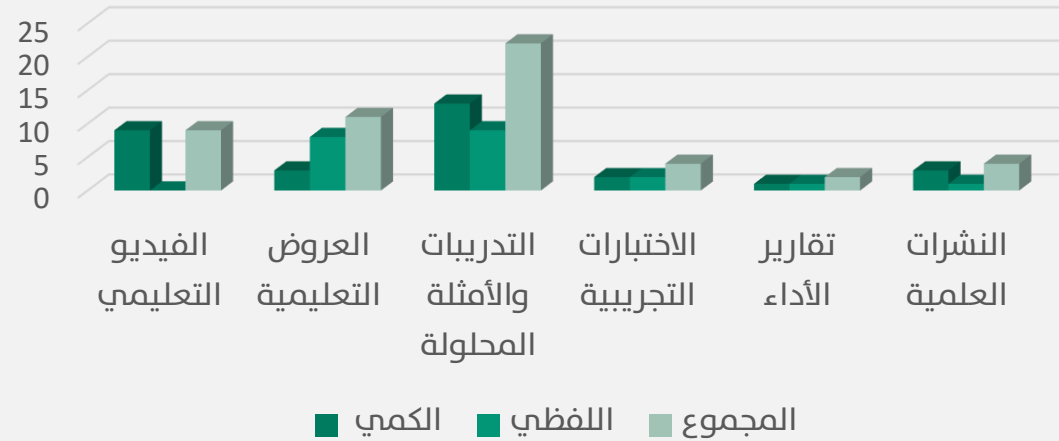
أ/ المعلومات الأولية

إحصائية مواد النشر لإدارة القناة



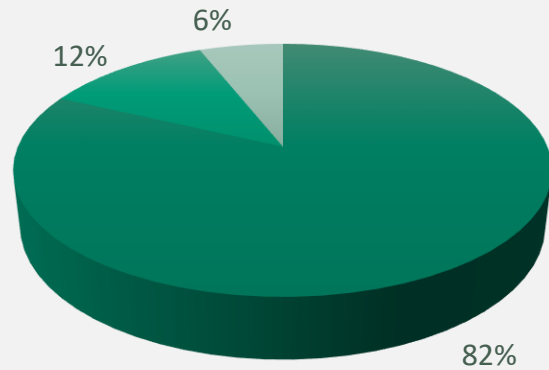
- الإرشادات والتعليمات
- الاختبارات التجريبية
- الاستطلاعات والوسوم
- الرسائل العامة

إحصائيات شاملة لعدد المواد التعليمية التي نشرت في القسمين اللفظي والكمي



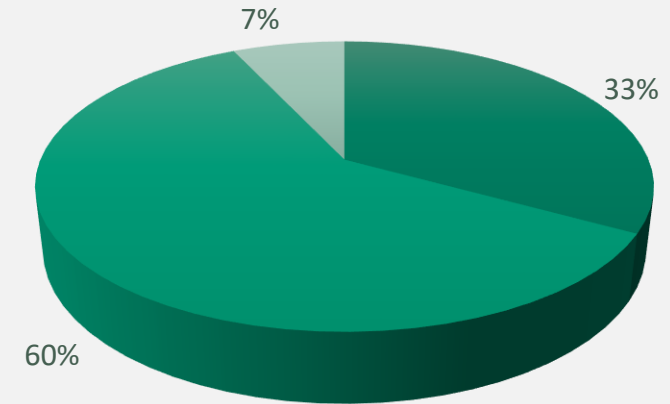
أ/ المعلومات الأولية

نتائج التخصص



- طلاب وطالبات التخصص العلمي
- طلاب وطالبات التخصص الأدبي
- التخصص الإداري والتخصصات الأخرى

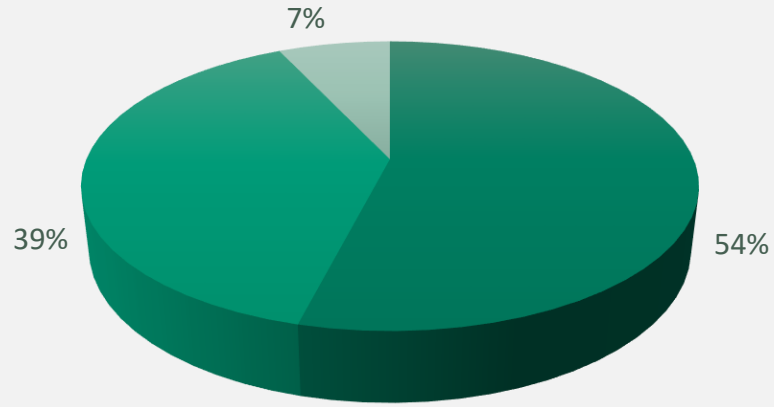
إحصائيات الفئة المستهدفة



- طلاب
- طالبات
- أخرى

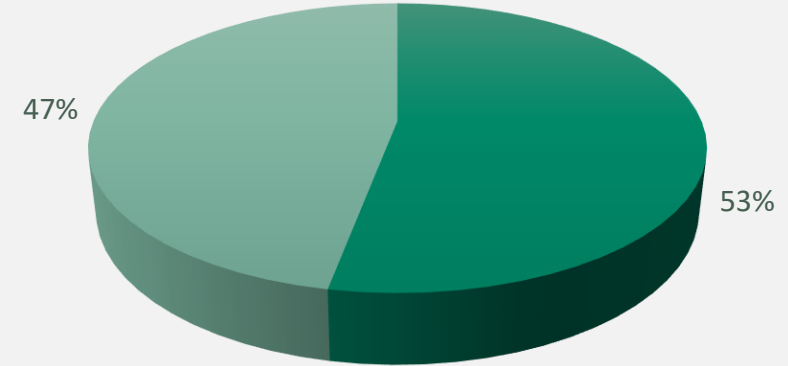
أ/ المعلومات الأولية

مستوى الاستفادة من القناة



■ ممتازة ■ متوسطة ■ قليلة

المناطق التعليمية المستفيدة



■ المنطقة الشرقية ■ المناطق التعليمية الأخرى

أ/ المعلومات الأولية

مبادرات

من خلال البحث والاستقصاء ظهر لنا قيام العديد من إدارات التعليم في مختلف مناطق المملكة بتقديم دورات تدريبية في اختبارات القدرات والتحصيلي لطلاب وطالبات المنطقة وعلى سبيل المثال لا الحصر، قامت إدارات التعليم التالية:

***إدارة تعليم جازان:**

أطلق تعليم جازان مبادرة

- قادرون ١.

- قادرون ٢ في السنة الثانية.

*** إدارة تعليم حائل:** أطلقت إدارة التعليم بمنطقة حائل برنامج (واثق) أحد البرامج التنموية في مؤسسة تكافل الخيرية، حيث يسعى البرنامج لتأهيل ٢١٥٠ من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية، نحو التعلم المستمر والتعرف على ميولهم وقدراتهم لتحديد مسارهم التعليمي مع تأهيلهم لمرحلة ما بعد الثانوية من خلال برامج حضورية تؤهلهم لاختبار القدرات العامة والتحصيلي وتهيئتهم لسوق العمل عبر لقاءات إثرائية وتجارب ناجحة.

أ/ المعلومات الأولية

مبادرات

* إدارة تعليم الرياض:

شراكة بين مكتب التعليم بقرطبة ومنصة عين المبدع للتدريب عن بعد لتدريب طلاب وطالبات المرحلة الثانوية على اختبار القدرات العامة والتحصيلي

* إدارة تعليم نجران:

مبادرة مجموعة رفعة التعليمية بالتعاون مع إدارة التعليم بمنطقة نجران للتدريب على مهارات وإستراتيجيات في القدرات لطالبات المرحلة الثانوية لمدة أسبوعين.

* إدارة تعليم المدينة المنورة:

برنامج مفاتيح التميز في اختبارات القدرات والتحصيلي بإشراف مكتب تعليم شرق المدينة المنورة (بنات) بحضور ١٥٤٨ طالبة

من خلال الاستعراض السابق يتضح لنا التالي:

- المبادرة جاءت تلبية لحاجة ملحة قائمة لدعم طلاب وطالبات المنطقة الشرقية في اختباري القدرات العامة والتحصيلي للمرحلة الثانوية.
- المبادرة جاءت لتغطية فجوة محتملة لدى بعض الطلاب والطالبات في الميدان التعليمي من الذين لا يمتلكون القدرة على الانضمام للبرامج التدريبية في القدرات العامة والتحصيلي والتي تتطلب دفع رسوم تدريب.



ما هو الجديد الذي ستقدمه مبادرة (إتقان):

- بناء على نتائج (مؤشر ترتيب)، وتصدر الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية في نتائج اختبارات القدرات العامة والتحصيلي لعدة سنوات على مستوى المملكة ورغبة منها في توسيع دائرة الأثر الإيجابي ليشمل جميع طلاب وطالبات المملكة العربية السعودية أتت هذه المبادرة لإثراء الميدان التعليمي بحقائب تدريبية نوعية للتدريب على اختبارات القدرات العامة والتحصيلي سائلين الله أن تكون لبنة خير وثناء لهذا الوطن.



ب/ الاحتياجات والخدمات المقدمة للفئة المستهدفة

الخدمات المقدمة

الدورات التدريبية المقدمة **بمقابل مالي** من خلال مراكز التدريب المنتشرة في المنطقة الشرقية.

جهود المعلمين والمعلمات الشخصية في تدريب الطلاب والطالبات على اختبارات القدرات والتحصيلي خلال اليوم الدراسي.

قناة قدراتي التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية.

الكتيبات المنشورة للتدريب على القدرات العامة والتحصيلي

جهود المعلمين والمعلمات، والمشرفين والمشرفات، ومكاتب التعليم في إعداد المواد العلمية للتدريب على اختباري القدرات العامة والتحصيلي

الاحتياجات

توفير التدريب لجميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للمنطقة الشرقية **مجاًناً** للجميع.

تصميم حقائب تدريبية نوعية ومحكمة للقدرات العامة بقسميه (الكمي + اللفظي).

تصميم حقائب تدريبية نوعية ومحكمة للتحصلي.

ج/ الفجوات والحلول المقترحة

آلية سد الفجوة

بناء خطة تدريب تستهدف جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في اختباري القدرات والتحصيلي مجاناً.

تشكيل فريق عمل من رؤساء الأقسام المعنية لتحليل المناهج ورصد نقاط القوة والضعف وبناء وإعداد الحقائق التدريبية.

الفجوة

ندرة فرص التدريب الاحترافي الذي يستهدف جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي على مستوى المنطقة الشرقية **بدون مقابل مالي**.

الحاجة إلى توفير مصادر نوعية محكمة للتدريب على اختباري القدرات العامة والتحصيلي.

د/ التغيير النوعي الذي ستحدثه هذه المبادرة (القيمة المضافة)

من خلال الدراسات التي تم استعراضها سابقاً ومبادرة الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية والنتائج المرصودة منها وتحليل البيانات واستطلاع آراء الفئة المستهدفة نتوقع التالي:

تعزيز ثقة المجتمع المحلي بالجهود التعليمية الداعمة لأبنائهم وبناتهم للحصول على فرص تعليم أكاديمي وقبول جامعي والمقدمة من الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية.

توفير مصادر تدريب نوعية محكمة، تمكن المدارس من التدريب المستمر طوال العام الدراسي على اختبارات القدرات العامة والتحصيلي.

بث الوعي لدى طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية تمهيداً لتلبية متطلبات سوق العمل السعودي المتنامية نوعاً وكماً.

هـ/ النتائج المتوقعة تحقيقها

النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى:

المستهدفين

تحسن في متوسط درجات الطلاب في اختباري القدرات العامة والتحصيلي بنسبة ٢%.

المدرسة

تقدم ترتيب المدرسة في مؤشر ترتيب.

المكتب – الإدارة

استدامة التميز على مستوى مناطق التعليم في نتائج الطلاب والطالبات في اختباري القدرات العامة والتحصيلي.

الوزارة

ارتفاع مؤشرات الأداء في العنصر الإستراتيجي: جودة التعليم والتدريب.

١/ وصف المبادرة

من خلال الدراسات السابقة واستطلاع آراء المعنيين، تبين وجود فجوة في التالي:
١/ ندرة فرص التدريب الاحترافي الذي يستهدف جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس الحكومية والأهلية التابعة للمنطقة الشرقية **بدون مقابل مالي**.

٢/ الحاجة إلى توفير مصادر نوعية محكمة للتدريب على اختباري القدرات العامة والتحصيلي.

لذا جاء اهتمام سعادة مدير عام التعليم بالمنطقة الشرقية برعاية أبنائه الطلاب والطالبات من خلال مبادرة (إتقان) والتي تهدف إلى تمكين جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية من الارتقاء بمستوياتهم في اختباري القدرات العامة والتحصيلي، **من خلال:**

١/ طرح حزمة من **الأنشطة التدريبية المجانية (عن بعد)**؛ للتغلب على حاجز المكان، وللوصول لجميع الطلاب والطالبات في مختلف المدارس التابعة للإدارة.

٢/ إثراء الميدان التعليمي بحقائب تدريبية نوعية للتدريب على اختبارات القدرات العامة والتحصيلي.

/v تشخيص الواقع (أداة swot)

- ارتفاع أنصبة المعلمين في أغلب المدارس التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية.
- عدم موائمة مهارات اختبار القدرات العامة مع المناهج الدراسية الحالية.
- ضعف إمام بعض الطلاب والطالبات بالمهارات المطلوبة في اختبار القدرات العامة.

نقاط
الضعف

نقاط
القوة

- وجود مدربين محترفين في التدريب على مهارات اختباري القدرات العامة والتحصيلي.
- وجود حقائب نوعية محكمة للتدريب على اختباري القدرات العامة والتحصيلي.
- الوعي المجتمعي بأهمية التدريب والاستعداد لاختبارات القدرات العامة والتحصيلي وأثرها على مستقبل الطلاب والطالبات.
- توفر البنية التحتية للتدريب (عن بعد) في الفترات التي تناسب الفئة المستهدفة.

- ضعف شبكات الإنترنت في بعض المناطق والهجر التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية.
- توفر تدريب على اختباري القدرات والتحصيلي في المراكز الخاصة بمقابل مالي.

التحديات

الفرص

- الوعي المجتمعي بأهمية التدريب والاستعداد لاختبارات القدرات العامة والتحصيلي وأثرها على مستقبل الطلاب والطالبات.
- توفر مراجع علمية ومواقع إلكترونية

٨ / أهداف المبادرة

الهدف العام

تمكين جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية من الارتقاء بمستوياتهم في اختباري القدرات العامة والتحصيلي.

الأهداف التفصيلية

- رفع مستوى أداء طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية في **اختبار القدرات العامة** بنسبة ٢% خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ.
- رفع مستوى أداء طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية في **الاختبار التحصيلي** بنسبة ٢% خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

٩/ الفئة المستهدفة

٢٠١٩٧ طالب وطالبة من الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس الحكومية والأهلية التابعة لإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية.

١٠/ منطلقات المبادرة

- نتائج مؤشر ترتيب في اختباري القدرات العامة والتحصيلي.
- أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم.

١١/ نوع المبادرة

(علاجية): بعد الاطلاع على الدراسات والتجارب السابقة تبين أن هناك وجهة نظر مشتركة بين مختلف فئات المجتمع تدعو لأهمية تهيئة الطلاب والطالبات وتدريبهم على اختبارات القدرات العامة والتحصيلي لمعالجة نقاط الضعف وتطوير المهارات.

١٢/ نطاق عمل المبادرة

ينحصر نطاق عمل هذه المبادرة في المدارس الحكومية والأهلية التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية (الصفين الثاني والثالث الثانوي).

١٣/ مجالات المبادرة

عمليات التعليم والتعلم في (القدرات: كمي ولفظي – التحصيلي: فيزياء، كيمياء، أحياء ورياضيات).

١٤/ زمن المبادرة

الفصل الدراسي الثاني والثالث من العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

١٥/ خطة المبادرة

الهدف العام		تمكين جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة لإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية من الارتقاء بمستوياتهم في اختباري القدرات العامة والتحصيلي.							
الأهداف التفصيلية		رفع مستوى أداء طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المنطقة الشرقية في اختبار القدرات العامة بنسبة ٢% خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ.							
مؤشر قياس الأداء	التكلفة المالية		الجهة المنفذة	الجهة المساندة	الفترة المستهدفة	الإجراءات والأنشطة	رقم		
	يتجاوز ومطابق التكلفة المالية هو	بدون						إلى	من
- توفر حقيبتين (كمي + لفظي) - ارتفاع مستوى أداء الطلاب بنسبة ٢%			إدارة الإشراف التربوي (بنين + بنات)	مكاتب التعليم + إدارة التقنية	الفصل الدراسي الثاني ، الأسبوع ١١ : ٥ / ٨ / ١٤٤٥	الفصل الدراسي الأول الأسبوع ١١ : ١٤ / ٤ / ١٤٤٥هـ	طلاب الصفين الثاني والثالث الثانوي (٢٠١٩٧)	١	تشكيل الفريق
								٢	إعداد الحقائق
								٣	تصميم أدوات القياس والتقويم
								٤	التدريب
							٤	قياس أثر التدريب	

الهدف العام		تمكين جميع طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية من الارتقاء بمستوياتهم في اختباري القدرات العامة والتحصيلي.							
الأهداف التفصيلية		رفع مستوى أداء طلاب وطالبات الصفين الثاني والثالث الثانوي في المنطقة الشرقية في اختبار التحصيلي بنسبة ٢% خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ.							
مؤشر قياس الأداء	التكلفة المالية		الجهة المساندة	الجهة المنفذة	زمن التنفيذ		المستهدفة	م	الأنشطة والإجراءات
	يتجاوز ومطابق التكلفة المالية هو	بدون			س	م			
- توفر ٤ حقائب تدريبية (فيزياء + رياضيات + كيمياء + أحياء) - ارتفاع مستوى أداء الطلاب بنسبة ٢%	ميزانية مخصصة من سعادة مدير عام التعليم بالمنطقة الشرقية		مكاتب التعليم + إدارة التقنية	إدارة الإشراف التربوي (بنين + بنات)	الفصل الدراسي الثالث الأسبوع ١٢ / ٢٩ / ١١ / ١٤٤٥هـ		طلاب الصفين الثاني والثالث (١٩٧-٢٠٢)	١	تشكيل الفريق
								٢	إعداد الحقائب
								٣	تصميم أدوات القياس والتقويم
								٤	التدريب
								٥	قياس أثر التدريب



١٦/ آلية المتابعة والتقييم

- المقابلات.
- الاستبانات.
- النتائج.
- مستندات قياس الأثر قبل وبعد ... إلخ.
- مؤشر ترتيب التابع للمركز الوطني للقياس والتقييم.



١٧ / خطة إدارة المخاطر

المسؤول عن الخطر	استراتيجية معالجة الخطر	الضوابط والحلول الحالية	مستوى وقيمة الخطر		تأثير الخطر	الوقت المتوقع للخطر	احتمالية وقوعه	نوع الخطر	وصف الخطر	م
			القيمة	المستوى						
الاتصالات	توفير منصة لتحميل الدورات التدريبية المسجلة وإتاحتها لجميع الطلاب والطالبات	إتاحة الدورات التدريبية مسجلة للرجوع إليها لاحقاً بحسب الوقت المناسب للطلاب والطالبات	٨-٠	٣	عدم استفادة الطالب من الجهد المبذول في التدريب	وقت التدريب عن بعد	متوسط	تقني	ضعف شبكات الإنترنت في بعض المناطق والهجر التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية	١

سيتم إدراجها في النسخة الثانية بإذن الله

المراجع:

- دليل المبادرات، البرنامج الوطني لتطوير المدارس، الإصدار الأول ١٤٣٥ - ١٤٣٦هـ.
- دليل منهجية تصميم المبادرات، جمعية المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة.
- دليل تطوير الأفكار واختبارها، مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، النسخة الأولى، ٢٠٢٠م.
- سلسلة المبادرات المجتمعية ١، كتيب تدريبي للمبادرات المجتمعية أدوات عملية للمدربين والمتدربين، منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، ٢٠١٢.
- أبا الخيل، ماجد بن مساعد. المبادرات التطوعية خطوة بخطوة، الطبعة الأولى ٢٠١٦.
- عبدالعال، د. كمال شعبان. تصميم المبادرات النوعية للمسؤولية المجتمعية، المركز الخليجي لأبحاث المسؤولية المجتمعية
- اختبار القدرات إلزام بما قد لا يكون له لزوم، لجنة الشؤون التعليمية والتدريب في ملتقى أسبار، ٢٠٢٢م.
- السلطان، طارق بن محمد. صناعة المبادرات التنموية، كراسة تطبيقية لأغراض التدريب، ٢٠٢٠.
- نموذج التميز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة، النموذج الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. الإصدار الثاني، ٢٠١٦
- الغامدي، رباب خلف. (٢٠١٦). "أسباب الفجوة بين نتائج اختبار الطالبات في الثانوية العامة وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي من وجهة نظر (الطالبات - المعلمات - المديرات - المشرفات التربويات) والحلول المقترحة". مجلة الثقافة والتنمية: ١٦ (١٠١).
- الثبيتي، خالد سفر. (٢٠٢١). "أسباب الفجوة بين نتائج اختبار طلاب المرحلة الثانوية بالطائف وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: ٥ (٤٨).
- صلاح الدين، رنا عصام الدين. (٢٠١٩). "أسباب إخفاق خريجي المرحلة الثانوية في الاختبارات التحصيلية للتخصصات العلمية بالسعودية من وجهة نظر الطلبة". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: (٢٧).

رقم الصفحة	البند
٤	التعريف بالمصطلحات
٦	المقدمة
٨	الفصل الأول: من فكرة إلى مبادرة
١٠	- تعريف المبادرة
١١	- لماذا نبادر؟
٢٢	الفصل الثاني: بناء المبادرة
٢٣	- مراحل بناء المبادرة
٢٨	- أنواع المبادرات
٢٩	- منطلقات بناء المبادرة
٣٠	- مجالات المبادرة في العملية التعليمية
٣١	- عوامل نجاح المبادرة
٣٢	- سمات المبادرة الجيدة
٣٣	- تشخيص الواقع
٣٤	- الأهداف الذكية SMART
٣٦	الملاحق
٦١	- ملحق (١): نماذج العمل
٧٦	- ملحق (٢): نماذج التقويم
١١٤	- ملحق (٣): مثال تطبيقي
	المراجع



لا قيمة للفرص .. إذا لم نحسن الاستفادة منها