





# قيادة تطوير المنهج

تأليف

جون وايلز

ترجمة

د. راشد بن حسين العبد الكريم

قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية

دار جامعة الملك سعود للنشر

ص ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية



ح) دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م).  
هذه ترجمة عربية مُصرَّح بها من مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Leading Curriculum Development

By: Jon Wiles

© 2009 by Corwin Press

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وايلز، جون.

قيادة تطوير المنهج / جون وايلز ؛ راشد بن حسين العبدالكريم - الرياض،  
١٤٣٥هـ.

٢٣٢ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٧ - ٢٤٢ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- القيادة التربوية ٢- التطوير التربوي أ. العبدالكريم ، راشد بن حسين

(مترجم) ب. العنوان

١٤٣٥/١٦٨٠

ديوي ٣٧١،٢٠١٣

رقم الإيداع: ١٤٣٥/١٦٨٠

ردمك: ٧ - ٢٤٢ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة، وقد وافق المجلس العلمي على نشره باجتماعه  
الحادي والعشرين للعام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، المعقود بتاريخ ٣٠/٧/١٤٣٤هـ،  
الموافق ٩/٦/٢٠١٣م.

دار جامعة الملك سعود للنشر ١٤٣٥هـ



## مقدمة المترجم

يعد بناء المنهج وتطويره من العوامل الأساسية في تطوير التعليم. ويكاد يجمع المتخصصون في المناهج على أن تطوير المنهج عملية مستمرة يشترك فيها ، بشكل أو بآخر، كل من له علاقة بالمدرسة. وبالتالي تحتاج تلك العلمية لإلا قيادة واعية وتخطيط، يتعدى عملية التغيير الجزئي الوقتي والمرتجل في بعض المحتوى أو التطبيقات التدريسية. وهذا الكتاب Leading Curriculum Development يزود المتخصص في المنهج أو المشرف التربوي أو مدير المدرسة بآليات ومهارات قيادة عملية بناء وتطوير المنهج. فهو ليس كتاب نظرية بل كتاب يغلب عليه الطابع العملي التنفيذي. ومن الأسباب التي دعنتني لترجمته أنه يمزج بين عمليات بناء المنهج النظرية والمنهج بمفهومه العام وعمليات بناء برنامج خاص بالمدرسة، وهو ما تحتاجه مدارسنا بشكل كبير في هذا العصر. أيضا أنه كتاب عملي، ولذلك فهو يناسب دارسي الماجستير والدكتوراه من المشرفين التربويين ومديري المدارس.

ومما يجب التنبيه عليه في مثل هذه الكتب المترجمة، أنها كتبت لأنظمة تعليمية وبيئات معينة وغالبا مختلفة عن أنظمتنا وبيئتنا، فمن الطبيعي أن يجد فيها القارئ أشياء لا تنطبق على الوضع لدينا، لكن هذا لا يمنع أبدا من الاستفادة منها وتخوير ما لا يتناسب معنا لجعله يتواءم مع الوضع في مدارسنا.

وختاما أقدم شكري لإدارة الترجمة بجامعة الملك سعود على دعمها لترجمة هذا الكتاب، وتقديمها كل مساعدة في سبيل إنجازها.

المترجم



## المقدمة

هذا كتاب عن كيفية بناء المنهج. فأعمال المنهج وظيفية أساسية للقيادة التربوية في المدرسة، لأننا من خلال عملية بناء المنهج نحدد الهدف، ونوضح الأنشطة ونبرر اتخاذ القرارات في المدرسة. وعمل المنهج غالبا يفرق بين المدرسة المتميزة و المدرسة الضعيفة. فالمدرسة التي دون منهج محدد وواضح يمكن مقارنتها بسفينة دون دفة، فهي تفتقد الاتجاه ومن السهل تحييدها عن المسار.

وهناك الكثير من الناس الذين يمكنهم المشاركة في عمل المنهج، فمنهم مدير المدرسة، ومدير القسم، ووكلاء المدرسة للشؤون الفنية، ورؤساء الأقسام للمعلمون الأوائل ورؤساء فرق التخصص، والمعلمون ذوو المهام خاصة. والنشاط، وليس اسم الوظيفة، هو الذي يحدد من سيقوم بقيادة المنهج في المؤسسة التعليمية. وغالبا ما يتم تعيين شخص لهذه الدور القيادي دون أي إعداد رسمي أو معرفة حقيقية. وهذا الكتاب سيقود مثل هؤلاء عبر عمليات بناء المنهج التي تصنع قيادة منهج صحيحة في المدرسة.

هناك تصوران مختلفان لقيادة المنهج في المدرسة المعاصرة. الأول، نوع ساكن أو إداري من قيادة المنهج، يبحث عن الحفاظ على كل البرامج الحالية والموجودة والإبقاء عليها. ومثالا على وظائف الإبقاء زيارات المشرفين، ومراجعة الاعتماد، وبرامج التدريب المعتادة المجدولة دوريا، مثل البرامج التوجيهية للمعلمين الجدد. فقيادة المنهج الساكنون يحاولون إنتاج درجة من القدرة على التوقع والنمطية في العمليات اليومية للمدرسة.

النوع الثاني والمختلف تماما من قيادة المنهج هو القائد النشط . وهذه القيادة تركز على بناء برامج جديدة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمدرسة والمجتمع. وتكييف المنهج لقدرة التقنيات الجديدة. على سبيل المثال ، يتطلب طرقا جديدة وإبداعية للتفكير حول التربية في المدرسة. فقادة المنهج النشطون يحددون الاتجاه ويحفزون الناس ويوضحون الخطوات للتغيير. ففي مقابل قيادة الإبقاء (المحافظة). فقائد المنهج النشط يجعل الأشياء تحدث ، فهي نوع من القيادة الاستشرافية والدافعة.

ويتناول هذا الكتاب نوعي قيادة المنهج المحافظة والنشطة ، لكنه منحاز نحو الدور النشط للمنخرطين في عمل المنهج. وأعتقد أن درجة التغير التي تمر بها أمتنا والعالم بعامة تتطلب أن يكون قادة المنهج نشطين وذوي رؤية مستقبلية. وبالانتهاء من هذا الكتاب سيفهم القارئ كلا دورَي قائد المنهج في المدرسة.

### تنظيم هذا الكتاب

سوف تأخذ فصول هذا الكتاب القارئ من الفهم النظري لوظيفة المنهج إلى البناء الفعلي لبرامج المدرسة. فباتباع دورة المنهج العامة التي تبدأ بالتحليل ثم التصميم ثم التطبيق ثم التقويم ، سوف يبدأ القارئ بتحديد الهدف لعمل المدرسة ومقدمة في المهام الأساسية لأعمال المنهج. ويعرّف الفصل الأول والفصل الثاني قيادة المنهج الفاعلة والمهام الأساسية لها ، كما يعرف القارئ بعملية البناء والتطوير.

وبدءاً من الفصل الثالث إلى الفصل لتاسع يقدم الكتاب للقارئ طرقا مفصلة لبث الحياة في أعمال المنهج داخل المدرسة. فتوضح المحطة النهائية بجعل المنهج هادفا بشكل أكبر (الفصل الثالث)، و بناء فريق المنهج في المدرسة (الفصل الرابع)، وبناء الطريق لتحسين المنهج (الفصل الخامس) هي متطلبات الممارسة الناجحة لتطوير المنهج]. بينما التخطيط المفصل (الفصل السادس) والتطوير ذو المعنى للعاملين (الفصل

السابع)، والتقويم الصحيح (الفصل الثامن) من الأمور الأساسية في التطبيق الكامل لخطط المنهج. وأخيراً، ففي الفصل التاسع أقدم تأملات من خبرة ثلاثين سنة ميدانية في بناء مناهج مدرسية ناجحة.

وسوف يلاحظ القارئ عدداً متنوعاً من الأدوات المقدمة لتساعده في فهم عمل المنهج. والكتاب في الفصول من الثالث إلى التاسع يعرض نموذجاً لمشكلة في المنهج مع تحديد المهام المطلوبة من قائد المنهج. إلا أن كثيراً من المهام المحددة موضحة بصحائف التخطيط الأربع والعشرين الممكن إعادة إنتاجها في (المصدر أ)، وتلك نماذج مبنية من أعمال مدارس ومشكلات حقيقية.

وبالإضافة إلى هذه النماذج فقد زودت القارئ بقائمة رئيسة لمصادر قياسية لتخطيط المنهج (المصدر ب)، وبمواقع انترنت لمصادر المنهج (مصادر ج)، وبعض المصادر الموصى بها للبقاء على اطلاع على الجديد في مجال تطوير المنهج (المصدر د)، وقائمة بتعريفات للمفردات لمساعدة القارئ على استيعاب أدبيات هذا المجال (مصدر هـ).

وبينما يتقدم القارئ في هذا الكتاب، سوف تتطور عملية التطوير في عمل المنهج لتكون طريقة منطقية وواضحة لتوفير القيادة في المدرسة. وسوف يكتشف القارئ أن قيادة المنهج نوع طبيعي من النشاط في المدرسة وأنه بالتركيز على تطوير المدرسة ستجواب المهام اليومية الأخرى للقيادة دون عناء.

### عن المؤلف

جون وايلز تربوي طويل الخبرة، قدم قادة المنهج لمدارس وجهات تربوية لأكثر من ثلاثين عاماً. وتخصصه، المنعكس في هذا الكتاب، هو بناء وتطبيق خطط المنهج. وعمل الدكتور وايلز مستشاراً تربوياً لمئات الهيئات في أكثر من ٤٠ ولاية وللخدمة في عدد من الدول الأجنبية في أوروبا وآسيا وأفريقيا وجزر الكاريبي.

والدكتور وايلز هو مؤلف (أو مؤلف مشارك) لاثني عشر كتابا واسع الانتشار  
تعالج قضايا المنهج والقيادة التربوية. فكتابه (تطوير المنهج دليل للممارسة) - الطبعة  
السابعة - ظل يستخدم لقراءة الثلاثين عاما في كليات وجامعات في مختلف أنحاء العالم  
لتدريب المتخصصين في المنهج. وللدكتور وايلز مطبوعات أخرى تشمل تدريب  
المعلمين والإدارة والإشراف المدرسي، ونظرية التغيير، وسياسات التربية، وتعليم  
المرحلة المتوسطة، والتقنيات.

ويعيش الدكتور وايلز مع زوجته على الساحل الشمالي الشرقي لفلوريدا

ويمكن الوصول إليه على البريد [j\\_mwiles@bellsouth.net](mailto:j_mwiles@bellsouth.net)

## المحتويات

هـ.....	مقدمة المترجم
ز.....	المقدمة
١.....	الفصل الأول: تعريف قيادة المنهج الفاعلة
٢.....	ما المنهج؟
٣.....	المنهج هو الوظيفة الرئيسة
٥.....	الحفاظ على المنهج
١٠.....	قيادة المنهج النشطة
١٣.....	مهام قيادة المنهج النشطة
١٥.....	يجب أن يكون قادة المدرسة قادة للمنهج أيضاً
١٦.....	القائد بوصفه مساعداً وموجهاً
١٧.....	قبول التحدي بقيادة المنهج
١٧.....	ملخص
١٩.....	الفصل الثاني: المهام الأساسية لقيادة المنهج
٢٠.....	تحديد البرنامج
٢٤.....	التعاون لأجل النجاح
٢٨.....	توفير المسار

٣١	تنسيق النشاط
٣٣	دور القائد
٣٤	ملخص
٣٥	<b>الفصل الثالث: جعل المنهج هادفاً</b>
٣٦	البحث عن فلسفة مدرستك
٣٧	أساليب للوصول إلى اتفاق
٣٩	منطق (إذ...فإذن)
٤١	دور المعايير والمحكات المرجعية
٤٣	توضيح الغايات والأهداف
٤٤	تقويم قدرة المدرسة مسبقاً
٤٦	تحديد الغاية النهائية
٤٧	التحقق بوصفه عنصراً مهماً
٤٧	خلاصة
٤٨	نموذج لمشكلات وإجراءات القائد
٥٣	<b>الفصل الرابع: بناء فريق منهج المدرسة</b>
٥٤	اختيار الفريق
٥٦	استخدام اللجان لتنفيذ النجاح
٥٨	المجموعات الصغيرة
٦١	عقد الاجتماعات
٦٢	عقد اللقاءات
٦٤	طرق أخرى للتواصل الفعال
٦٦	أسلوب القيادة وبناء المناخ

٦٨	تحقيق الاتفاق لتحسين المدرسة.....
٦٩	ملخص.....
٧٠	نموذج لمشكلات وإجراءات القائد.....
٧٥	<b>الفصل الخامس: بناء الطريق لتطوير المنهج</b> .....
٧٥	تحديد الرؤية.....
٨٦	توضيح الخطوات.....
٨٧	استخدام التغذية الراجعة في عمل المنهج.....
٩٠	غايات الإدارة والجدولة.....
٩٥	المعايير بوصفها حدودا وليست غايات.....
٩٦	ملخص.....
٩٧	نموذج لمشكلات وإجراءات القائد.....
١٠٣	<b>الفصل السادس: تخطيط مفصل لتنفيذ التغيير</b> .....
١٠٣	رسم المنهج الدراسي.....
١٠٩	معيار المواءمة.....
١١٢	المعايير في المنهج الدراسي.....
١١٤	خطة ناشئة لتحسين المدارس.....
١١٥	أدوات التخطيط التي تمكّن.....
١١٩	موجز.....
١٢٠	نموذج لمشكلة والإجراءات التي يتخذها القائد.....
١٢٣	<b>الفصل السابع: تطوير المنهج يعني تطوير هيئة التدريس</b> .....
١٢٣	المعلمون بوصفهم المكون الأساس.....
١٢٥	لماذا يكره الكثير من المعلمين برامج تطوير هيئة التدريس.....

١٢٧	التصاميم المفضلة لبرامج تطوير المعلمين
١٣٢	تقويم جهود تطوير المعلمين
١٣٤	كلمة عن المتعلمين الكبار
١٣٧	المنهج باعتباره أساساً منطقياً لتطوير المعلمين
١٣٧	ملخص
١٣٨	نموذج لمشكلات وإجراءات القائد
١٤١	<b>الفصل الثامن: إغلاق الدائرة من خلال التقويم</b>
١٤١	الوظائف العامة
١٤٣	التصميم العام
١٤٦	الغرض من التقويم
١٤٧	ثمانية مجالات للدراسة
١٤٨	تصميم البرنامج
١٥٠	استخدام التقنية في التعليم
١٥١	ملخص
١٥٢	نموذج لمشكلات وإجراءات القائد
١٥٥	<b>الفصل التاسع: تنسيق عمل المنهج الناجح</b>
١٥٦	بعض أسباب إخفاق المنهج
١٥٧	عناصر الخطة الشاملة
١٥٨	نحن مشتركون كلنا في هذا
١٥٩	أدوات التخطيط
١٦٤	رفع التقرير للمجلس ومدير التعليم
١٦٤	التوقيت هو كل شيء في تطوير المدرسة
١٦٦	تقويم البرامج ومراجعتها

١٦٨	التطور التدريجي للمشروع.....
١٦٩	المعززات التي يمكن أن تسرع التغيير في المدارس.....
١٧٠	ملخص.....
١٧١	نموذج لمشكلات وإجراءات القائد.....
١٧٣	مصدر (أ) صحف تخطيط قابلة للنسخ.....
١٩٣	مصدر (ب) مراجع لتخطيط المنهج.....
١٩٩	مصدر (ج) مواقع تتعلق بالمناهج على الانترنت.....
٢٠٧	مصدر (د) قراءات لمزيد من الفهم.....
٢١١	مصدر (هـ) مصطلحات.....
٢٢٥	ثبت المصطلحات.....
٢٢٥	أولاً : عربي - إنجليزي.....
٢٢٨	ثانياً : إنجليزي - عربي.....
٢٣١	كشاف الموضوعات.....