

Training program based on active learning strategies to develop the soft skills of kindergarten teachers in light of sustainable professional development.

Zeinab M. Mohamed.

Faculty of Education, Assiut University

Lamya A. Kedwany.

Faculty of Early Childhood Education, Assiut University.

Lamya.kdwany@yahoo.com

Received: 19-12-2023

Revised: 24-12-2023

Accepted: 21-1-2024

Published: 30-1-2024

DOI:

Abstract

The current research aims to develop some soft skills among kindergarten teachers in light of the dimensions of sustainable professional development, through applying a program based on active learning strategies (free discussion, cooperative learning, report writing, brainstorming, mental maps, flipped classroom, think/pair. / (Participate, solve problems), Kindergarten teachers were targeted in Assiut Governorate Kindergartens, and the experimental research sample consisted of 40 teachers. An experimental approach with a quasi-experimental design was used, the extent to which the kindergarten teachers in the research sample mastered soft skills before and after implementing the program was measured using the soft skills scale (prepared by the two researchers). The results showed that there was an impact of the program in developing soft skills among kindergarten teachers, where the effect size value (η^2) was (0.948) and the effect size value (d) was (5.98), and the effect size values were (η^2) for soft skills (skill Planning, time management skill, communication skill, decision-making skill, negotiation skill, cooperation and teamwork skill, crisis management skill, critical thinking skill) (0.929, 0.922, 0.957, 0.924, 0.891, 0.939, 0.889, 0.910) respectively, and amounted to Effect size values (d) (4.67, 4.65, 6.62, 5.02, 4.39, 5.51, 4.03, 4.64), respectively. It is noted that all effect size values were large. It also found that there were statistically significant differences at the significance level of 0.01 between the average scores of the study group's teachers in the pre- and post-measurements in soft skills (planning skill, time management skill, communication skill, decision-making skill, negotiation skill, cooperation skill and teamwork, crisis management skill), critical thinking skill), where the "t" values reached (22.58, 21.49, 29.53, 21.83, 17.90, 24.53, 17.69, 19.86), respectively, and all the "t" values were statistically significant at the (0.01) level, and the differences were in favor of the post-measurement.

Keywords: Training program, active learning strategies, soft skills, sustainable professional development

برنامج تدريبي قائم على استراتيجيات التعلم النشط لتنمية المهارات الناعمة لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء التنمية المهنية المستدامة

أ.م.د /لمياء أحمد كدواني

استاذ مناهج الطفل المساعد

كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة اسيوط

أ.د /زينب محمود محمد عطيفي

أستاذ المناهج وطرق التدريس

كلية التربية جامعة اسيوط

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تنمية بعض المهارات الناعمة لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء أبعاد التنمية المهنية المستدامة وذلك من خلال تطبيق برنامج قائم على استراتيجيات التعلم النشط (المناقشة والحوار، التعلم التعاوني، كتابة التقارير، العصف الذهني، الخرائط الذهنية، الفصل المعكوس، فكر/ زوج/ شارك، حل المشكلات)، وتكونت مجموعة البحث من (40) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط. تم استخدام المنهج التجريبي، وتم قياس مدى تمكن معلمات رياض الأطفال عينة البحث للمهارات الناعمة قبل تطبيق البرنامج وبعده باستخدام مقياس المهارات الناعمة (اعداد الباحثان). وتوصلت النتائج إلى وجود أثر للبرنامج في تنمية المهارات الناعمة لدى معلمات رياض الاطفال حيث بلغت قيمة حجم الأثر (2η) (0.948) وبلغت قيمة حجم الأثر (d) (5.98)، كما بلغت قيم حجم الأثر (2η) للمهارات الناعمة (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التفاوض، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة إدارة الازمات، مهارة التفكير الناقد) (0.929، 0.922، 0.957، 0.924، 0.891، 0.939، 0.889، 0.910) على الترتيب، وبلغت قيم حجم الأثر (d) (4.67، 4.65، 6.62، 5.02، 4.39، 5.51، 4.03، 4.64) على الترتيب، ويلاحظ ان جميع قيم حجم الأثر كانت كبيرة.

كما توصلت إلى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسطي درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي في المهارات الناعمة (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التفاوض، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة إدارة الازمات، مهارة التفكير الناقد) حيث بلغت قيم "ت" (22.58، 21.49، 29.53، 21.83، 17.90، 24.53، 17.69، 19.86) على الترتيب، وجميع قيم "ت" دالة احصائياً عند مستوى (0.01)، وقد كانت الفروق لصالح القياس البعدي.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، استراتيجيات التعلم النشط، المهارات الناعمة، التنمية المهنية المستدامة.

المقدمة

المعلم إحدى الدعائم الرئيسية التي يعتمد عليها النظام التعليمي في تحقيق أهداف التنمية، وترسيخ مقومات ثقافية تربوية جديدة تتناسب ومقتضيات النمط الحضاري الجديد. ونجاح المعلم في القيام بأدواره الجديدة المتوقعة، يستلزم امتلاكه جملة من المهارات والقدرات التي تختلف بدورها عن تلك التي يمتلكها معلم اليوم، وبالأحرى عن مثيلتها لمعلم أمس، مما يعني ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداد المعلم، وكذا البرامج الموجهة للتنمية المهنية المستدامة.

ومن مؤشرات التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية تحفيز الأنشطة والمجهودات الفردية والجماعية داخل المؤسسات التعليمية، تفعيل وحدة التدريب والتقويم في التنمية المستدامة للمعلمين والمعلمات، وضع الخطط التنفيذية التي تتسم بالواقعية لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية (ابراهيم ومهدى، 2018، 728)

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بتدريب المعلم في ضوء الأدوار الحديثة التي ينبغي أن يقوم بها، فقد أشار تقرير التقويم في الوطن العربي إلى أن المعلم هو الأكثر أهمية في تحسين التعليم وتطوير نوعيته (UNESCO, 2004)؛ حيث أصبح مرشداً إلى مصادر المعرفة، ومنسقا لعمليات التعليم، ومقوماً لنتائج التعلم وموجهاً للمتعلم في ضوء ما يتناسب مع قدراته وميوله. وعندما ينتقل الشخص من مرحلة التعليم إلى سوق العمل، يشعر أن هناك اختلافاً كبيراً بين العمل والدراسة فمن الممكن أن يكون الشخص ناجح جداً في دراسته، ولكنه يفشل عندما يبدأ في العمل، وهذا يرجع إلى أنه يفتقد إلى المهارات الناعمة، التي تجعله متميز عن غيره، فكل منا لديه القدرة على حفظ المعلومات، وتحقيق النجاح في الدراسة، ولكن القليل منا من يستطيع أن ينجح في سوق العمل.

فكلاً من المهارات الناعمة والصلبة مهمة عند التقدم بطلب لوظيفة معلم أو معلمة، وبينما تكون المهارات الصلبة هي سبب الحصول على المقابلة فإن المهارات الناعمة هي السبب في الحصول على الوظيفة، لأن أصحاب ومديري المدارس يبحثون عن الأشخاص القادرين على تأدية عدة مهام بالإضافة إلى تمتعهم بالشخصية المناسبة، والتي تتلاءم مع المؤسسة التعليمية، وتعطي انطباع جيد عنها لأولياء الأمور. (Investopedia, 2014,2)

كما أكدت العديد من الدراسات مدي أهمية المهارات الناعمة لدى أرباب العمل عند عملية التوظيف، منها دراسة الحلبي(2021) - دراسة White (2010) ودراسة Schulz (2008) .

ومعلمة الروضة يجب أن يكون لديها مهارات تمكنها من أداء دورها الحيوي والفعال في تربية وتعليم الطفل، وهذه المهارات لا يتم تنميتها إلا من خلال سلسلة متكاملة وشاملة من برامج التدريب المستمرة التي تعتمد على التخطيط العلمي والتناسق المنهجي، ويجب أن ترتبط هذه البرامج بالمشكلات اليومية التي تواجهها المعلمة في عملها إضافة إلى استثمارها.

مشكلة البحث

نادت العديد من الدراسات على ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لمعلمات رياض الاطفال في مصر، والتأكيد على ربط اهداف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الاطفال بالاحتياجات الفعلية داخل الروضة، وضرورة وضع اليات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية من قبل الاكاديمية المهنية للمعلمين، كما أوصت نتائج العديد من الدراسات بضرورة امتلاك المهارات الناعمة نظراً لدورها الفعال واهميتها في العمل وتطويره كدراسة الحلبي (2021)، دراسة صلاح (2016)، دراسة نعيم (2014)، دراسة (2013) Seetha ودراسة (2013) Vincent. بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العاملات بالروضة لمتغيرات العصر الذي يعيش فيه والعمل على تهذيب مهاراتهم الادارية والعملية فإن الحاجة إلى

التنمية المهنية حاجة قائمة باستمرار نظراً لأن المعلمة لا يمكنها أن تعيش مدى حياتها بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، فتحت ضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي هذا الأمر يتطلب ضرورة أن تحافظ المعلمة على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة.

وبالرغم من ذلك فإنه خلال فترة الاشراف على التدريب الميداني لوحظ عدم تمكن الطالبات/المعلمات تخصص رياض الأطفال من العديد من المهارات الناعمة، كما لوحظ أيضاً ضعف هذه المهارات لدى معلمات الروضة في بعض الروضات بمحافظة اسيوط.

وأكد ذلك الشعور ما اشارت اليه دراسة بن سليمان (2017) بوجود نقص في المهارات الناعمة لدى المعلمات.

ولتأكيد ذلك الاحساس تم تطبيق مقياس مبدئي على عينة استطلاعية للتأكد من مدى تمكن معلمات الروضة من المهارات الناعمة على عدد (20) معلمة، وقد وجد أن نسبة املاكهن لتلك المهارات ضعيفة.

جدول (1)

النسبة المئوية لمتوسطات مدى امتلاك معلمات الروضة (العينة الاستطلاعية) للمهارات الناعمة

الاجمالي	النسبة المئوية لمتوسط مدى توافر المهارة	أبعاد المهارات الناعمة الفرعية	الأبعاد الرئيسية
%48,5	%65	تمثل ادارة الوقت بالنسبة لي أهمية كبرى للنجاح	مهارة إدارة الوقت
	%58,33	اتمكن من التخطيط السليم لمواجهة مشكلة هدر الوقت	
	%55	اتمكن من إعداد جدول زمني لتنفيذ الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهدافي	
	%41,67	استطيع تحديد سقف زمني مناسب لتنفيذ الأنشطة المطلوب القيام بها	
	%38,33	اتمكن من تنفيذ الأنشطة المطلوبة في الزمن المحدد لها	
	%43,33	اتمكن من استخدام طرق بديلة لإنجاز المهام المطلوبة في وقت أقل	
	%38,33	اتمكن من مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال وخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة عند توزيع الوقت على الأنشطة المطلوبة	
% 50	%46,67	أتحدث بلطف مع الأطفال و الزميلات	مهارة الاتصال والتواصل
	%58,33	أنظر الى الزملاء/ الأطفال عند التحدث إليهم	
	%35	اتمكن من اقناع الآخرين بالحوار والمناقشة	
	%38,33	أختار كلماتي بدقة عند التحدث مع الآخرين	
	%56,67	انصت بعناية واهتمام لوجهة نظر الآخرين	

الأبعاد الرئيسية	أبعاد المهارات الناعمة الفرعية	النسبة المئوية لمتوسط مدى توافر المهارة	الاجمالي
	اتقبل من يخالفني في وجهة النظر والرأي	40%	55,2%
	أقرأ أفكار الآخرين من لغة الجسد	35%	
	اوظف لغة الجسد عند الحديث مع الآخرين بالإيماءات والعين	78,33%	
	اتمكن من جذب انتباه الأطفال اثناء التواصل معهم	61,67%	
مهارة التفاوض	اجيد التفاوض مع الآخرين في شتى الموضوعات	63,33%	55,2%
	اتمكن من كسب ثقة جميع أطراف التفاوض وأقنعهم بالحلول	43,33%	
	اركز في جلسة التفاوض على ما يمكن تحقيقه	48,33%	
	استطيع طرح بدائل عديدة عند التفاوض للوصول لحلول مناسبة	51,67%	
	يمكنني تقديم بعض التنازلات اثناء المفاوضات لتحقيق الأهداف	71,67%	
مهارة اتخاذ القرار	استخدم مهارات التفكير المختلفة من جمع المعلومات وتحليلها للاستفادة منها	40%	42,5%
	أستخدم المفاضلة بين البدائل المختلفة لاتخاذ القرارات	38,33%	
	أأخذ القرار المناسب في الوقت المناسب	41,67%	
	أقيم القرار المتخذ من خلال التغذية الراجعة	55%	
	أشارك في اعداد الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	41,67%	
	امتنع عن اتخاذ أي قرار خوفاً من الفشل	38,33%	
مهارة التعاون والعمل الجماعي	أطلب المشورة من المختصين واستفيد من أهل الخبرة	53,33%	42,5%
	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	40%	
	أعمل على تشكيل فريق عمل لتحقيق هدف معين	46,67%	
	أثق بقدرات المشتركين معي بالفريق اثناء العمل الجماعي	40%	
	أشعر بالثقة بنفسي اثناء العمل الجماعي	38,33%	
	اسعى للتشبيك المؤسسي بين الإدارة وأولياء الأمور	41,67%	
	امتلك مهارة قائد فريق ناجح اثناء العمل الجماعي	35%	
	أثناء جلسات التعلم التعاوني في الدرس أتمكن من تحديد المسؤوليات المكلف بتنفيذها كل عضو في الفريق قبل البدء في المهمة	45%	

الأبعاد الرئيسية	أبعاد المهارات الناعمة الفرعية	النسبة المئوية لمتوسط مدى توافر المهارة	الاجمالي
مهارة المبادرة	اسعى دوماً لتطوير الخطة المهنية الخاصة بي	40%	41,9%
	أعمل على استخدام أحدث الأساليب في العمل داخل الفصل بشكل مستمر	48,33%	
	اعمل بأسبقية أكثر من الانتظار والاستجابة للأحداث	41,67%	
	اسعى دوماً لحل المشاكل التي أواجهها بطريقة مناسبة	50%	
	اسعى لانتهاز الفرص المتاحة والغير مستغلة لتحقيق النجاح	36,67%	
	أوازن الأمور بحكمة ولا أتسرع لأخذ زمام المبادرة	35%	
% 42,5	أمتلك القدرة على التحليل والربط والاستنتاج لمواجهة المشكلات المختلفة	38,33%	42,5%
	أعمل على توجيه العديد من التساؤلات عندما تعرض على أية أفكار جديدة	48,33%	
	أبحث وأتأمل للتأكد من المعلومات المتوفرة لدي عند تعرضي لأي مشكلة	41,67%	
	استطيع التصرف بحكمة في المواقف الصعبة والحرجة	41,67%	
مهارة التخطيط	أحدد أهدافي وأصوغها بشكل سليم.	38,33%	38,89%
	أحدد أولويات تحقيق الأهداف	35%	
	أخطط للأنشطة التي تتناسب مع ميول الأطفال	41,67%	
	أعتمد خطة عمل يومية تتضمن المهام المطلوب تنفيذها.	35%	
	أضع دوماً خطط بديلة من أجل مواجهة الظروف المتغيرة	38,33%	
	أمتلك مهارات تنظيمية عالية	45%	
مهارة إدارة الذات	أتعامل مع الأشخاص بدون -أحكام مسبقة (قناعة بالحرية الشخصية)	40%	41,67%
	أستطيع ابراز نقاط قوتي أمام الآخرين	38,33%	
	أحافظ على هدوئي في الأوقات الصعبة والحرجة	35%	
	اتمكن من إحداث انطباع قوي مع الآخرين في الدقائق الأولى في أي مقابلة	41,67%	
	أقوم بتحديث السيرة الذاتية الخاصة بي من وقت لآخر	36,67%	
	أستطيع تسويق مهاراتي في تأسيس الطفل وإقناع ولى الأمر	38,33%	
مهارة الاحتراف	التزم بشدة لإنجاز مهامي ودوري في أي عمل	35%	43,33%
	استخدم أسلوب تدوين الملاحظات في الحوارات والنقاشات	41,67%	
	اسعى لتطوير مهاراتي في العمل باستخدام كافة التقنيات الحديثة	43,33%	

الأبعاد الرئيسية	أبعاد المهارات الناعمة الفرعية	النسبة المئوية لمتوسط مدى توافر المهارة	الاجمالي
	اهتم بتقسيم وقتي في العمل	%40	
	اشعر بمسئولية تجاه عملي والمدرسة التي اعمل بها	%41,67	
	أطور ذاتي وأشعر بالمسؤولية تجاه ذلك	%48,33	
مهارة الازمات	أتوقع المشكلة أو الخلل قبل وقوعه	%46,67	%48,67
	اقوم بوضع خطط واضحة عند حدوث أزمات	%51,67	
	اواجه كافة التحديات التي تواجهني أثناء عملي للتغلب على العقبات	%43,33	
	يمكنني العمل تحت ضغط	%46,67	
	استطيع ادارة فريق عمل خاص بالأزمات	%55	
	الاجمالي	%44,21	

من هنا تحددت مشكلة البحث الحالي في ضعف مستوى تمكن معلمات الروضة في المهارات الناعمة.

أسئلة البحث:

للتصدي لهذه المشكلة حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال؟
- ما صورة البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال؟
- ما فاعلية البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الناعمة اللازمة لمعلمة رياض الأطفال؟

هدف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحديد المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال، وتنميتها من خلال البرنامج التدريبي المعد لهذا الغرض.

أهمية البحث:

الاهمية النظرية

- يعد استجابة للتوجهات الحديثة في خطة مصر 2030 والتي تنادى بتطوير وتحديث اساليب العمل بالمؤسسات التعليمية
- المساهمة في تنمية معلمات رياض الاطفال في مصر مهنيًا بالقدر الذي يؤهلهم من اداء الاعمال باقل جهد واكبر كفاءة
- اثراء الادبيات والمكتبة العربية بإضافة هذا البحث ضمن مقننياتها بما يشتمل عليه من اطار نظري للمتغيرات، والباحثين المهتمين بمجال التنمية المهنية في مؤسسات رياض الاطفال واستخدام وتوظيف المهارات الناعمة في مجال التعليم
- يكتسب البحث الحالي اهميته من اهمية التنمية المهنية ومردودها على معلمات رياض الاطفال وما تحققهن من انجازات اذا ما توفرت لهن الامكانيات والموارد

الاهمية التطبيقية

قد يفيد هذا البحث كلاً من:

- **المعلمات:**
 - تنمية مهاراتهم التدريسية في ضوء المهارات الناعمة.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المهني لمعلمات رياض الأطفال عينة البحث .
- **القائمين على العملية التعليمية:**
 - اعداد برامج تدريبية وتأهيلية لمعلمات رياض الاطفال تقوم على المهارات الناعمة
- **واضعي السياسات التعليمية والمتخصصين** بإعداد مقررات كليات التربية للطفولة المبكرة تتضمن موضوع المهارات الناعمة للطالبة المعلمة.

مصطلحات البحث :

البرنامج التدريبي (Training program)

يعرفه إسماعيل (2005) بأنه مجموعة من المحاضرات والأنشطة والممارسات العملية والمواقف التي تهدف إلي تنمية مهارات ومعلومات وممارسات معلمات رياض الأطفال، والتي صممت من أجل معرفة معلمة الروضة كيفية التعامل مع الأطفال في حدود الإمكانيات المتاحة لهم . وإجرائياً يعرف بأنه : مجموعة من الخبرات، والخطوات، والأنشطة المتنوعة، والممارسات العملية، والمواقف، والتي صممت من أجل اكساب معلمة الروضة بعض المهارات الناعمة، بهدف معرفتها كيفية التعامل مع الآخرين (الطفل، الزملاء، القيادات، أولياء الأمور) والتواصل معهم بشكل جيد في حدود الإمكانيات المتاحة.

استراتيجيات التعلم النشط (Active Learning stratiges)

عرفه مسعد (2001، 89) بأنه التعلم الذي يشجع المتعلم على الاستقلالية والاحترام بعيداً عن الطريقة الروتينية والتمتع بخبرات ملانة بحيث تترابط خبرات التعلم الجديدة مع الخبرات السابقة بتهيئة جو من التفاعل والتعلم الذاتي.

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة من الطرق التدريسية التي تسمح للمتعلمين بالمشاركة الفاعلة في الأنشطة المختلفة، بحيث تأخذهم الى ما هو ابعد من دور الشخص المستمع السلبي، الى الشخص الذي يأخذ زمام المبادرة في الأنشطة المختلفة التي يمارسها مع زملائه، كما انها طريقة تدريس تشرك المتعلمين في عمل اشياء تحفز تفكيرهم فيما يتعلمونه لتنمية بعض المهارات الناعمة لتوظيفها في حياتهم.ومن استراتيجيات التعلم النشط المستخدمة في البرنامج (المناقشة والحوار، التعلم التعاوني، كتابة التقارير، العصف الذهني، الخرائط الذهنية، الفصل المعكوس، فكر/ زواج/ شارك، حل المشكلات)

المهارات الناعمة (Soft Skills)

عرفها خميس(2013، 11) بأنها " جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الفرد مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة علي التعبير عن الذات، إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة ". كما تعرف المهارات الناعمة بأنها المهارات الشخصية الاساسية لتحقيق التنمية الشخصية والمشاركة الاجتماعية اللازمة للعمل في بيئة محددة (Taylor,2016,16).

وإجرائياً هي :القدرات التي تمتلكها معلمة الروضة، وتساهم في تطوير ونجاح المؤسسة التعليمية التي تنتمي إليها وهي الروضة، وتتمثل في مهارات (التخطيط، إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات، مهارة التفاوض، العمل الجماعي، إدارة الأزمات، التفكير الناقد)، وتتميز هذه المهارات بالدقة، ومراعاة متطلبات الموقف في التعامل والتواصل الفعال، وتكوين العلاقات مع الآخرين وهم :الأطفال، والزملاء داخل الروضة، والقيادات، وأولياء الأمور. ويقاس مدى توافرها لديهن بالمقياس المعد لهذا الغرض.

التنمية المهنية المستدامة :

عرفها بن سليمان (2017، 2) عملية تنموية مستمرة تستهدف الافراد بالمهن المختلفة لها اهدافها واساليبها ووظائفها تربطها علاقات شبكية متبادلة التأثير والتأثر متكاملة المراحل فهدفها النهائي تنمية افراد تتوفر فيهم الثقة وحب التعلم الذاتي والأمانة العلمية.

وإجرائياً هي زيادة مهارة او تعديل سلوك معلمات رياض الاطفال بصورة تساعد على الاطلاع بالمهام والواجبات بكفاءة عالية وحصولهم على مزيد من الخبرات التي ترفع من كفاءتهم المهنية.

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني عام 2021/2022م.
- الحدود المكانية: بعض الروضات التابعة لإدارة اسيوط التعليمية (الرعاية المتكاملة – الوحدة العربية – الانتصار – الجهاد – بدر اللغات- خديجة بنت خويلد).
- الحدود البشرية : عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال، وكان قوامها (100) معلمة، (60) استطلاعية و(40) مجموعة البحث.

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي علي تنمية بعض المهارات الناعمة؛ وهي (التخطيط، إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات، مهارة التفاوض، العمل الجماعي، إدارة الأزمات، التفكير الناقد) لدي عينة من معلمات رياض الأطفال

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج التجريبي ذو المجموعة الواحدة بتطبيقين قبلي وبعدي.

متغيرات البحث:

-المتغير المستقل: البرنامج التدريبي القائم على التعلم النشط

-المتغير التابع: المهارات الناعمة

مجتمع البحث وعينته:

تم التطبيق على معلمات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط، واللاتي بلغ عددهن الكلي (520) معلمة بادارة اسيوط التعليمية وتكونت عينة البحث التجريبية من (40) معلمة، وتكونت عينة البحث الاستطلاعية من (60) معلمة.

الاطار النظري

المحور الأول: استراتيجيات التعلم النشط

تمثل استراتيجيات التعلم النشط احد أهم الوسائل والاليات المهمة سعيا نحو تحسين عملية التعلم والتعليم وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، ونقل التعلم من الطرق التقليدية المعتمدة على الاستظهار والحفظ الى طرق واستراتيجيات اكثر ايجابية تعتمد على فاعلية المتعلم وتاثيره في عملية التعلم، لتنمية جوانب شخصيته وقدراته وذكاءاته، ويعتمد نجاح التعلم النشط في هذا البحث على توسيع دائرة النشاط لمعلمة الروضة التي تمثل المتعلم النشط، ويمنحها قدر كبير من الحرية والمشاركة الايجابية لتنمية المهارات والقدرات غير التقليدية التي تتمتع بها حيث يختلف دورها في المواقف التعليمية التي تصمم في ضوء التعلم النشط عن دورها في المواقف التعليمية التقليدية.

مفهوم التعلم النشط

ظهر مصطلح التعلم النشط في السنوات الاخيرة من القرن العشرين، وزاد الاهتمام من قبل التربويين به بشكل واضح مع بداية القرن الحادي والعشرين كأحد اتجاهات التربية وانفسية المعاصرة ذات التأثير الايجابي الكبير على عملية التعلم، فهي تنظر للمتعلم على انه متعلم نشط فعال بطبيعته يبني معرفته من خلال ربط المعرفة السابقة بالمعرفة الجديدة، وتحفزه لبذل نشاط مقصود للمواصلة بين المعرفة السابقة والمعرفة الجديدة في موقف التعلم، ومن ثم تطبيق ماتعلمه على مواقف جديدة مشابهة من خلال الممارسة الواقعية فالنقطة المركزية في النظرية البنائية هي الافكار المسبقة التي يمكن ان يستخدمها المتعلم في

الخبرات والمهارات والمعلومات الجديدة، وهذا ما انطلقت منه استراتيجية التعلم النشط (ماميش، 2010، 59)

وقد تناول الكثير من التربويين التعلم النشط كمفهوم فعرفه مسعد (2010، 89) بأنه التعلم الذي يشجع المتعلم على الاستقلالية والاحترام بعيدا عن الطريقة الروتينية والتمتع بخبرات ملانة بحيث تترابط خبرات التعلم الجديدة مع الخبرات السابقة بتهيئة جو من التفاعل والتعلم الذاتي. في حين عرفه كلا من اللقاني والجمال (2003، 120) بأنه التعلم الذي يشارك فيه المتعلم مشاركة فعالة في عملية التعلم، من خلال القيام بالقراءة والبحث والاطلاع، ومشاركته في الانشطة الصفية واللاصفية ويكون المعلم فيها موجهها لعملية التعلم.

أهمية التعلم النشط

للتعلم النشط أهمية كبيرة ولاستخدامه فائدة عظيمة لذلك فقد اكد الكثير من التربويين على ضرورة استخدامه وذلك لقدرته على تحقيق ما يلي: (عويس، 2000، 52)

- يمكن المتعلمين من التحدث عما يتعلموه ويكتبوا عنه ويربطوه بحياتهم اليومية ويطبّقونه فيها.
 - يساهم في تعلم المتعلمين للمفاهيم والمعلومات التي تثير اهتمامهم وتذكر المعلومات التي يفهمونها.
 - يتعلم المتعلمون عن طريق العمل والمشاركة بين المتعلمين ويعطى صورة واضحة عن الانماط التي يستخدمونها كالاستماع والفهم والتحليل وتفسير المعلومات.
 - جعل التعلم متعة وبهجة
 - ينمي العلاقات الاجتماعية بين المتعلمين وبينهم وبين المدرب
 - تنمية الاتجاهات الايجابية نحو موضوع التعلم ونحو انفسهم وزملائهم
 - ينمي الدافعية اثناء التعلم، ويزيد من اندماج المتعلمين في العمل
 - يساعد على ايجاد تفاعل ايجابي بين المتعلمين
- مما سبق يمكن التأكيد على أن أهمية التعلم النشط تأتي من خصائصه التي يتمتع بها من حيث المرونة في المواقف التعليمية والمتعة التي يمكن ان يضيفها اسلوب التعلم النشط على العملية التعليمية كما يمكن ان يشجع التعاون بين المعلمات لاتمام التدريب وتحقيق هدف البرنامج التدريبي وبالتالي يحقق الغاية من التعلم ولكن مع مزيد من الرغبة في الحصول على المعرفة.

خصائص التعلم النشط

- يتميز التعلم النشط بعدة خصائص وقد تم ذكره بانه: (طريبه، 2008، 86)
- تعلم ذو معنى، أي أنه تعلم يرتبط بحاجات المتعلم الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.
 - يتضمن معلومات ومهارات وقيم واتجاهات قابلة للبقاء يمكن للمتعلم الاستفادة منها في المستقبل.
 - يهدف الى تحقيق التكامل في النمو العقلي - النفسي - الاجتماعي.
 - يثير الدافعية للتعلم لدى المتعلم ويهيئ له النجاح لذلك فهو يبعث في نفسه حب التعلم والاكتشاف والبحث عن طرق وحلول جديد للمشكلة والتعلم.

مبادئ التعلم النشط

- هناك عدد من المبادئ التي ينبغي الاستناد عليها عند تنفيذ التعلم النشط في غرفة النشاط ومنها ما ذكرته بدير (2008، 79) من ان التعلم النشط ينبغي ان يعمل على:
- تشجيع التفاعل بين المعلم والمتعلمين، هذا التفاعل سواء كان داخل الصف او خارجه يشكل عاملا مهما في اشراك المتعلمين وتحفيزهم، بل يجعلهم يفكرون في قيمهم وخطتهم المستقبلية
 - تشجيع التعاون بين المتعلمين، فالتعلم يتعزز بشكل اكبر عندما يكون بشكل جماعي، والتدريس الجيد والعمل الجيد يتطلب التشارك والتعاون وليس التنافس والانعزال
 - تشجيع المتعلمين على التعلم بشكل افضل من خلال التحدث والكتابة عما يتعلمونه وربطه بخبراتهم السابقة، وتطبيقه في حياتهم اليومية

- تقديم تغذية راجعة سريعة حيث ان معرفة المتعلمين بما يعرفونه وما لا يعرفونه تساعدهم على فهم طبيعة معارفهم السابقة وتقييمها، فالمتعلمون بحاجة الى ان يتأملوا ما تعلموه
- ضرورة توفير الوقت الكافي للتعلم والمتعلم بحاجة لوقت كافي وامتعلمون بحاجة الى تعلم ادارة الوقت وهي مهارة لها اثر هام في التعلم
- وضع توقعات عالية لاداء المتعلمين والعمل على تحقيقها
- ادراك ان الذكاء انواع وان للمتعلمين اساليب تعلم مختلفة، والممارسات التعليمية السليمة هي التي تراعى ذلك التعدد والاختلاف

وترى الباحثتان ان التعلم النشط يحقق العديد من المزايا لبرنامج تدريب المعلمات حيث يسهم بتعزيز التعاون بين المعلمات وبناء العلاقات الايجابية بينهن من جهة وبينه وبين المدرس من جهة ثانية، كما يتيح استخدام الاستراتيجيات بما يتناسب مع موقف التعلم وخصائص المتعلمين الامر الذي يسهم بزيادة الدافعية للتعلم والمشاركة الفاعلة عند المتعلمين. وقد اعتمد البحث الحالي على استراتيجيات (التعلم التعاوني، حل المشكلات، العصف الذهني، المناقشة والحوار، الاكتشاف، التعلم الذاتي) كون هذه الاستراتيجيات تتناسب مع محتوى البرنامج من جهة، وتتناسب مع خصائص المعلمات من جهة اخرى.

استراتيجيات التعلم النشط

يذكر السيد (2006، 40) مجموعة من الاستراتيجيات المتضمنة في التعلم النشط وهي:

- التعلم التعاوني	- الخرائط الذهنية	- التعليم المصغر
- حل المشكلات	- التعلم الذاتي	- مسرح المناهج
- العصف الذهني	- تمثيل الادوار	- الذكاءات المتعددة
- المناقشة والحوار	- تعليم الاقران	

وقد اختارت الباحثتان استراتيجيات (المناقشة والحوار - حل المشكلات - العصف الذهني - لعب الادوار - التعلم التعاوني - الخرائط الذهنية - فكر / زوج / شارك - الفصل المعكوس) لتطبيقها ضمن برنامج تنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الاطفال كون هذه الاستراتيجيات تتناسب مع خصائص الفئة المستهدفة من جهة حيث تسهم في تفاعل المعلمات مع بعضهن لاتمام العمل ضمن مجموعات بالاضافة لكون هذه الاستراتيجيات تتناسب مع محتوى البرنامج وهو المهارات الناعمة (التخطيط، إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات، مهارة التفاوض، العمل الجماعي، إدارة الأزمات، التفكير الناقد).

استراتيجية المناقشة والحوار

عبارة عن اجتماع عدد من العقول حول مشكلة من المشكلات، او قضية من القضايا ودراستها دراسة منظمة، بقصد الوصول الى حل للمشكلة او الاهتداء الى رأى في موضوع القضية.

استراتيجية حل المشكلات

هو نشاط ذهني منظم للمتعلم، وهو منهج علمي يبدأ باستثارة تفكير المتعلم، بوجود مشكلة ما والبحث عن حلها وفق الخطوات العلمية، ومن خلال ممارسة مجموعة من الانشطة التعليمية. وهي احدى الاساليب التدريسية التي يقوم فيها المعلم بدور ايجابي للتغلب على صعوبة ما تحول بينه وبين تحقيق هدفه ولكي يكون الموقف مشكلة لا بد من توافر ثلاثة عناصر:

- هدف يسعى اليه
- صعوبة تحول دون تحقيق الهدف
- رغبة في التغلب على الصعوبة عن طريق نشاط معين يقوم به المتعلم (السيد، 2006، 48)

استراتيجية العصف الذهني

يقصد به توليد افكار ابداعية من قبل الفرد او المجموعات حول مشكلة معينة او هو وضع الذهن في حالة استثارة والجاهزة للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد اكبر قدر من الافكار حول المشكلة او الموضوع المطروح وبحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الاراء والافكار (طربية، 2008، 52)

استراتيجية لعب الأدوار

هي استراتيجية تفترض ان للمتعلم دور يجب ان يقوم به معبرا عن نفسه او عن احد اخر في موقف محدد بحيث يتم ذلك في بيئة امنة وظروف يكون فيها المتعلمين متعاونين ومتسامحين . ويقصد بلعب الادوار نشاط اداري يؤدي في زمان ومكان محددين، وفق قواعد واصول معروفة ويختار فيها المشاركون الادوار التي يقومون بتاديتها. ويرافق الممارسة شئ من التوتر التردد والوعي باختلافها عن الواقع (اللقائي، 2003، 30)

استراتيجية التعلم التعاوني

يعرف التعلم التعاوني بانه اسلوب تعليمي يقوم على تنظيم الافراد الى مجموعات صغيرة تتكون من اربعة افراد على الاقل، ويتعاونون مع بعضهم البعض ويتفاعلون فيما بينهم ويناقشون الافكار ويسعون لحل المشكلات بهدف اتمام الهدف المكلفين بها ويكون كل فرد في المجموعة مسئولاً عن تعلم زملائه ونجاح المجموعة في انجاز المهام التي كلفت بها ويحدد دور الباحثان في التوجيه والارشاد وتشجيع الافراد والاجابة عن اسئلتهم وتوزيع الادوار على كل فرد في المجموعة (الشريبي، 2011)

استراتيجية الخرائط الذهنية

تعد الخرائط الذهنية من ادوات التفكير البصري اللفظي فهي بمثابة خريطة تنظيمية لصياغة الافكار وتخطيطها بشكل بصري من خلال استخدام اللون والصور والنص بما يعمل على تحسن الذاكرة وسهولة الاسترجاع. تعددت تعريفات الخرائط الذهنية من قبل الباحثون فمنهم من يرى أنها إحدى استراتيجيات التدريس والبعض الآخر يراها وسيلة تدريسية مكتملة في حين يراها آخرون انها أداة يستعملها كل من المعلم والمتعلم لتسهيل عمليتي الفهم والاستيعاب وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

فيعرفها Boley (2008) بأنها تقنية بشرية لمعالجة المعلومات باستخدام اللون والصور والنص في شكل مخطط بأسلوب لا خطي من شأنه أن يحسن التعلم والذاكرة وهي إحدى استراتيجيات التعلم النشط التي تعمل على ترتيب المعلومات بطريقة تساعد الذهن على قراءة وتذكر المعلومات بدلا من التفكير الخطي التقليدي وقد يتم إعدادها يدويا أو عن طريق برنامج الحاسب الالى.

وعرفها ربيع (2016 ، 78) بأنها شكل تخطيطي يشمل مفهوم رئيس أو مركزي تتفرع منه الافكار الرئيسية وتتدرج منها المعلومات من الاكثر شمولا إلى الاقل شمولا وتحتوي على رموز والوان ورسومات. ويذكر توني بوزان، وباري بوزان (2005، 7) أهم فوائد استخدام الخرائط الذهنية كما يلي:

- تمكن مستخدمها من إلقاء نظرة سريعة شاملة على موضوع كبير أو مسألة متشعبة.
- تمكن مستخدمها من التخطيط للطرق التي سيتبعها أو اتخاذ القرارات وسوف تجعلك تعرف أين كنت وإلى أين ذهبت.

- تجمع كميات كبيرة من المعلومات في مكان واحد.
- تشجع على حل المشكلات بأن تسمح لك برؤية أساليب مبتكرة.
- تمنح متعة النظر إليها وقراءتها وتدبرها وتذكرها.

استراتيجية فكر/ زوج/ شارك

تعد استراتيجية (فكر - زوج - شارك) إحدى استراتيجيات التعلم النشط التي ترتبط بالحوار بين مجموعات المتعلمين بعضهم البعض من جهة ، وبينهم وبين معلمهم من جهة أخرى (سلطان، 2007).

تتيح هذه الاستراتيجية للمتعلمين الدخول في حالة من التفكير في اجاباتهم أولاً، ثم تسمح لهم بمناقشة أفكارهم مع أحد زملائهم قبل مشاركة تلك الأفكار مع الفصل الدراسي ككل

تمنح استراتيجية فكر/ زوج/ شارك وقتاً عقلياً يزيد من جودة استجابات الطلاب كما ان ذلك الوقت المخصص للتفكير الصامت بعد طرح الاسئلة يمكن المعلم من تمييز الموهوبين عن غيرهم ، كما تعطي فرصة للطلاب كي يتناقشوا ويتبادلوا الاراء والافكار في المناقشة الجماعية وهذا هام جداً لان البنية المعرفية للطلاب تبدأ من خلال المناقشات (بدوي، 2010، 461) .

كما تعمل هذه الاستراتيجية على تحسين مهارات التفاعل الاجتماعي، والعلاقات الانسانية، وسيادة الألفة والتعاون ما بين المتعلمين، وكذلك تحسين تواصلهم مع بعضهم بعضاً عبر ألفاظ اللغة ودلالاتها والرموز العلمية ودلالاتها، بما يحسن استيعابهم المفاهيمي ومستويات تفكيرهم العليا (3، 2012، grodon).

استراتيجية الفصل المعكوس

يعتمد هذا النمط من التعلم على عرض فيديو قصير يشاهده الطلاب في منازلهم أو في أي مكان آخر قبل حضور الدرس، في حين يخصص وقت المحاضرة للمناقشات والمشاريع والتدريبات، ويعتبر مقطع الفيديو عنصر أساسي في هذا النمط سواء يتم تسجيلها من قبل المعلم وترفع على الانترنت أو يتم اختيار مقطع فيديو مناسب لهذا الدرس موجود مسبقاً على الانترنت (شداد، 2009، 13).

فالتعلم من خلال الفصل المعكوس يعتمد على مفاهيم وأساليب أخرى كالتعلم النشط ومشاركة الطلاب، ففي الدروس التقليدية يعتمد المعلم على الشرح والإلقاء أو المحاضرة وقد لا يجد وقتاً كافياً لتلقي الاستفسارات والنقاشات مع الطلاب وإثراء معلوماتهم، وهنا تكمن فائدة هذا النوع من التعليم (الباطين، 2008، 29).
يمنح التعلم من خلال الفصل المعكوس مزيداً من الوقت لمساعدة الطلاب وتلقي استفساراتهم، ومن خلالها يمكن علاقات أقوى بين الطالب والمعلم، كما تخلق بيئة للتعلم التعاوني في الفصل الدراسي، وتطبيق التعلم النشط بكل سهولة. (عامر، متاح على النت)

دور كل من المعلم والمتعلم في التعلم النشط

حدد الأسطل (19، 2010) دور المتعلم في التعلم النشط في ما يلي:

- يتخذ القرار ويحل المشكلات
- يبادر بانشطة من صنعه ويتحمل مسؤولية تعلمه
- ينقل المهارات والمعلومات التي تعلمها الى مواقف حياتية جديدة
- يستطيع العمل منفردا وباستقلالية او يعمل في مجموعات
- يثق بقدراته وهو متحمس لعمله الذي يقوم به
- المشاركة الحقيقية في الخبرات التعليمية وتقدير قيمة تبادل الافكار والاراء مع الاخرين
- تفهم بان نموه وتطوره كفرد يبدأ من ذاته اولا وبالتالي يتقبل النصائح والاقتراحات من المعلمين والمهتمين والمتخصصين على اساس من المودة والصداقة
- يوضح وجهة نظره ويشرحها باستراتيجية تجعل الاخرين يقدرونها
- يطور اساليب لتقويم التقدم في عمله ويتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف عنده
- وترى الباحثان ان نجاح تطبيق استراتيجيات التعلم النشط مع المعلمات المتدربات يعتمد بصورة اساسية على المعلمة المتدربة فهي الركيزة الاساسية في البرنامج التدريبي لذا لا بد ان تشارك زميلاتها المعلمات فالتعلم التعاوني الجماعي تبادر بطرح الاسئلة تشارك في تصميم الانشطة المختلفة، تشارك في الحوار والمناقشة مع افراد المجموعة وباقي المجموعات وتبادر بطرح الافكار الجديدة، تعمل بشكل مستقل ضمن الجماعة او مع المجموعة بما يحقق التواصل والتعاون مع المعلمات ما يساعد على تطوير عملية التعلم والتدريب والوصول لافضل مستوى من التعلم

كما حدد سعادة وآخرون (2006، 113) دور المعلم في التعلم النشط في ما يلي:

- تشجيع المتعلمين ومساعدتهم على التعلم وإيجاد التوازن بين الانشطة التعليمية الفردية والجماعية
- التركيز على القضايا الخاصة باخلاقيات التعلم والتعليم ويحافظ على استمرارية الدافعية في عملية التعلم
- تدريب المتعلمين على التعلم النشط مع طرح التمرينات عليهم
- يقوم بدور الباحث وموثق للمعلومات ويشارك في بناء المعرفة
- يصغى للمتعلمين ويعمل على اثارتهم والتفاوض معهم بشأن المعاني والافكار والاراء الكثيرة
- ليس موجها او مرشدا فحسب بل هو الداعم الحقيقي للطالب كشخص منافس

- ليس ميسرا للمعارف والمعلومات فقط بل هو شخص يعمل على تحويل التفاهات من شخص لآخر او من مجموعة تعاونية الى اخرى
 - يهيئ الطلاب نحو المستقبل وترغيبهم في العلم والتعلم
 - يقوم بدور المشخص والمعالج لمواطن ضعف الطلاب
 - ليس الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل الحجرة الدراسية فحسب بل وايضا كباعث وداعم لها وقدوة حسنة لطلابه
 - يختار الاستراتيجيات واساليب التدريس الملائمة للتعلم النشط
 - يراعي الفروق الفردية بين المتعلمين
 - يراعي القيم والميول والاتجاهات لدى المتعلمين
 - يوفر المناخ الودي الامن والداعم، وتهيئة بيئة التعلم الغنية وتزويدها بالخبرات المثيرة للتعلم النشط
- ويكمن دور الباحثان في البرنامج التدريبي في توفير جو الود بين المعلمات، واختيار استراتيجيات التعلم النشط التي تتناسب مع محتوى البرنامج من جهة ومع خصائص العينة المقترحة وهن معلمات رياض الاطفال من جهة ثانية، وقد اعتمدت الباحثان في هذا البحث على مجموعة من استراتيجيات التعلم النشط وهي العصف الذهني - لعب الادوار - حل المشكلات - التعلم بالاكتشاف - المناقشة والحوار - الخرائط الذهنية - التعلم التعاوني) كونها تناسب فئة المتدربين المستفيدين من هذا البرنامج، تهيئة البيئة التي سيتم تقديم البرنامج التدريب فيها وتقديم الوسائل المساعدة على تحقيق البرنامج التدريبي.

المحور الثاني: المهارات الناعمة:

مفهوم المهارات الناعمة:

أصبح مصطلح المهارات الناعمة مكرراً بكثرة في الفترة الأخيرة ويقصد بها المهارات الأساسية المرتبطة بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة، والقدرة على الاتصال والتواصل، فالمهارات الناعمة مكملة للمهارات الصلبة، المرتبطة بالخيارات والمعارف والمقدرة على تنفيذ المهمات المطلوبة، وهو الجانب المتعلق باللباقة في الحديث، والمظهر المميز واللائق، والتحلي بمهارات خاصة تظهر المعلم المتميز عن باقي زملائه (سويلم، 2013، 12)

فاذا كانت المهارات الصلبة كما عرفها (Robles 2012) هي الخبرة التقنية، والمعرفة اللازمة للعمل، وهي السبب في الحصول على الوظيفة، ولأن أرباب العمل يبحثون اضافة الى ذلك عن أشخاص قادرين على تأدية عدد من المهام الاضافية التي تمتعهم بالشخصية المناسبة والتي تتلاءم مع المؤسسة، ظهر مصطلح المهارات الناعمة والتي عرفتها (Investopedia 2014) بأنها الصفات الشخصية والمهارات التي تتميز بها علاقة المعلم مع الآخرين في مكان العمل، وتعتبر هذه المهارات مكملة للمهارات الصلبة، والتي تتضمن المعرفة والمهارات المهنية للشخص .

وعرف (Rao 2012,42) المهارات الناعمة بأنها القدرات المطلوبة للعمل داخل المنظمة أو المؤسسة التعليمية ليتحقق النجاح المهني، أي بمعنى المهارات الحياتية ومهارات الحصول على الوظيفة، وهي طريقة مثالية ليقدم المعلم نفسه للآخرين، وترتبط بسلوكيات الشخص وتصرفه بالمواقف التي يتعرض لها . مما سبق يمكن تعريف المهارات الناعمة بأنها كل ما يقوم به المعلم من جهد ليصقل شخصيته ليصل للنجاح والتطور من خلال القدرات المميزة التي يمتلكها، والتي قد تكون بالفطرة او يمكن اكتسابها بالتدريب والممارسة لمدة من الزمن لتصبح من سماته الشخصية الطبيعية، والتي تعمل على تعزيز التفاعل مع زملائه بالعمل مما يوجهه نحو الأداء المتميز، أي قدرة الفرد على التكيف في المواقف المختلفة.

أبعاد المهارات الناعمة:

تشمل المهارات الناعمة الأبعاد التالية: (الزبون، 2014، 249 و عبد الواحد، 2016)

أولا: مهارة التخطيط

نهوض أي دولة سواء كان عسكريا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو تربويا يعتمد على التخطيط الجيد، والمحكم، فهي تعتبر مهارة، وفن يقاس بها مدى نجاح المجتمع، والفرد، وسرعة وصولهم للأهداف المنشودة .

عرف أبو شندي (2010) التخطيط بأنه ذلك الأسلوب بالتفكير بالمستقبل، وعرض المتطلبات، والاحتياجات والظروف، من أجل ضبط الاجراءات الحالية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتعد بمثابة بحث مدروس بدقة لوضع الخطة اللازمة، واختيار التسلسل أو الشكل المطلوب لتنظيم الخطوات المتبعة، وهي تنبؤ بما سيؤول اليه المستقبل، مع وضع برنامج عمل، أي انه ذلك المجهود العقلي الذي يسبق تنفيذ الخطة .

وتعتبر مهارة التخطيط عملية هادفة ومقصودة، تستخدم طرق البحث العلمي لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا في ضوء الاحتياجات المستقبلية والامكانيات المتاحة التخطيط بحيث يساهم التخطيط في احراز تقدم ثقافي واجتماعي، واقتصادي سواء للمؤسسة التعليمية أو للمجتمع، ويعتمد التخطيط التعليمي السليم على الموضوعية والعلم والتجريب، فهو تخطيط يتجاوز الجانب الكمي في التربية إلى الكيفية التي تعد المحور والهدف الرئيسي.

ويشير العجمي (2013) أن التخطيط يبدأ بالتحديد المسبق للأهداف، ومن ثم وضع القواعد والسياسات التي يتم على أساسها اختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف، واختيار البديل المناسب من بين عدد من البدائل، يليه رصد الامكانيات اللازمة والمتاحة، بهدف تصميم واعتماد برنامج زمني لتنفيذ الهدف، والذي يتضمن تحديد النشاطات وكيفية تنفيذها وترتيبها الزمني، ومسؤولية كل فرد عن تنفيذ هذه النشاطات . كما تتمثل أهمية التخطيط بالقدرة على تحديد الأهداف ووضوح الرؤية، وتحديد الأولويات التي تتوافق مع الاحتياجات، وتحقيق التناسق والتكامل، والاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد، والقدرة على السيطرة على المشاكل المتعلقة بالتنفيذ، وترشيد القدرات وتوجيهها، وتخفيض المخاطر المتوقعة (العسكر، 2010). وهناك فوائد كثيرة للتخطيط سواء للفرد أو للمؤسسات في كل نواحي الحياة، فقد ذكر شيرمان (2010) بعض الفوائد للتخطيط، وأهمها:

- تحديد الاتجاه، فهو يحفز الفرد على التفكير بالمستقبل بدلا من التفكير بالماضي وفشله.
 - تنسيق الجهود من خلال ربط جهود الفرد وتطلعاته ببعضها ببرنامج متوازن بسيط وسهل الفهم.
 - توفير المعايير بتحديد حجم الأداء للفرد، وقياس تقدمه بالعمل ومدى جودته، وتوضيح معالم الطريق الذي يريد أن يسلكه الفرد، واستثناء الأمور الغير لازمه في حياته.
 - تجهيز الفرد للتعامل مع أي مشكلة طارئة وغير متوقع حدوثها، وتوفير الأدوات اللازمة، واعطاء صورة واضحة لكيفية التفاعل ما بين الأنشطة والمهام للوصول إلى الأهداف.
 - تحفيز الفرد وقيادة خطاه إلى الأعلى، وتشجيع العمل الإبداعي.
- مما سبق يمكن التأكيد على أن مهارة التخطيط من المهارات الأساسية التي تمكن المعلم من تحقيق النجاح في أي عمل أو مهمة يقوم به، فهي عملية تنبؤ بالمستقبل، والانتقال من الموقع الحالي إلى الجهة وهي نوع من العمل التعاوني المتكامل والشامل، القائم على المنهج العلمي، المارد الذهاب إليها لرسم خطة قابلة للتنفيذ ضمن الموارد والامكانيات المتاحة .

ثانيا: مهارة إدارة الوقت

يمثل الوقت العنصر الرئيسي والجوهري في حياة الأفراد والجماعات على حد سواء، فهو الحياة وأعلى مورد للتنظيم، فالاستخدام الأمثل للوقت يفسر الفرق ما بين الفشل والإنجاز، وهو غير قابل للتجديد فعلىنا استثماره وليس انفاقه .

يعتبر تنظيم الوقت وادارته من أسس نجاح المعلم والطالب على حد سواء و التفوق من الناحية التنافسية في العمل والتحصيل الأكاديمي، من خلال استثمار الوقت المتاح لتحقيق الأهداف والطموحات، وإيجاد التوازن الذي يعود عليهم بالنجاح، ورفع المستوى للسقف المطلوب في سوق العمل، فالمعلم الناجح مدرك لأهمية الوقت ويتصرف بحكمة في استغلاله (المكاوي، 2014).

إن توزيع الوقت والالتزام به من العوامل المهمة لتنفيذ الدرس والتنسيق بين أنشطة الدرس وفعالياته، فالمعلم الذي يضيع الوقت لتحقيق خطوات على حساب خطوات أخرى، لا يحقق النتائج أو الأهداف المطلوبة، وقد يتجاوز ذلك وقت استراحة الطلبة، وبالتالي تضرهم (محسن، 2008). ويعرف سعادة (2018) إدارة الوقت على أنها مهارات فكرية يستخدمها المعلم لاستغلال الوقت المرتبط بالمهام والواجبات، لتحقيق أهداف وظيفية وشخصية. فإدارة الوقت عملية مستمرة ومتكاملة بجميع عناصرها، والتي يحلل الوقت عن طريقها، وتقيم، الجهود من خلال مقارنة الخطة المحددة مسبقاً بما تم انجازه من أعمال بفترة زمنية، حيث يتم اكتشاف الأخطاء، وتصحيح العادات الغير صحيحة في العمل، والتي تستنزف الكثير من الوقت (الرحيمي والمارديني، 2014).

وعرفها الغامدي (2018) بأنها تنظيم وتخطيط للوقت بالطريقة الصحيحة، ومحاولة ترويض الوقت لتحقيق الأهداف، وهي الوسائل والطرق التي تساعد الفرد على الاستفادة من وقته، وخلق توازن ما بين الواجبات والأهداف والرغبات، واستغلال المواهب الشخصية. كما ذكر ستيفن (2007) أن جوهر التفكير المتميز في مهارة إدارة الوقت تلخص بعبارة " رتب أولوياتك ونفذها"، وركز على توضيح القيم، وترتيب الأولويات، والتركيز على وضع الأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، وكمية الطاقة المبدولة لتحقيق الأهداف، ووضع خطة محددة لتنفيذها. وأشار رضوان (2013) إلى العديد من فوائد تنظيم الوقت، كالعامل على تطوير الذات، وانجاز الأهداف والأحلام الشخصية، وبالتالي تحسين الانتاجية بشكل عام، والشعور بالرضا عن النفس، والتحسن نحو الأفضل، والتخفيف من ضغوطات العمل، وضغوطات الحياة المختلفة. بناء على ما سبق يتضح أن مهارة إدارة الوقت هي ادراك قدرة المعلم أهمية توزيع وتنظيم الوقت وفقاً لأولويات المهام وتكمن أهمية ادارة الوقت بتنفيذ الأعمال والواجبات، بالزمن المحدد، واستغلال الوقت الضائع بشكل أفضل.

ثالثاً: مهارة الاتصال والتواصل

تعتبر مهارة الاتصال من أهم المهارات الحياتية لكون فنون ومهارات الاتصال والحوار متشعبة وذات فروع عديدة، وتدخل بكل مناحي الحياة وعلاقاتها. ويمكن الهدف الأساسي من عملية الاتصال، احداث تغيير في الآخرين أو في البيئة، فالمعلم يؤثر على المستقبل، واحداث تفاعل فيما بينهم من خلال الاشتراك بفكرة أو رأي أو عمل وغيره الكثير، واحداث تغيير ايجابي في سلوك المعلم أو المتعلم، وتكون عن طريق استخدام الالفاظ، الصور، المجسمات، الأجهزة والأفلام (المفلح، 2015).

ويجمع العلماء والمختصين منذ القدم الاتصال تكمن في أربعة عناصر وهي: (حسين، 2010) **أولاً: المرسل:** ويطلق عليه أيضاً المتصل، وهو الذي يقع عليه عبء الاتصال، سواء كان معلماً أو خطيباً أو كاتباً ويشترط بالمرسل إتقان أداء رسالته.

ثانياً: الرسالة: وتعتمد على مدى وضوح مضمونها، دون أي نقص أو تشويش، فالرسالة قد تنقل عن طريق الصوت فقط أو الصورة فقط ولكنها تكون أوضح عندما تستخدم الصوت والصورة معاً.

ثالثاً: الوسيلة: وهي الوسيلة التي تنقل الرسالة عبرها، إذ تعددت قنوات الاتصال، إما الكتابي (كالكتاب، أو الصحيفة، أو المجلة) أو الشفهي (كالخطاب، أو مسموع من التلفاز أو الإذاعة، أو مواجهة بين شخصين.

رابعاً: المستقبل/ المخاطب/ المرسل إليه: وهو الفرد الذي يتلقى الرسالة، سواء مسموعة، أو مقروءة، وهو المعني بفهم واستيعاب، وأداء الرسالة، فكلما كان المتلقي يمتلك خصائص، وسمات ايجابية، فإن تلقي الرسالة يكون بشكل إيجابي، والعكس لخصائص المتلقي السلبي، وهناك بعض السمات التي يجب توافرها في المستقبل، كالحصيلة الثقافية، والعلمية، وتحليه بالذكاء، والمرونة.

ويصنف أبو شيخة (2010) أنواع للاتصال ما بين الأفراد من حيث اللغة المستخدمة إلى اللفظي، وغير اللفظي وحسب عدد الأفراد المشتركين فيه إلى الاتصال الشخصي، الاتصال الذاتي، الاتصال الجماهيري، الاتصال الجمعي، والاتصال بين الثقافات.

كما تشكل مهارات الاتصال أهمية كبيرة للفرد، بحيث يتوقف نجاح الفرد عليه بعمله أو دارسته عليها، فالإنسان اجتماعياً كائن لا يستطيع الاستغناء عن هذه المهارات، وقد ذكر عبد الكافي (2019) أهمها في ما يلي:

- تساعد على تبادل ونقل الأفكار والمعلومات بين العاملين بالمؤسسة، وبين المعلم نفسه وطلوبته، واحداث تقدم كبير في المجالات الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية .
- تمنح المؤسسة فرص للازدهار والتقدم .
- تسهم بإيجاد حلول للمشكلات والمواقف التي يتعرض لها الفرد .
- تجعل الفرد قادر على التواصل بشكل ايجابي مع الآخرين والنجاح في تكوين علاقات اجتماعية ناجحة .
- لها دور فعال في العملية التعليمية، فالمعلم يعتمد عليها للنجاح في توصيل المعلومات لطلوبته .
- القدرة على اتخاذ قرار صحيح وذلك بسبب الكم الهائل من الأفكار والمعلومات للمعلم، وبالتالي يصبح أكثر حكمة وهدوء .

- تجنب الكثير من المشكلات والأخطاء الناتجة بسبب سوء التعامل مع الآخرين.

مما سبق يتضح أن مهارة الاتصال والتواصل هي عبارة عن عملية لنقل التجارب لآخر، والتعامل ونقلها من شخص، وتبادل المعارف بين الثقافات المختلفة، والمعلومات، والأفكار بطريقة لبقة، ولائقة.

رابعاً: مهارة اتخاذ القرار

يعتمد نجاح أي مؤسسة على كفاءتها وقدرة قيادتها ومعلميها على اتخاذ القرارات المناسبة وهو ما يميز المعلم الناجح، فعملية اتخاذ القرار ليست بالسهولة التي يعتقد بها البعض، فاتخاذ القرار يعد أعلى مستوى من مستويات المعرفة، فهي تتأثر بالخصائص الشخصية للمعلمين ومهارتهم وخبراتهم التي يمتلكونها، ويتنافسون من أجل الحصول على تأييد الإدارة والطلبة والأهالي لتطبيق القرار الذي اختاروه (السالم، 2019)

عرفت الأشهب (2014) مهارة اتخاذ القرار بأنها المسار الذي يختاره المقرر للفعل باعتباره الوسيلة الأنسب والمناحة أمامه، لينجز الأهداف ويحل المشكلة التي تشغله، فهي عملية معقدة للغاية، يدخل فيها العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والنفسية (وهي اخر مرحلة من عملية صنع القرار).

تتم عملية اتخاذ القرار وفقاً لعدة مراحل، وهي: (عامر وقنديل، 2010)

(1) **مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها:** تعتبر هذه العملية أهم خطوة، فيتم فيها تحديد المشكلة، وبالتالي البحث عن أسبابها، وإيجاد الحلول والبدائل المناسب، فعليه بذل جهد ليتعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة، حيث بإمكانه الاستعانة بذوي الخبرة المتخصصة أو الفنية سواء داخل المؤسسة أو خارجها. والخطأ في مرحلة التشخيص غير مسموح، لأن الخطأ في تشخيص المشكلة يؤدي تلقائياً إلى خطأ في جميع المراحل التالية فلا قيمة لعلاج بني على خطأ مهما كان مكلفاً .

(2) **جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها:** لفهم المشكلة ووضع بدائل ملائمة لحلها، علينا جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، فالقرار الفعال بحاجة إلى قدرات فعالة للوصول إلى كل ما هو ملائم لجمع البيانات، وتنسيقها وتبويبها، وتنظيمها للحصول على نتائج ومقارنتها للاستفادة منها، وهي مرحلة تقديم تصورات للبدائل الممكنة ومدى جدوى تطبيق هذه البدائل.

(3) **وضع وتحديد البدائل (الحلول):** فبعد التعرف على المشكلة وتشخيصها، وتحليلها، وتحديد المعلومات والبيانات الأساسية، ومصدرها، ينتقل المسؤول عن صنع القرار إلى الحلول أو البدائل الأخرى التي يمكن أن تؤخذ، للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويعود ذلك إلى طبيعة المشكلة، والوقت اللازم لحلها،

ورغبة وجدية ومهارة الشخص، وتقييم البدائل ومقارنتها ببعضها البعض، من حيث المزايا والعيوب والتكلفة، وما هو متوقع منها، ومدى وملاءمتها للبيئة المحيطة سواء داخليا أو خارجياً.

(4) **اختيار البدائل المناسبة:** أن مرحلة الاختيار تكون في ثلاث طرق: الحكم الشخصي والتحليل و المساومة، فالحكم الشخصي يستخدم حين ما يكون اختيار البديل النهائي منوطاً بشخص لديه خبرات سابقة جيدة ومعلومات جيدة، والتحليل هو تحليل البدائل واعطائها تقييم بناء على اسس أما المساومة عندما يكون أكثر من شخص مشارك يصنع القرار فلكل واحد منهم مصلحة خاصة، و بالنهاية الحصول على قرار رسمي ينتقل بعدها بخطوة منح السلطة اللازمة للتنفيذ، وتفويضه للمستويات الأدنى، وطبيعة التفويض يكون روتيني.

(5) **اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه وتقويمه:** فعلى من يتخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان قراره ليصل إلى أحسن النتائج، وعند تطبيق القرار وظهور نتائجه يتم تقويمها لقياس مدى فاعليتها، ودرجة تحقيق الهدف. وعليه فإن عملية متابعة القرار تنمي القدرة على التحري، والواقعية، والدقة للتحليل من خلال عملية التنفيذ، واكتشاف مواطن الضعف، وأسبابها، واقتراح سبل العلاج لها، وبالتالي تنمية روح المسؤولية عند المعلمين، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبناءً عليه يتضح أن القرار عملية ذهنية وفكرية، ذات خطوات عملية متتابعة يستخدمها المعلم صاحب القرار للوصول إلى الاختيار الأمثل والأفضل، واختيار بديل واحد فقط، من بين بدلين أو عدة بدائل لمشكلة أو قضية محددة، وهو وسيلة لتنشيط استجابة شكلت مسبقاً تكون في موضع استعداد عند ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة.

خامساً: مهارة التفاوض

يرى روبنز (2010) أن التفاوض لغة المناقشة والحوار بين طرفين، حول فكرة أو موضوع معين للوصول إلى اتفاق، والتفاوض علم يمتزج ما بين العلوم النفسية، واللغوية، والاجتماعية، والإدارية، والكثير من العلوم الأخرى، فهو مرتبط بالقضايا الحيوية للإنسان، وإيجاد نوع من التفاهم بين الافراد ووضع حد لسوء الفهم، وتجنب الصراع أو التصادم بين الاطراف وتحويلها إلى مصالح مشتركة.

وهي أيضا نوع من تبادل الاقتراحات أو حوار بين طرفين أو أكثر والهدف من ذلك التوصل، لاتفاق يحسم نازع قائم بينهم، والمحافظة على المصالح المشتركة، أي يتكون من ركنين وجود مصلحة مشتركة، ووجود قضية للنزاع فالإقناع والتأثير والتفاوض جميعا أساليب ووسائل للحوار، ويحتاج المعلم إلى مهارات تفاوض لمختلف نواحي حياته وليس فقط في الحياة العملية (خليل، 2018).

وحدد عبد الواحد (2007) العناصر الرئيسية لعملية التفاوض في ما يلي:

أولاً: الموقف التفاوضي: والذي يقوم على موقف حركي، يقوم على ردود الفعل، الإيجابية، والسلبية، وهو مرن بحاجة لقدرات كبيرة للتكيف المستمر، والمواءمة المتكاملة مع متغيرات محيطية بالعملية التفاوضية.

ثانياً: أطراف التفاوض: يكون التفاوض بالعادة بين طرفيين وقد يتسع ليصل أكثر من ذلك، نظراً لتعارض المصالح، وتشابكها بين الأطراف المتفاوضة، وتقسّم الأطراف إلى: أطراف مباشرة؛ وهي الاطراف التي تباشر عملية التفاوض وأطراف غير مباشرة وهي اطراف تشكل قوى ضاغطة لاعتبار المصلحة.

ثالثاً: القضية التفاوضية: لا بد أن يكون التفاوض حول مسألة، أو قضية معينة، وقد تكون هذه القضية، إما انسانية، أو تعليمية، أو اجتماعية، ويتحدد من خلالها الهدف التفاوضي، والأدوات، والاستراتيجيات المستخدمة في كل مرحلة.

رابعاً: الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوضية دون الوصول إلى تحديد هدف، وتحقيقه، والذي توضع من أجله السياسات والخطط، وبناء عليه يتم قياس مدى التقدم للجهود التفاوضية وبناء الهدف التفاوضي عادة يدور حول تحقيق اتفاق الأطراف على القيام بعمل محدد، أو اتفاق الأطراف عن الامتناع بالقيام بعمل معين، أو تحقيق الهدفين السابقين، ومزجهم مع بعضهم البعض.

كما ذكر عبد الحميد (2012) الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض التعاون وفهم مبدأ العطاء والأخذ عند التفاوض والاهتمام باحتياجات الطرف الآخر، وابداء الاستعداد للاستماع لمبادئه ورايه وتحليه بالصبر وامتلاك القدر على اقناع الفرد بدلا من اجباره وايضا استخدام وفهم أساليب حل النزاع، واستعداده للتفكير بأهداف التفاوض بناء على احتياجات الفرد الفعلية، ومدى أهميتها بالمستقبل، والاستعداد لتقديم التنازلات، مقابل حصوله على ما يريد.

وبالتالي فان التفاوض هو عملية يتم فيها تحقيق مصالح مشتركة ومتبادلة داخل المؤسسات التعليمية، بهدف سير العملية التعليمية التعلمية لجميع العناصر، وتتضمن فن النقاش والحوار مع الآخرين، وتقديم بعض التنازلات، للحصول على المكاسب، والمخرجات اللازمة .

سادسا:التعاون والعمل الجماعي

عرفت سون (2016) العمل الجماعي بأنه ما يحدث عند تعاون مجموعة من الأشخاص معا تجاوزوا حدود الخبرة، والهزم الوظيفي، فهو عمل يتم فيه جمع الأفكار، والمهارات في مجالات مختلفة معا ومزج الافكار مع بعضها واحداث تكامل بين وجهات نظرهم المختلفة لابتكار، وانتاج شيء جديد، لا يستطيع فرد واحد القيام بها لوحده، ولا مجموعة من ذوي الخبرة في مجال واحد فقط وهو ضروري للابتكار خاصة في مجال التعليم داخل المؤسسات التعليمية .

ويذكر السديري (2010) أهم أهداف بناء فريق العمل وهي:

- التعاون، وبناء روح الثقة بين الأفراد .
- زيادة مدركات الأفراد، وتنمية مهاراتهم .
- تحسين مهارات العلاقات ما بين الأفراد أنفسهم، وما بين رؤسائهم بالمؤسسة.
- تنمية مهارات حل المنازعات والصراعات ما بين أفراد المجموعة .
- الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة، وبالتالي الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات .
- إعطاء المزيد من الوقت للتخطيط ووضع الأهداف .
- زيادة تدفق المعلومات بين أفراد المؤسسة .
- تحقيق كفاءة الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة .
- تهيئة البيئة والمناخ المناسب لتحسين الخدمات داخل المؤسسة .

كما ذكرت سون (2016) أن العمل داخل المؤسسات التي تتضمن المعرفة والعمل المهني تنتج من التعليم والتدريب الذي يحترفه كل خبير بتخصصه، وبالتالي طريقة معرفة، وتفكير، وعقلية معينة ويصبح مسلما بصحتهم ويتم تقسيم المهام المتخصصة من قبل الإداريين وتنسيق العمل يذكر السديري، ويتم، معينة المتزامن، والتشاور مع العاملين بالمؤسسة، لتحسين مهاراتهم، واكتساب رؤية جديدة .

وبذلك فإن مهارة العمل ضمن الفريق هي قدرة الفرد على اندماجه بالعمل بطريقة مثالية مع مجموعته من الأفراد، من خلال ربط مخرجات التعليم في المؤسسات التعليمية، بأهدافها .

سابعا: مهارة إدارة الأزمات

نشأ أول مفهوم للأزمة بالمجال الطبي حيث يعود إلى مصطلح يوناني (كرنيو) والذي معناه نقطة التحول، والذي انتقل بعدها إلى العلوم الإنسانية وأهمها علم النفس، وعلى ذلك فإن الأزمة نمط من المواقف أو المشكلات التي تصادف مجموعة من العاملين، أو المعلم كفرد (الدليمي، 2011).

وعرف أحمد (2008) الأزمة على أنها نقطة تحول ضمن سلسلة من الأحداث المتتابعة التي تسبب درجة عالية من التوتر، ونتائجها تكون غير مرغوبة، بالأخص عند غياب القدرة على مواجهتها، وعدم الاستعداد لها .

كما عرف كافي (2015) إدارة الأزمات بأنها عملية خاصة من شأنها احداث استجابة استراتيجية للمواقف المختصة بالأزمات، من قبل مجموعة من الإداريين والأشخاص الذين سبق اختيارهم، لاستخدام مهاراتهم، واجراءتهم للتقليل من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

كما حدد أبو علي (2014) عدداً من الأسباب لنشوء الأزمة منها: الإهمال وتجاهل الإنذارات التي تسبق الأزمة، وتعارض الأهداف والمصالح ما بين المؤسسة والعاملين بها، بالإضافة للصراع وعدم التعاون، والتعصب بالرأي وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين، والإشاعات والمعلومات الكاذبة والمضللة . وقد اتفقت دراسة كل من (عبد العال ، 2009، 24) ودراسة (بارود ، 2015، 37) على عقد ورش عمل وتدريبات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي توضح من خلالها اهميتها ودورها في الارتقاء بالعملية التعليمية ، والاهتمام باليات تنفيذ عمل فريق لادارة الازمات وان يترابط فريق العمل بالالتزام والتعاون التام في العمل والمهام الموكلة اليه .

تختلف مراحل الأزمة بتطورها، ومعالجة تلك الأزمة بالوقت المناسب، وهي (الفقية، 2011) **أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي أول مرحلة من اكتشاف الأزمة، وتتميز باكتشاف الإشارات، والإنذارات المبكرة.

ثانياً: مرحلة الأزمة: فهي مرحلة حدوث الأزمة السلبية، والتي قد تلحق الضرر بالمؤسسة وهذا ما يحدث عادة عند فشل المؤسسة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة سابقة الذكر بالمرحلة السابقة، مما يجعل التهديد يدخل في مرحلة الحضانه، وتبدأ نقطة التحول نحو الأزمة.

ثالثاً: المرحلة اللاحقة للأزمة: وتتميز هذه المرحلة بانتهاء تصاعد الأزمة، واستعادة النشاط بأسرع وقت ممكن، من خلال التركيز على العمليات الداخلية للمؤسسة، والعلاقات الخارجية، والاستفادة من الأزمات في تطوير أنظمة الوقاية، أو التخفيف من أثارها بالمستقبل .

وبالتالي فإن مهارة إدارة الأزمات هي الاستعداد، والتسلح بالعلم، والتكنولوجيا، والمعرفة، وأن يمتلك المعلم المهارات، والكفايات المناسبة، لمحاربة ظهور أي مشكلة، أو خلل، والحد من الآثار السلبية التي قد تحدث جاء الأزمة، كما هو الحال بمواجهة أزمة فايروس كورونا المستجد، والذي تأثر به القطاع التعليمي بشكل كبير .

ثامناً: مهارة التفكير الناقد

أصبح الاهتمام بتطوير التفكير وتنميته من الضروريات وذلك بكونه أداة للمعرفة، وتزويد المعلم والطلبة بالمهارات والاتجاهات والمعلومات ومن مهاراته: الاستنتاج، الاستقراء، التمييز، وقد حاول العلماء تقديم تعريف واضح إلا أنه يعتبر من أكثر الأنواع صعوبة وتعقيداً مقارنة بغيره.

وعرفها سعادة (2018) بأنها عملية عقلية ومعرفية غاية في التعقيد، يقوم بها الفرد أو المعلم عندما تواجهه حادثة أو مشكلة معينة، فيقوم بمجموعة من المهارات والأنشطة العقلية المتداخلة والمتكاملة لتحليل المشكلة أو الحدث الذي واجهه، وفحص مكوناتها وتقويمها، لينتج أفكار جديدة لم تكن موجودة، ليتمكن من إصدار حكم، واتخاذ القرار المناسب.

وتكمن أهمية التفكير الناقد بأنه يعتبر من الأهداف التربوية المهمة للمدارس، ويعمل على تنمية مهارات الاتصال وزيادة فاعلية التعلم والتعليم، وتشكيل عقلية ناقدة تستخدم العمليات العقلية بشكل متوازن، والمساعدة في صنع القرارات المهمة، و على المناهج الدراسية أن تركز على توظيف وتفعيل هذه الأهمية التربوية للتفكير الناقد، من خلال الأنشطة المختلفة والمتنوعة داخل الكتب المدرسية، وعلى المعلمين التركيز على تفعيل هذه المهارة عند تدريس أو تقويم الطلبة بما تعلمه من المنهج (سعادة والعميري، 2019)

كما أشار عبد العزيز (2009) بأن تنمية مهارات التفكير الناقد تمر بالعديد من الخطوات، وهي كالتالي:

- فهم طبيعة المشكلات، وما هي العوامل المؤدية إلى حدوثها.
- جمع كافة المعلومات وتحليلها، ودارستها .
- استخدام مصادر موثوقة .
- وضع أحكام، وحلول منطقية قابلة للتنفيذ ومتوافقة مع معطيات المشكلة .
- اللجوء لاستعراض والأخذ بأراء الآخرين، وذوي الخبرة المرتبطة بطبيعة المشكلة ِ وصياغة الحلول المناسبة لها .

- قابليتها للتعديل عند حدوث الأخطاء أثناء التفكير بحل المشكلة .
- الدقة في ملاحظة الأحداث، وتقييمها بشكل موضوعي .
- وضع العديد من الملاحظات لتساعد في ربط المشكلة معا

المحور الثالث: التنمية المهنية المستدامة

مفهوم التنمية المهنية المستدامة:

تشير منظمة اليونسكو في سياق تناولها لمفهوم التربية من اجل التنمية المستدامة إلى انها رؤية تربوية تسعى إلى إيجاد توازن بين الرخاء الانساني والاقتصادي والتقاليد الثقافية واستدامة الموارد الطبيعية والبيئية من اجل حياة أفضل للفرد والمجتمع في الحاضر وللأجيال القادمة، وأن تطبيق مبادئها تتطلب الاعتماد على منهجيات ومقاربات تربوية متعددة الاعراض والاساليب بتأمين تعلم اخلاقي مدى الحياة لجميع فئات المجتمع، وتشجيع احترام الاحتياجات الانسانية التي تتوافق مع الاستخدام المتوازن للموارد الطبيعية والمحافظة عليها، ومع زيادة الوعي لدى الدول والمؤسسات بالقضايا البيئية والمجتمع، ظهر مفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه في مؤتمر ستكهولم سنة 1972 ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة بورتلاند سنة 1987 تم تبني

مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي ودائم (عبد المعطى ومحمد، 2018، 12)

وقد بدأ مفهوم التنمية المستدامة في الظهور مع بداية سبعينات القرن العشرين، وهذا المفهوم يعد مبدأ من مبادئ السياسة التعليمية، حيث اوصت المؤتمرات والندوات واللقاءات التربوية باتخاذ التدابير على مختلف الاصعدة القانونية والمهنية والنقابية والاجتماعية في إعادة النظر وبشكل جذري في مكونات العملية التعليمية، أن التنمية المستدامة كلمة مثقلة بالقيم ولا يوجد هناك اجماع بشأن معناها فهي تعرف عادة بطريقة معيارية لكونها قوة موجهة نحو اهداف اجتماعية مميزة وهذه القوة الموجهة تشمل على قائمة من الصفات التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها أو بلوغ حدودها القصوى، ثم تبلور مفهوم معاصر للتنمية المستدامة ينصرف إلى أنها عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من اجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات اجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه (ابراهيم ومهدى، 2018)

وتعرف اللجنة الدولية للبيئة والتنمية عام 1987 والتي تحدد التنمية المستدامة بانها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الاجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتها الخاصة فهي تعني إنجاز نوعية الحياة التي يمكن الحفاظ عليها لأجيال كثيرة لأنها تكون مرغوبة اجتماعيا قابلة للتطبيق اقتصاديا مستدامة ايكولوجيا (عبد المعطى ومحمد، 2018، 12)

وتعد التنمية المهنية مفهوما شاملا يتضمن مفهوم الممارسة التأملية والعناصر العامة في التدريس التي تستند على المعرفة المتخصصة والمعتقدات، ومن ثم تحتاج إلى فهم وإدراك هذه المعارف حول المادة العلمية وحول طبيعة التلميذ وطبيعة التعليم والتعلم وتنمية نظرتهم إلى المستقبل والمتغيرات الفاعلة فيه، وبذلك تعد التنمية المهنية طريقة تغيير الافراد، وتوجيههم نحو الاهداف التي تم تحديدها، وتدعيم العلاقة بينهم وتحسين عملية التدريس للطلاب، إن برامج التنمية المهنية يجب أن تقع هي والعمل المدرسي في إطار سياسات التكامل نحو تحقيق الاهداف العليا للحكومات والسياسات الاقليمية، بحيث تتكامل جميعها في العمل نحو تحقيق التطوير المستمر للمجتمع، والتنمية المهنية لا تهدف فقط على تزويد المعلم بمهارات ومعارف محددة، إنما تهدف إلى إحداث تغيير في دور المعلم واتجاهاته ومعتقداته التربوية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم (بن سالم، 2017، 1532)

وكذلك فإن التنمية المهنية المستدامة عملية نمو شاملة ومستمرة لجميع مقومات مهنة التعليم حيث تؤدي إلى تحسين كفايات العاملين المهنية، وتجويد مسؤولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جيد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي، بالإضافة إلى إثراء ما يتوفر لديهم منها بهدف رفع مستوى الاداء المهني والتواصل الفعال مع الاخرين في المؤسسة (المليجي، 2012، 1118)

- وبناء على ذلك فإن التنمية تعني زيادة مهارة أو تعديل سلوك أو طريق بصورة تساعد على الاطلاع بالمهام والواجبات بكفاءة عالية، والتنمية مشتقة من الفعل نمى والنماء بمعنى الزيادة، والتنمية تفيد حصول الفرد على مزيد من الخبرات التي ترفع من كفاءته المهنية، إن المفهوم التقليدي للتنمية المهنية يتمثل في التدريب أثناء الخدمة، وكان يعني أي نوع من التدريب يمكن المعلم من أداء واجباته المهنية، ولكن هذا المفهوم لم يعد مواكبا لمواجهة تغيرات العصر وتطور النظم التربوية الحديثة، ولذا فإننا نجد العديد من المربين قد اعطى تعريفات حديثة لمفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلم نورد منها ما يلي : (خليفة، 2005، 49)
- التنمية الذاتية للمعلم في نشاطه العام ومستواه الاكاديمي وحياته العملية، وكفاءته المهنية، وفهمه لأساسيات طرق التدريس.
 - العملية المقصودة التي تهئ وسائل التعلم وتساعد المعلمين على اكتساب الفاعلية في عملهم الحاضر والمستقبل.
 - الانشطة التي تبني وتصمم لتحسين أداء المعلم المهني.
 - جميع البرامج والنشاطات التي يمكن للمعلم أن يشارك فيها من أجل توسيع معرفته.
 - وثمة مؤشرات أساسية يمكن من خلالها الحكم على ما يتحقق من عمليات التنمية المهنية المستمرة للمعلم، سواء اكان من خلال تعلمه الذاتي أم من خلال ما يقدم من برامج وأنشطة تستهدف تنميته مهنياً ومن هذه المؤشرات : (سكران، 2005، 55)
 - القيام بعمليات التقويم الذاتي المستمر لأدائه المهني من خلال الوعي بأدواره ومهامه وقدراته على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها.
 - التجديد المستمر لمعارفه النظرية والعملية في مادة تخصصه، وطرائق التدريس.
 - اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنه من التعامل مع مختلف الخلفيات الثقافية لأعضاء المجتمع المدرسي.
 - اكتساب مهارة إدارة الفصل، وإدارة الازمات والصراعات داخل المجتمع المدرسي.
 - اتقانه عمليات التخطيط لأدائه والعمل المستمر على تطويره
- أهداف التنمية المهنية المستدامة بالنسبة للمعلمين:**
- المعلم كفرد في المجتمع بحاجة ماسة إلى تنميته مهنياً، ولعل ذلك ينطلق من عدة اهداف تسعى العملية التعليمية والتربوية إلى تحقيقها وهي كالتالي : (فراج، 2018، 566)
- مواجهة المتغيرات المهنية والقدرة على التكيف معها.
 - زيادة الانتاجية الفكرية والعلمية في ميدان التخصص.
 - صياغة القرارات وإبداء الرأي بصورة عقلانية وتفكير سليم.
 - تنمية القدرة على التفكير العلمي.
- لذلك فإن الاهتمام بالمعلم وتطوير نموه المهني من اولويات المهام التي يسعى إليها التربويين حتى يواكب المستجدات في تخصصه وفي مجال التربية والتعليم، وما يرتبط بذلك من معلومات ومهارات واتجاهات حديثة في عمليتي التعليم والتعلم، ويكون المعلم في حالة تعلم ذاتي، وعملية نمو مستمرة ومتواصلة وهو ما تم التأكيد عليه عن حاجة المعلم إلى التنمية المستدامة بقوله " نظراً لما يمثله المعلم من أهمية باعتباره ركناً أساسياً من أركان النظام التربوي بشكل عام ومسهلاً لتعلم الطلبة بشكل خاص، لابد من توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وخاصة ما يتعلق بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، مما يؤدي إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي لهم.
- وبصفة خاصة فإن التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الاطفال تهدف إلى: (شريف، 2019، 169)
- زيادة ما لدى المعلمة من معارف ومفاهيم ومهارات وتنميتها في مجال عملها ومسئولياتها كما تهئى برامج التنمية المهنية المستدامة الظروف والانشطة الملائمة لتوجيه نموها إلى درجة عالية من الاتقان العملي في أثناء أداء ادوارها المهنية.

- وقوف المعلمة على احدث طرق التعليم والوسائل المبتكرة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة وكيفية تطبيق تلك الطرق وهذه الوسائل بالفعل في رياض الاطفال، وكيفية استخدام بطاقات الملاحظة لمتابعة تقدم الأطفال.
- تشجيع المعلمات من خلال جلسات العصف الذهني والحوارات البناءة والمناقشات الهادفة على تبادل الافكار والمعلومات والخبرات المهنية ومنحهن فرص التفكير والتأمل حول ممارساتهن التربوية، إلى جانب تنمية القدرة على إدارة الحوارات وتقبل الرأي والرأي الآخر وكذلك تقبل التغذية الراجعة.
- مساعدة المعلمة على إيجاد حل لمشكلات تتعلق بعملها اليومي في الروضة.
- تشجيع المعلمات على القراءة الحرة والاطلاع وتنمية معلوماتهن ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تربية الطفل.
- الارتقاء بممارساتها المهنية من خلال إيجاد روح التعاون بينها وبين فريق العمل بالروضة وتشجيعها على القراءة الحرة.

أهمية التنمية المهنية المستدامة

تحقق التنمية المهنية التعليم المستمر مدى الحياة وتقابل حاجات المعلمين النفسية كونه يبعث الثقة في نفوسهم بعد أن أصبخوا على درجة عالية من الكفاءة والانتقان لأدوارهم مما يشعرهم بالتفوق والامتياز والقيمة الذاتية، لذلك من الضروري الاهتمام بالتنمية المهنية، حيث يؤدي اهتمام التربويين بها إلى تحسين احوال التربية والتعليم في مدارسهم، كما انها خيار استراتيجي للمدارس الجادة، مما يعني تحسين مخرجات العمل التربوي والتعليمي فيها (بن سالم، 2017، 1533)

وتحظى التنمية المهنية بأهمية كبرى في تاريخ تطور التربية، فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين في المؤسسات التعليمية تؤكد الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع، وأسباب هذا يرجع إلى نمو قاعدة المعرفة الاساسية واتساعها وكلما اتسعت هذه القاعدة أصبحت هناك حاجة إلى انواع عديدة من الخبرات في كافة المستويات التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العوامل بالروضة لمتغيرات العصر الذي يعيش فيه والعمل على تهذيب مهاراتهم الادارية والعملية فإن الحاجة إلى التنمية المهنية حاجة قائمة باستمرار نظرا لأن المعلمة لا يمكنها أن تعيش مدى حياتها بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، فتحت ضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي هذا الأمر يتطلب ضرورة أن تحافظ المعلمة على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلمة عملية نمو مستمرة ومتواصلة، فالمعلمة المبدعة هي طالبة علم طوال حياتها في مجتمع دائم التعلم والتطور وفي ظل التكنولوجيا والمعلومات وليس المعلمة التي تقتصر في حياتها على لمعارف والمهارات التي اكتسبتها في مؤسسات الاعداد(سعود، 2016، 21)

أبعاد التنمية المهنية المستدامة:

- يمكن القول إن أبعاد التنمية المستدامة في مجال التربية والتعليم لها بعدان هما:
- البعد الاول: يهتم بمستوى نمو القدرات العقلية، النفسية، والمهارية، والروحية بالنسبة للمعلمين والمعلمات.
- البعد الثاني: مرتبط باستثمار هذه القدرات في التعامل مع المشكلات المستجدة.
- ومن ذلك يتبين بأن التنمية المستدامة لمعلمات رياض الاطفال تستند إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن إيجازها بالآتي: (ابراهيم ومهدى، 2018، 727)
- انها عملية مقصودة لها من قبل المؤسسات والتنظيمات التربوية من اجل زيادة نمو المعلمات مهنيا.
- أنها تهدف إلى تحسين أداء معلمات رياض الاطفال في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية.
- أنها تتواصل مع المعلمات طوال مدة خدمتهن وهي بذلك تكون طويلة المدى تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة.
- انها تمد معلمات رياض الاطفال بكل ما هو جيد في مجال تخصصهن وتنمي مهارتهن التعليمية، وتؤهلهن لمواجهة ما يستجد من تطورات تربوية، وهي بذلك عملية تقويمية مستمرة

دواعي التنمية المهنية المستدامة:

- وضعت التنمية المستدامة للمعلمين أدوار ومسؤوليات جديدة لا سبيل للنجاح فيها والاضطلاع بها بكفاءة إلا من خلال نمو مهني مستمر ومحدد في المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات ويستند هذا النمو على الاعتبارات التالية: (احمد والقاضي، 2013، 919)
- لم تعد مهنة التعليم مقصورة على المتعلم بمخزون معرفي وتهدبي فقط وغنما تأسيس الاتجاهات والمهارات وتغطية الجانب الروحي لدى الفرد أيضا.
 - إن الانفجار المعرفي لا يمكن مقابله بزيادة المادة العلمية فقط بل بمنهجية وأسلوب التدريس ومن هنا تدخل الاساليب الحديثة في طرق الدراسة عن المعرفة التي يحتاجها المتعلم حتى يمكن إعداده لمواجهة مجتمع سريع التغير.
 - ان اقتناء الفرد للمعرفة الجديدة ليس مجديا في حد ذاته ما لم يترجم إلى عمل وقدرة على التصرف في مشكلات الحياة اليومية، إن تكيف الفرد مع المعرفة الجديدة لا تأتي بحفظه للمعلومات ولكن بإتقان طريقة الوصول إلى المعرفة وباستخدام المصادر والأدوات الحديثة .

المحور الرابع : المهارات الناعمة والتنمية المهنية المستدامة

مما سبق من عرض للمهارات الناعمة من حيث مفهومها وأنواعها وأهميتها لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية ولمعلمات رياض الاطفال خاصا ان لها تأثير على تحسين الاداء خاصة في ظل المنهج الجديد وهو ما ينعكس على سلوكيات الاطفال التي تتأثر بمعلماتها .

وكذلك تحقيق لاهداف التنمية المهنية المستدامة وهي الارتقاء بممارساتها المهنية من خلال إيجاد روح التعاون بينها وبين فريق العمل بالروضة ، ويتم ذلك من خلال تنمية مهارة الاتصال والتواصل ومهارة التعاون واعمل الجماعي ، كما يؤكد البعد الثاني من ابعاد التنمية المهنية المستدامة في مجال التربية والتعليم على اهمية استثمار قدرات المعلمات والمعلمين في التعامل مع المشكلات المستجدة ويمكن تحقيقها من خلال تنمية التخطيط واتخاذ القرار والتفاوض والتفكير الناقد وادارة الازمات ، كما يمكن القول ان مهارة ادارة الوقت هامة وضرورية لمعلمات رياض الاطفال فهي من المهارات الاساسية الازمة للنهوض بهذه المؤسسات وتحقيق اهدافها واهداف المنهج الجديد فهي تسهم ايضا بشكل غير مباشر في تحقيق الجهود المبذولة من قبل الدولة للتطوير والتحسين لهذه المؤسسات . ونظرا لاهمية مهارة الوقت فقد حرصت وزارة التربية والتعليم في مصر على الالتزام بالخريطة الزمنية في خطة توزيع المناهج بمرحلة رياض الاطفال والتي تتم وفق الالتزام بما ورد في محتوى الادلة المرسله من الوزارة والتي يتم تسليمها للمعلمات (الكتاب الدوري رقم 9 بتاريخ 2019/9/19) والالتزام بتنفيذ احكام القرار الوزاري رقم (342) لسنة 2018 بشأن نظام التعليم والمقررات الدراسية بمرحلة رياض الاطفال بمستوياتها الاول والثاني.

كما تجلى هذا الاهتمام عندما اكدت الوزارة على عدم اشراك معلمات رياض الاطفال في اعمال الامتحانات ويكلف مدير مديرية التربية والتعليم بكل محافظة مسئولا لمتابعة باعداد تقارير عن مدى الالتزام بالخريطة الزمنية في رياض الاطفال بصفة خاصة (كتاب دوري رقم 5500 بتاريخ 2019/12/20) وبالرغم من ذلك فان المعلمات تلقت تدريبات عن تدريس المنهج الجديد وكيفية استخدام الادلة وتوظيفها هذا في حالة سير الامور بسلا م لكن ليس لديهن القدرة على وضع خطط بديلة للمحافظة على الوقت وادارته واستمرار العمل بالخرائط الزمنية في حالة الطوارئ والمستجدات من الامور لندرة او عدم التدريب على ذلك الامر من قبل ذلك يؤكد على اهمية تنمية مهارة ادارة الوقت للمعلمات وما لها من دور في تحسين العملية التعليمية .

كما اكد الهدف الرابع من اهداف التنمية المستدامة على صراحة وضرورة التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة وهذا لا يعنى ان التعليم لا يرتبط بباقي الاهداف فهناك علاقة وثيقة بين اهداف التنمية المستدامة والتعليم وتنمية المهارات الناعمة لدى المعلمات .

والتعليم من اجل التنمية المستدامة تعليم من اجل المستقبل ، ومن اجل المجتمع بمختلف فئاته في كل زمان ، كما انه عنصر فعال للانتقال نحو مجتمعات واقتصاديات مراعية للبيئة وان التعليم اكثر اهمية لكل بعد

من ابعاد التنمية المستدامة وضمان مشاركتهم الفعالة في تحقيقها ، وان المجتمع بحاجة الى افراد يفهمون اساسيات ومتطلبات التنمية المستدامة بقدر احتياجه الى خبراء في هذا المجال لرياض الاطفال وهو ما يكفل التعليم تحقيقه بجميع المراحل التعليمية من خلال التكلفة .

من خلال عرض المحاور السابقة من الاسس النظرية للتنمية المهنية والاطار الفكري للمهارات الناعمة وواقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الاطفال وبيان اهمية المهارات الناعمة في تطوير الاداء وانطلاقا من اهمية رياض الاطفال وما تمثله من ثروة بشرية حقيقية للمجتمع اذا احسن استثمارها وتنميتها اصبحنا من الامم المتقدمة وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام ببرامج التنمية المهنية بصورة مستمرة للمحافظة على مستويات عالية من الاداء الكفاء والمتميز لذلك تصبح التنمية المهنية ضرورة ملحة لمعلمات رياض الاطفال والحاجة الماسة لتنمية المهارات الناعمة لمسايرة العصر الحالي ولضرورتها الملحة لجميع جوانب العمل وبخلاف المؤسسات التعليمية .

فرض البحث :

-يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسطي درجات (مجموعة البحث) في التطبيقين القبلي والبعدي على مقياس توافر المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال ككل وفي أبعاده الفرعية لصالح التطبيق البعدي.

خطوات البحث واجراءاته:

لتحقيق اهداف البحث تم اتباع الخطوات التالية:

- مراجعة الكتابات والادبيات التربوية التي تناولت المهارات الناعمة وذلك لتحديد المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال واعداد مقياس المهارات الناعمة
- اعداد قائمة المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال والمراد تنميتها، وعرضها على المتخصصين في مجال رياض الاطفال
- الاتفاق على المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال.
- اعداد مقياس المهارات الناعمة، وعرضه على المتخصصين في رياض الأطفال.
- اعداد برنامج التعلم النشط في صورته الاولية، ثم عرضه على المتخصصين في رياض الاطفال، واعداد المعلم.
- في ضوء التعديلات التي طلبها المحكمون تم اعداد البرنامج في صورته النهائية
- اختيار مجموعة البحث بلغ عددهم 100 معلمة من المنتهين بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة أسيوط. وتم تقسيمهم الى مجموعة استطلاعية وعددها 60 معلمة، ومجموعة تجريبية وعددها 40 معلمة.
- التطبيق القبلي لمقياس المهارات الناعمة على مجموعة البحث
- تقديم برنامج التعلم النشط للمعلمات مجموعة البحث للتنقل بين الانشطة المختلفة الموجودة به
- التطبيق البعدي لاختبار لمقياس المهارات الناعمة على مجموعة البحث
- رصد النتائج وتحليلها احصائي

أدوات ومواد البحث:

أولاً: قائمة المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال

بالرجوع الى العديد من الكتابات والدراسات التربوية في مجال المهارات الناعمة منها دراسة الحلبي (2021)، دراسة صلاح (2016)، دراسة عبد الواحد (2016)، دراسة Taylor (2016) ، دراسة نعيم (2014)، دراسة خميس (2013)، دراسة رضوان (2013)، دراسة Seetha (2013)، دراسة Vincent (2013) ، دراسة سويلم (2013)، دراسة Rao (2012)، دراسة Robles (2012) ودراسة Schulz (2008)، تم اعداد قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال* ثم تم عرض هذه القائمة

* ملحق (1) القائمة الأولية لقائمة المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال

على مجموعة من المتخصصات في مجال رياض الأطفال ** وفي ضوء التعديلات التي قدمها السادة المحكمين تم وضع القائمة في صورتها النهائية***

ثانياً:- مقياس المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال:

في ضوء القائمة التي تم التوصل اليها تم اعداد المقياس بحيث تضمن (49) فقرة موزعة على (8) ابعاد رئيسية هي:

أولاً: مهارة التخطيط	ثانياً: مهارة إدارة الوقت
ثالثاً: مهارة الاتصال	رابعاً: مهارة اتخاذ القرار
خامساً: مهارة التفاوض	سادساً: مهارة التعاون والعمل الجماعي
سابعاً: مهارة إدارة الازمات	ثامناً: مهارة التفكير الناقد

كما تم التحقق من صدق المقياس من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس التربوي والمناهج وطرق التدريس وأصول التربية وتربية الطفل، ليحكموا على الأداة وصلاحيتها للتطبيق من خلال ارتباط كل عبارة بمحورها الرئيس، وقد أيدت بعض الملاحظات من قبل المحكمين، ثم على ضوءها تم إجراء بعض التعديلات، لتصبح في صورتها النهائية.

● **الاتساق الداخلي للمقياس Internal Consistency:** للتحقق من مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تقيسه، والدرجة الكلية على المقياس، تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية على البعد الذي تنتمي اليه وكانت دالة عند مستوى (0.01)، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجات الابعاد والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (2): الاتساق الداخلي لمقياس المهارات الناعمة

الارتباط بالمهارة	م	الارتباط بالمهارة	م	الارتباط بالمهارة	م	الارتباط بالمهارة	م
مهارة التخطيط		مهارة التفاوض		مهارة الاتصال		مهارة إدارة الازمات	
**0.469	1	**0.670	28	**0.572	13	**0.591	41
**0.461	2	**0.473	29	**0.465	14	**0.626	42
**0.599	3	**0.568	30	**0.576	15	**0.597	43
**0.450	4	**0.572	31	**0.570	16	**0.591	44
**0.632	5	**0.479	32	**0.609	17	**0.459	45
**0.661	6	مهارة التعاون		**0.679	18	مهارة التفكير الناقد	
مهارة إدارة الوقت		**0.458	33	**0.472	19	**0.588	46
**0.641	7	**0.672	34	**0.645	20	**0.567	47
**0.516	8	**0.503	35	**0.477	21	**0.654	48
**0.504	9	**0.575	36	مهارة اتخاذ القرار		**0.480	49
**0.458	10	**0.604	37	**0.519	22		

** ملحق (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

*** ملحق (3) قائمة المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال في صورتها النهائية

الارتباط بالمهارة	م	الارتباط بالمهارة	م	الارتباط بالمهارة	م	الارتباط بالمهارة	م
		**0.661	38	**0.447	23	**0.444	11
		**0.519	39	**0.457	24	**0.595	12
		**0.444	40	**0.590	25		
				**0.647	26		
				**0.534	27		

** دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3): معاملات الارتباط بين ابعاد مقياس المهارات الناعمة والدرجة الكلية عليه

معامل الارتباط	المتغير	معامل الارتباط	المتغير	معامل الارتباط	المتغير
0.590	مهارة التفاوض	0.578	مهارة الاتصال	0.664	مهارة التخطيط
0.596	مهارة التعاون والعمل الجماعي	0.688	مهارة اتخاذ القرار	0.512	مهارة إدارة الوقت
		0.653	مهارة إدارة الازمات	0.621	مهارة التفكير الناقد
				0.681	الاجمالي

جميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01) والذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المقياس، وهذا يعني ان المقياس بوجه عام صادق ويمكن الاعتماد عليه.

• الدرجة الكلية لمقياس المهارات الناعمة محكا للحكم على صدق ابعاده، كما أخذ أعلى وأدنى 25% من الدرجات لتمثل مجموعة أعلى 25% لمجموعة المرتفعين، وتمثل مجموعة أدنى 25% من الدرجات لمجموعة المنخفضين، وباستخدام اختبار "مان-ويتني" للعينات المستقلة في المقارنة بين متوسطات رتب المجموعتين (المرتفعين والمنخفضين) جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4): الصدق التمييزي لمقياس المهارات الناعمة

الدالة الإحصائية	قيمة "Z"	مجموعة المنخفضين (ن=15)		مجموعة المرتفعين (ن=15)		مقياس المهارات الناعمة
		متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
0.01	4.67	122	8.13	343	22.87	1 مهارة التخطيط
0.01	3.70	147.5	9.83	317.5	21.17	2 مهارة إدارة الوقت
0.01	4.01	139.5	9.3	325.5	21.7	3 مهارة الاتصال
0.01	4.11	139.5	9.3	325.5	21.7	4 مهارة اتخاذ القرار
0.01	4.66	122.5	8.17	342.5	22.83	5 مهارة التفاوض

الدلالة الإحصائية	قيمة "Z"	مجموعة المنخفضين (ن=15)		مجموعة المرتفعين (ن=15)		مقياس المهارات الناعمة	
		متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب		
0.01	3.77	148.5	9.9	316.5	21.1	مهارة التعاون والعمل الجماعي	6
0.01	4.50	128.5	8.57	336.5	22.43	مهارة إدارة الازمات	7
0.01	4.43	129.5	8.63	335.5	22.37	مهارة التفكير الناقد	8
0.01	4.73	126	8.4	339	22.6	الدرجة الكلية للمقياس	

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات رتب مجموعة المرتفعين (أعلى 25%) ومتوسطات رتب مجموعة المنخفضين (أقل 25%) في جميع المكونات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس المهارات الناعمة، مما يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

• **ثبات المقياس:** للاطمئنان على ثبات مقياس المهارات الناعمة تم استخدام معامل الفا كرونباخ، تم تطبيق مقياس المهارات الناعمة على عينة استطلاعية قدرها (60) معلمة وتم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة الفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): معاملات الثبات لمقياس المهارات الناعمة بمعادلة الفا كرونباخ

م	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	م	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مهارة التخطيط	6	0.773	5	مهارة التفاوض	5	0.729
2	مهارة إدارة الوقت	6	0.729	6	مهارة التعاون والعمل الجماعي	8	0.820
3	مهارة الاتصال	9	0.817	7	مهارة إدارة الازمات	5	0.738
4	مهارة اتخاذ القرار	6	0.780	8	مهارة التفكير الناقد	4	0.742
	الاجمالي	49	0.825				

ويتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ كانت جميعها أكبر (0.7)، مما يدل على ان المقياس يتمتع بثبات مقبول.

وفي ضوء ذلك تم التوصل للمقياس النهائية للمهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال والتي تضمنت (49) فقرة في ثمانية ابعاد.*

ثانياً: البرنامج التدريبي لمعلمات رياض الاطفال

تم اتباع الخطوات التالية لاعداد هذا البرنامج:

- **تحديد الفلسفة التي استند عليها البرنامج:** تتلخص فلسفة البرنامج التدريبي على فلسفة التعلم النشط في جعل المتدرب مشاركاً نشطاً متفاعلاً من اجل اكتساب المهارات المنشود تنميتها.
- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** هدف البرنامج الى تنمية بعض المهارات الناعمة لدى معلمات رياض الاطفال، وقد تم صياغة الأهداف الاجرائية لكل جلسة من جلسات البرنامج التدريبي في ضوء الهدف العام من البرنامج.

* ملحق (3) مقياس مدى توافر المهارات الناعمة لدى معلمات رياض الأطفال

● **تحديد المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي وتنظيمه:** بمراجعة الدراسات والأدبيات التي تناولت المهارات الناعمة تم اعداد المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي، وقد تم تنظيم محتوى البرنامج التدريبي في صورة عدد من الجلسات المشتملة على المعارف والمهارات المرتبطة بالمهارات الناعمة والتي يجب ان تلم بها المعلمات لتحقيق الهدف العام والاهداف الاجرائية للبرنامج التدريبي وقد جاءت الجلسات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6): جلسات البرنامج التدريبي

عدد الجلسات	الموضوع	المهارة
جلستان	مهارة التخطيط	المهارة الأولى
جلستان	مهارة إدارة الوقت	المهارة الثانية
جلستان	مهارة الاتصال	المهارة الثالثة
جلستان	مهارة اتخاذ القرار	المهارة الرابعة
جلستان	مهارة التفاوض	المهارة الخامسة
جلستان	مهارة التعاون والعمل الجماعي	المهارة السادسة
جلستان	مهارة إدارة الأزمات	المهارة السابعة
جلستان	مهارة التفكير الناقد	المهارة الثامنة

● **تحديد الاستراتيجيات وأساليب التدريب بالبرنامج التدريبي:** تم استخدام مجموعة من استراتيجيات التعلم النشط، وهي كالتالي: المناقشة والحوار، التعلم التعاوني، فكر/ زواج/ شارك، كتابة التقارير، العصف الذهني، حل المشكلات، الفصل المعكوس، الخرائط الذهنية.

● **تحديد مصادر التعلم:** تم استخدام العديد من مصادر التعلم والمراجع التي يمكن للمعلمات الرجوع اليها عند الحاجة اليها، بما يساعد في تحقيق أهداف البرنامج.

● **اعداد الأنشطة المتضمنة بالبرنامج التدريبي:** تم اعداد مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تثير اهتمام المعلمات المتدربات والتي تحقق الهدف العام من البرنامج.

● **ضبط البرنامج علمياً:** تم عرض البرنامج على مجموعة من المحكمين في مجال رياض الأطفال والمناهج وطرق التدريس وأصول التربية وعلم النفس للتحقق من صدقه، صلاحيته للتطبيق، وذلك من حيث: مدى دقة وحدائة المحتوى العلمي، مدى مناسبة الأهداف والمحتوى والأنشطة وأساليب التدريب بفلسة البرنامج، وقد تم اجراء التعديلات التي أشار اليها المحكمون وأصبح البرنامج صالحاً للتطبيق في صورته النهائية*.

وبذلك يكون قد تم الاجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي نص على: ما صورة البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الناعمة اللازمة لمعلمات رياض الأطفال؟

نتائج البحث:

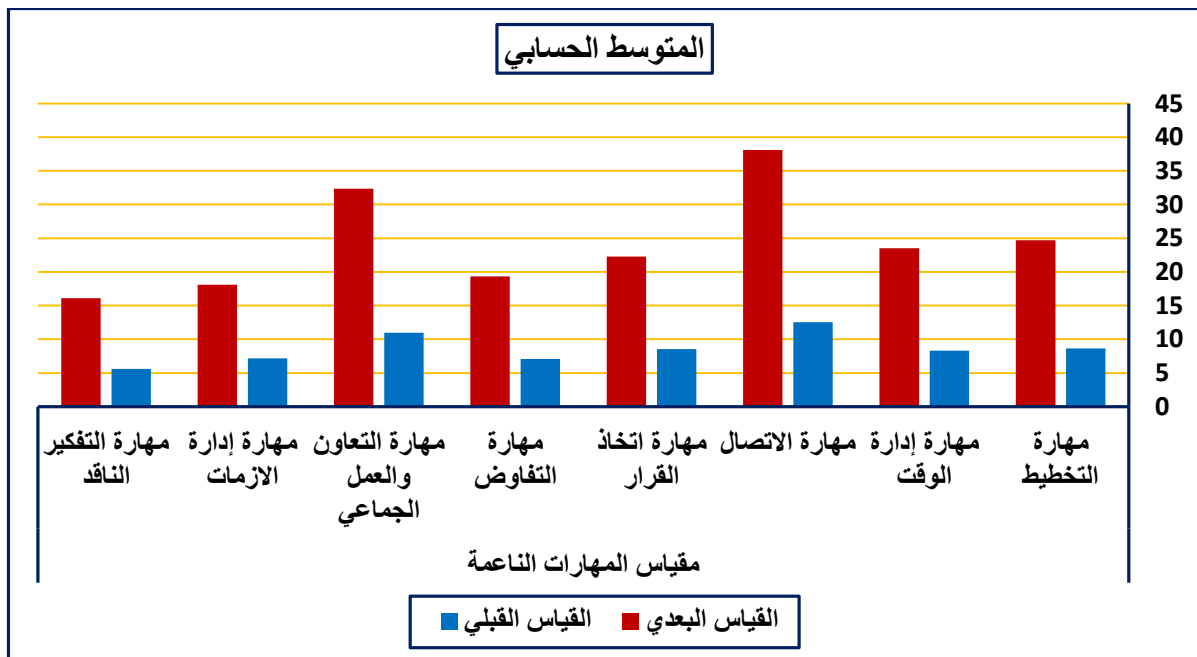
ينص فرض الدراسة على أنه "يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات (مجموعة البحث) في التطبيقين القبلي والبعدي على مقياس توافر المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال ككل وفي أبعاده الفرعية لصالح التطبيق البعدي".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" للعينات المرتبطة Paired samples t-test وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي لمقياس المهارات الناعمة بأبعاده، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي في مقياس المهارات الناعمة:

جدول (7): نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي في مقياس المهارات الناعمة

* ملحق (5) البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال

مقياس المهارات الناعمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
1 مهارة التخطيط	8.63	1.71	39	22.58	0.01	لصالح البعدي
	24.70	4.55				
2 مهارة إدارة الوقت	8.31	1.56	39	21.49	0.01	لصالح البعدي
	23.49	4.35				
3 مهارة الاتصال	12.53	2.03	39	29.53	0.01	لصالح البعدي
	38.10	5.07				
4 مهارة اتخاذ القرار	8.55	1.41	39	21.83	0.01	لصالح البعدي
	22.25	3.59				
5 مهارة التفاوض	7.08	1.27	39	17.90	0.01	لصالح البعدي
	19.35	3.74				
6 مهارة التعاون والعمل الجماعي	10.95	1.96	39	24.53	0.01	لصالح البعدي
	32.35	5.13				
7 مهارة إدارة الازمات	7.18	1.26	39	17.69	0.01	لصالح البعدي
	18.10	3.62				
8 مهارة التفكير الناقد	5.59	0.96	39	19.86	0.01	لصالح البعدي
	16.11	3.05				
الدرجة الكلية	68.80	4.20	39	26.70	0.01	لصالح البعدي
	194.45	29.42				



شكل (1): متوسطات درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي في مقياس المهارات الناعمة ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسطي درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي للدرجة الكلية لمقياس المهارات الناعمة وذلك لصالح القياس البعدي حيث كانت قيمة "ت" مساوية (26.70) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسطي درجات المعلمات مجموعة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي في المهارات الناعمة (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التفاوض، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة إدارة الازمات، مهارة التفكير الناقد) حيث بلغت قيم "ت" (22.58، 21.49، 29.53، 21.83، 17.90، 24.53، 17.69، 19.86) على الترتيب، وجميع قيم "ت" دالة احصائيا عند مستوى (0.01)، وقد كانت الفروق لصالح القياس البعدي.

حساب حجم الأثر Effect Size: تم حساب حجم الأثر باستخدام معادلة ايتا تربيع ومعادلة كوهين (d) والجدول التالي يوضح قيم حجم الأثر للبرنامج التدريبي في تنمية المهارات الناعمة لدى المعلمات مجموعة الدراسة:

جدول (8): قيم حجم الأثر للبرنامج التدريبي في تنمية المفاهيم الفنية لدى المعلمات مجموعة الدراسة

تقييم حجم الأثر	حجم الأثر Effect Size (قياس قبلي وبعدي تجريبية)		مقياس المهارات الناعمة
	ايتا تربيع Eta squared	كوهين Cohen's d	
كبير	0.929	4.67	1 مهارة التخطيط
كبير	0.922	4.65	2 مهارة إدارة الوقت
كبير	0.957	6.62	3 مهارة الاتصال
كبير	0.924	5.02	4 مهارة اتخاذ القرار
كبير	0.891	4.39	5 مهارة التفاوض
كبير	0.939	5.51	6 مهارة التعاون والعمل الجماعي
كبير	0.889	4.03	7 مهارة إدارة الازمات
كبير	0.910	4.64	8 مهارة التفكير الناقد
كبير	0.948	5.98	الدرجة الكلية للمقياس

ويتضح من الجدول السابق وجود أثر كبير للبرنامج التدريبي في تنمية المهارات الناعمة لدى المعلمات مجموعة الدراسة حيث بلغت قيمة حجم الأثر (ايتا تربيع) (0.948) وبلغت قيمة حجم الأثر (d) (5.98)، كما بلغت قيم حجم الأثر (ايتا تربيع) للمهارات الناعمة (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التفاوض، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة إدارة الازمات، مهارة التفكير الناقد) (0.929، 0.922، 0.957، 0.924، 0.891، 0.939، 0.889، 0.910) على الترتيب، وبلغت قيم حجم الأثر (d) (4.67، 4.65، 6.62، 5.02، 4.39، 5.51، 4.03، 4.64) على الترتيب، ويلاحظ ان جميع قيم حجم الأثر كانت كبيرة.

تفسير النتائج:

تشير النتائج السابقة إلى فاعلية البرنامج التدريبي الذي صممه الباحثان لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الاطفال وتعزو الباحثان هذه النتائج وقدرة البرنامج على تحقيق الاهداف المرجو منه الى مجموعة من الاسباب وفق التالي:

- وضوح اهداف البرنامج التدريبي الذي ركز على الاحتياجات الضرورية للمعلمات

- تركيز البرنامج على المهارات الناعمة (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التفاوض، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة إدارة الازمات، مهارة التفكير الناقد) وهي الأكثر أهمية لتعامل المعلمة مع الطفل وقيامها بدورها التربوي
- اعتماد استراتيجيات التعلم النشط (المناقشة والحوار، التعلم التعاوني، فكر/ زوج/ شارك، كتابة التقارير، العصف الذهني، حل المشكلات، الفصل المعكوس، خرائط المفاهيم) التي زادت من الدافعية والحيوية لدى المعلمات للمشاركة في البرنامج وهو ما يتفق مع نتائج دراسة المشرفي (2012) ودراسة مداح (2009) ودراسة الاسطل (2010) ودراسة بنا (2011) حول فاعلية التعلم النشط في تحقيق اهداف البرامج التدريبية
- استمرار فاعلية البرنامج ساعد البرنامج المعلمات على استخدام المهارات الناعمة التي اكتسبها أثناء جلسات البرنامج في المواقف المختلفة بشكل ايجابي
- التأكيد على ابعاد التنمية المهنية المستدامة من خلال تنمية المهارات الناعمة التي تساعد على الارتفاع بممارسات المعلمات من جعل ايجاد روح التعاون والعمل الجماعي

توصيات البحث:

- إعادة النظر في برامج إعداد معلمات رياض الأطفال وتحسينها و التي تمكنها من تنمية المهارات الناعمة لديهم
- ضرورة تكثيف عملية الإشراف علي معلمات رياض الأطفال وتزويدهن بكل جديد في مجال التخصص.
- اثراء معلمات رياض الأطفال بالعديد من الأمثلة والتطبيقات حول الانشطة الخصبه التي تمكنها من ممارسة عملها وتنمية المهارات الناعمة.
- تدريب معلمات رياض الأطفال علي التخطيط و إدارة الوقت
- تدريب المعلمات على كيفية ادارة الازمات المفاجأة ووضع حلول حاسمة لها .
- ضرورة النظر الى مناهج رياض الاطفال بحيث تركز على أنشطة المهارات الناعمة لدى الطفل

البحوث المقترحة:

- فاعلية برنامج لتنمية المهارات الناعمة للاطفال ذوى الاحتياجات الخاصة.
- فاعلية برنامج لتنمية المهارات الناعمة للاطفال باستخدام استراتيجية التعلم الالكتروني.
- استخدام الالعاب التربوية لتنمية المهارات الناعمة للاطفال ذوى صعوبات التعلم.
- برنامج الكتروني لتنمية المهارات الناعمة لدى الطالبة المعلمة بكلية التربية للطفولة المبكرة

المراجع

- ابراهيم، ايمان يونس ومهدى، ايناس محمد (2018) اعداد منهج رياض الاطفال وفقا لمتطلبات التنمية المستدامة مجلة كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية، 24 العدد 100
- ابو شيخة، نادر احمد (2010). ادارة الوقت والمهارات، عمان: دار مجدلاوى للنشر.
- ابوشندي، سعد (2010). التخطيط الاداري المدرسي، عمان: دار الاعلام للنشر والتوزيع.
- أبو علي، وفقى حامد (2014). التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الاسكندرية: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2008). ادارة الازمات التعليمية في المدارس: الاسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي.

احمد، عبد الله فرغلى والقاضى، دلال ابوقاسم (2013) بعض الكفايات التدريسية اللازمة لمعلم التعليم الاساسى في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة لمواجهة المتغيرات المجتمعية المعاصرة . المؤتمر العلمى الدولى الاول، رؤية استشرافية لمستقبل التعليم فى مصر والعالم العربى فى ضوء

- المتغيرات المجتمعية المعاصرة كلية التربية ومركز الدراسات المعرفية بالقاهرة جامعة المنصورة،
مجلد 2
- الاسطل، محمد زياد (2010) *اثر تطبيق استراتيجيتين للتعلم النشط في تحصيل طلاب الصف التاسع في مادة التاريخ في تنمية تفكيرهم الناقد*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- إسماعيل، إيمان محمد (2005). *مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات معلمات الحضانه والروضة في بعض العزب والنجوع بصعيد مصر، مجلة دراسات عربية- جامعة المنيا، 4 (2)*.
- الاشهب، نوال عبد الكريم (2014). *اتخاذ القرارات الادارية اهميتها ومراحلها*، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- البابطين، خالد أحمد (2008). *توظيف التقنية في التدريس*، مكتبة دار القلم : الرياض.
- بارود، خالد يوسف (2015) *النمط القيادي الشائع لمديري مدارس المرحلة الاساسية الحكومية في التعامل مع الأزمات المدرسية بقطاع غزة*، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مجلد (41)، عدد(16) بدوي، رمضان مسعد (2010). *التعلم النشط*. دار الفكر. ط 1، عمان، الاردن .
- بدير، كريمان (2008). *التعلم النشط*، الاردن، دار الميسرة.
- بن سالم، فاطمة بنت محمد (2017). *أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة*. المؤتمر الدولي الثالث- مستقبل اعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي، كلية التربية جامعة 6 اكتوبر، 6
- بن سليمان، موسي بن غزان (2016) *استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الادارة المدرسية في التنمية المستدامة للمعلمين بسلطنة عمان باستخدام اسلوب التحليل الرباعي*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- بنا، مزنا (2009) : *أثر استخدام التعلم النشط في تنمية بعض المهارات الحياتية لدى الطفل*، رسالة ماجستير، دمشق.
- توني بوزان، وباري بوزان (2005). *خريطة العقل*، الرياض: مكتبة جرير.
- جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم الفني ، كتاب دورى رقم 9 بتاريخ 2019/9/19
- جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم الفني ، كتاب دورى رقم 5500 بتاريخ 2019/12/ 20
- حسين، عبد الرزاق (2010). *مهارات الاتصال اللغوي*، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الحلبى، خالد (2021). *المهارات الناعمة كضرورة للعمل في المكتبات ومركز المعلومات، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 3 (8) 7-
- خليفة، خليفة عبد السميع (2005). *التنمية المهنية للمعلم العربي (مفهوم- اهدافها- اسسها، ومبادئها واساليبها)*. (المؤتمر العلمى السادس لكلية التربية بالفيوم – التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، كلية التربية، جامعة القاهرة مجلد 2.
- خليل، صفاء (2018). *المهارات الحياتية في التنمية البشرية*، عمان: دار المبادرة للنشر والتوزيع.
- خميس، عبدالله (2013). *المهارات الناعمة التي يبحثون عنها*، عمان: مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر.
- الدليمى، عبد الرزاق (2011). *الاعلام وادارة الازمات*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ربيع، محمد حسني (2016). *طرق تدريس الرياضيات*، ج 1، القاهرة: مطبعة بست برنت.
- الرحيمي، سالم والماردينى يوسف (2014). *أثر ادارة الوقت فى التحصيل الاكاديمى للطلبة بجامعة اريدا الاهلية (دراسة ميدانية على طلبة جامعة اربد الاهلية)*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30 (1)، 225 – 255.
- رضوان، محمود (2013). *المهارات الناعمة واهميتها فى ادارة الاعمال*، عمان: الخليج العربي.
- روبنز، فيليب (2010). *التفاوض فن الفوز*، ترجمة: وائل سمير، القاهرة: دار الخلود للتراث للنشر والتوزيع.

- الزبون، مامون وحمدى نرجس (2014). درجة امتلاك معلمي الصفوف الثلاثة الاولى في محافظة العاصمة في الاردن للمهارات اللازمة لاستخدام اللوح التفاعلي واتجاهاتهم نحو استخدامه في التدريس الصفي، مجلة العلوم التربوية، (2)، 249 – 287.
- السالم، مؤيد (2019). تصميم المنظمات وتحليلها، الامارات العربية المتحدة: دار حميثرا للنشر.
- ستيفن، كوفي (2009). العادات السبع للناس الاكثر فعالية، السعودية: مكتبة جرير
- السدير، احمد (2010). اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن المهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم.
- سعادة، جودت (2018). استراتيجيات التدريس المعاصرة، عمان: دار الموهبة للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت احمد وعقيل، فوزى واخرون (2006). التعلم النشط بين النظرى والتطبيقي، الأردن: دار الشروق.
- سعادة، جودت والعميرى، فهد (2019). تقويم المناهج التوجيهات الحديثة – المعايير العلمية – التطبيقات التربوية – التطلعات المستقبلية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سعود، جوزة عيد (2016). التنمية المهنية لمعلمات رياض الاطفال بمحافظة الطائف انموذجا في خبرات بعض الدول: دراسة تقويمية . رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
- سكران، محمد محمد (2005). على طريق التنمية المهنية المستمرة للمعلم العربي . المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم، التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، كلية التربية، جامعة القاهرة، مجلد 2.
- سلطان، صفاء عبد العزيز محمد (2007). تطوير استراتيجيات (فكر – زواج – شارك) وأثرها في تنمية بعض مهارات التعبير الكتابي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. سلسلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المجلد (1) 4. اكتوبر.
- سون، ايمي دى ادموند (2016). العمل الاجتماعى من اجل الابتكار، ترجمة: سارة عادل، مصر: مؤسسة هنداوى للتعليم.
- سويلم، فايز (2013). المهارات الناعمة ... صفات شخصية تضع اصحابها في مقدمة مارثون التوظيف، مسقط: مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر.
- السيد، محمود احمد (2006). علم النفس اللغوى، منشورات جامعة دمشق، ط6.
- شداد ، عبد الله حسن (2009). أساليب التدريس الحديثة. مكتبة دار القلم : الرياض.
- الشربيني، فوزى عبد السلام (2011). رؤية جديدة فى طرق واستراتيجية التدريس للتعليم الجامعى وما قبل الجامعى. دمياط: المكتبة العصرية للنشر.
- شريف، السيد عبد القادر (2019). ضرورات التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الاطفال فى عالم متغير . المؤتمر السنوى الثانى لكلية رياض الاطفال بناء طفل الجيل الرابع فى ضوء رؤية التعليم 2030، 17 – 18 يوليو، جامعة اسيوط
- شيرمان، جيمس ار (2010). التخطيط اول خطوات النجاح، ترجمة: محمد على، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة الريان.
- صلاح شبير، رمضان (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجيهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية فى قطاع غزة دراسة تطبيقية. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- طربيه، عصام (2008). اساليب وطرق التدريس الحديثة، عمان: دار حمورابى.
- عامر، أحمد (د.ت). الفصول المقلوبة : بين أصالة الفكرة وحادثة المستقبل. متاح في: <https://independent.academia.edu/%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%85%D8%AF>
- عامر، سامح وقنديل، علاء (2010). التطوير التنظيمى، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- عبد الحميد، صلاح محمد (2012). *فن التفاوض والدبلوماسية*، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009) " أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، *المجلة الالكترونية، الابحاث العلمية والتربوية*، العدد 24.
- عبد العزيز، سعيد (2009). *تعليم التفكير ومهاراته (تدريبات وتطبيقات عملية)*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الكافي، اسماعيل (2019). *تنمية مهارات الاتصال*، مصر: الناشر المكتب العربي للمعارف.
- عبد المعطي، احمد حسين ومحمد، راندة رفعت (2018). دور الكليات المعتمدة بالجامعات المصرية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة : كلية التربية باسيوط انموذجا -دراسة تحليلية . مجلة كلية التربية. (7) 3 - جامعة اسيوط
- عبد الواحد، ايمن (2007). *التفاوض علم وفن*، القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع.
- عبد الواحد، مؤمن (2016). *دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الاكاديمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة)*. مجلة فلسطين للابحاث والدراسات، المجلد السادس، (2). 304 - 338.
- العجمي، محمد (2013). *التخطيط التربوي النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- العسكر، عبد العزيز وفراج فؤاد (2010). *التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، السعودية*: وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير.
- عويس، سالم (2000). *تجارب تربوية عالمية في التعلم النشط*، رام الله: مركز الاعلام والتنسيق التربوي، معهد تدريب المتدربين.
- الغامدي، محمد (2018). *ادارة الوقت*، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- فرج، سهاد جواد (2018). *التنمية المهنية لمعلمي التربية الفنية في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة. مجلة كلية الاداب*. ملحق 125، جامعة بغداد
- الفقيه، عبد الله (2011). *ادارة الازمات*، صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- كافي، مصطفى (2015) *ادارة الصراع والازمات التنظيمية*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- اللقاني، احمد حسين والجمال، على احمد (2003). *معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس*، القاهرة: عالم الكتب للطباعة.
- ماميش، عبد الله (2010). *اثر استخدام المدخل البنائي في تنمية مهارات التدريس لطلبة معلمي الصف في كلية التربية واتجاههم نحو التدريس*، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- محسن، عطية (2008). *التربية العملية وتطبيقاتها في اعداد معلم المستقبل*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مداح، سامية حمزة (2008): *اثر استخدام التعليم النشط في تحصيل بعض المفاهيم الهندسية والاتجاه نحو الرياضيات لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي*، دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة
- مسعد، رضا (2001). *فاعلية التعلم النشط القائم على المواد اليدوية التناولية في تدريس المعادلات والمتراجحات الجبرية*، مجلة تربويات الرياضيات. 4 (1)، 61- 90.
- المشرفي، انشراح محمد ابراهيم (2003) : *فاعلية برنامج مقترح لتنمية كفايات تعليم التفكير الابداعي لدى الطالبات المعلمات بكلية رياض الاطفال*، رسالة دكتوراة جامعة الاسكندرية
- المفلح، خضر عمر (2015). *الاتصال المهارات او النظريات واسس عامة*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المكاوي، عاطف عبدالله (2014). *ادارة الوقت*، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

المليجي، رضا ابراهيم . (2012) التنمية المهنية المستدامة لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية .المؤتمر الدولي الخامس – مستقبل اصلاح التعليم العربى لمجتمع المعرفة- تجارب ومعايير ورؤى المركز العربى للتعليم والتنمية، جزء 2 القاهرة
نعيم حجاج، علا (2014). دور المهارات الناعمة فى عملية اقتناص الوظائف الادارية، دراسة تطبيقية على الوظائف الادارية بقطاع غزة.
المراجع العربية المترجمة إلى اجنبية:

Abdel Aziz, S.(2009). Teaching thinking and its skills (practical exercises and applications), Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.

Abdel Hamid, Salah Mohamed (2012). The Art of Negotiation and Diplomacy, Cairo: Thebes Foundation for Publishing and Distribution.

Abdel Moati, Ahmed Hussein and Mohamed, Randa Refaat (2018). The role of accredited colleges in Egyptian universities in achieving sustainable development goals: the College of Education in Assiut as a model - an analytical study.

Abdel Wahed, Ayman (2007). Negotiation is science and art, Cairo: Freedom for Publishing and Distribution.

Abdel-Al, Raed Fouad Muhammad (2009) “Crisis management methods among government school principals in the Gaza governorates and their relations to strategic planning,” *Electronic Journal, Scientific and Educational Research*, No. 24.

Abdelkafi, Ismail (2019). Developing communication skills, Egypt: Publisher, Arab Knowledge Bureau.

Abdul Wahid, Moamen (2016). The role of soft skills in obtaining academic jobs (an applied study on the Ministry of Education and Higher Education - Gaza Strip). *Palestine Journal of Research and Studies*, Volume Six, (2). 304 - 338.

Abu Ali, W. (2014). Administrative development of educational institutions in light of contemporary changes and trends, Alexandria: Dar Al-Wafa Our Printing and Publishing House.

Abu Sheikha, N. (2010). Time and skills management, Amman: Majdalawi Publishing House.

Abu Shindi, S. (2010). School Administrative Planning, Amman: Dar Al-Ilam for Publishing and Distribution.

Ahmed, A. and Al-Qadi, D.(2013) Some teaching competencies necessary for basic education teachers in light of the concept of sustainable professional development to confront contemporary societal changes. The First International Scientific Conference, An Orientalist Vision for the Future of Education in Egypt and the Arab World in Light of Contemporary Societal Changes, Faculty of Education and Center for Cognitive Studies in Cairo, Mansoura University, Volume 2

- Ahmed, I. (2008). Managing educational crises in schools: causes and treatment, Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Ajami, Muhammad (2013). Educational planning theory and practice. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing
- Al-Ashhab, N. (2014). Administrative decision making, its importance and stages, Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Al-Askar, Abdul Aziz and Faraj Fouad (2010). Strategic planning at the school level, Saudi Arabia: Ministry Agency for Planning and Development.
- Al-Astal, M. (2010) The effect of applying two active learning strategies on the achievement of ninth-grade students in history in developing their critical thinking, Master's thesis, Middle East University for Graduate Studies.
- Al-Babtain, Kh.(2008). Employing technology in teaching, Dar Al-Qalam Library: Riyadh.
- Al-Dulaimi, Abdul Razzaq (2011). Media and Crisis Management, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Faqih, Abdullah (2011). Crisis Management, Sana'a: University Book House.
- Al-Ghamdi, Muhammad (2018). Time Management, Saudi Arabia: King Fahd National Publishing Library.
- Al-Halabi, Khaled (2021). Soft skills as a necessity for working in libraries and information centers, *Scientific Journal of Libraries*, Documents and Information, 3 (8) 7-
- Al-Laqani, Ahmed Hussein and Al-Gamal, Ali Ahmed (2003). Dictionary of cognitive educational terms in curricula and teaching methods, Cairo: World of Books for Printing.
- Al-Meligy, Reda Ibrahim (2012). Sustainable professional development for faculty members in Egyptian universities in light of their training needs. The Fifth International Conference - The Future of Arab Education Reform for the Knowledge Society - Experiences, Standards and Visions of the Arab Center for Education and Development, Part 2, Cairo
- Al-Mikawi, Atef Abdullah (2014). Time Management, Cairo: Thebes Foundation for Publishing and Distribution
- Al-Mufleh, Khader Omar (2015). Communication skills, theories and general foundations, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Musharraf, Inshrah Muhammad Ibrahim (2003): The effectiveness of a proposed program for developing competencies in teaching creative thinking among female student teachers at the Kindergarten College, a thesis by Dr. Jalama of Alexandria.
- Al-Rahimi, Salem and Al-Mardini Youssef (2014). The effect of time management on the academic achievement of students at Irbid Private University (a field study on students at Irbid Private University), *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 30 (1), 225-255.

- Al-Sadir, Ahmed (2010). Opinions of workers in the private sector in the Sultanate of Oman about their managers' skills in leading the work team, Arab-British Academy for Education.
- Al-Salem, Moayed (2019). Organization Design and Analysis, United Arab Emirates: Hamithra Publishing House.
- Al-Sayed, Mahmoud Ahmed (2006). Linguistic Psychology, Damascus University Press, 6th edition.
- Al-Zaboun, Mamoun and Hamdi Narges (2014). The degree to which teachers of the first three grades in the Capital Governorate in Jordan possess the necessary skills to use the interactive board and their attitudes toward using it in classroom teaching, *Journal of Educational Sciences*, (2), 249-287.
- Amer, Ahmed (d.d.). Flipped classroom: between the originality of the idea and the modernity of the future. Available at: <https://independent.academia.edu/%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%85%D8%AF>
- Amer, Sameh and Qandil, Alaa (2010). Organizational Development, Amman: Dar Al Fikr, publishers and distributors.
- Arab Republic of Egypt: Ministry of Education and Technical Education, Circular No. 9 dated 9/19/2019
- Arab Republic of Egypt: Ministry of Education and Technical Education, Circular No. 5500 dated 12/20/2019
- Badawi, R.(2010). Active learning. Dar Al-Fikr. 1st floor, Amman, Jordan.
- Badir, K.(2008). Active Learning, Jordan, Dar Al-Maysara.
- Banna, Mazna (2009): The effect of using active learning in developing some life skills in children, Master's thesis, Damascus.
- Baroud, K.(2015) The common leadership style of government basic school principals in dealing with school crises in the Gaza Strip, *Journal of Scientific Research in Education*, Volume (41), Issue (16)
- Bin Salem, F.(2017). The importance of sustainable professional development and its role in developing school work in light of comprehensive quality standards. The Third International Conference - The Future of Teacher Preparation and Development in the Arab World, Faculty of Education, October 6 University, 6
- Bin Sulaiman, M.(2016) A proposed strategy to activate the role of school administration in the sustainable development of teachers in the Sultanate of Oman using the four-way analysis method. Master's thesis, College of Education, Sultan Qaboos University.
- College of Education Journal. (7) 3. – Assiut University
- El-Sherbiny, Fawzi Abdel Salam (2011). A new vision in teaching methods and strategies for university and pre-university education. Damietta: Modern Library for Publishing.

- Faraj, Suhad Jawad (2018). Professional development for art education teachers in light of sustainable development indicators. College of Arts Magazine. Supplement 125, University of Baghdad
- Hussein, Abdul Razzaq (2010). Linguistic Communication Skills, Riyadh: King Fahd National Publishing Library.
- Ibrahim, I. and Mahdi, E. (2018) Preparing the kindergarten curriculum according to the requirements of sustainable development, *Journal of the College of Basic Education*, Al-Mustansiriya University, 24, Issue 100
- Ismail, I. (2005). The effectiveness of a training program to develop the skills of nursery and kindergarten teachers in some estates and hamlets in Upper Egypt, Arab Studies Journal - Minya University, 4 (2).
- Kafi, Mustafa (2015) Conflict Management and Organizational Crises, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Khalifa, Khalifa Abdel Samie (2005). Professional development for the Arab teacher (concept - goals - foundations, principles and methods). The Sixth Scientific Conference of the Faculty of Education in Fayoum - Sustainable Professional Development for the Arab Teacher, Faculty of Education, Cairo University, Volume 2.
- Khalil, Safaa (2018). Life skills in human development, Amman: Dar Al-Mubadara for Publishing and Distribution.
- Khamis, Abdullah (2013). The soft skills they are looking for, Amman: Al Roya Foundation for Press and Publishing.
- Maddah, Samia Hamza (2008): The effect of using active learning on the acquisition of some engineering concepts and the attitude toward mathematics among fifth-grade primary school students, unpublished Ph.D., Mecca.
- Mamish, Abdullah (2010). The effect of using the constructivist approach in developing the teaching skills of classroom teachers in the College of Education and their attitudes towards teaching, Master's thesis, University of Damascus.
- Massad, Reda (2001). The effectiveness of active learning based on manual materials in teaching algebraic equations and inequalities, *Journal of Mathematics Education*. 4(1), 61- 90.
- Mohsen, Attia (2008). Practical education and its applications in preparing the future teacher, Amman: Dar Al-Murarib for Publishing and Distribution.
- Naim Hajjaj, Ola (2014). The role of soft skills in the process of obtaining administrative jobs, an applied study on administrative jobs in the Gaza Strip.
- Owais, Salem (2000). International educational experiences in active learning, Ramallah: Center for Media and Educational Coordination, Trainee Training Institute.

-
- Rabie, Muhammad Hosni (2016). *Methods of teaching mathematics*, vol. 1, Cairo: Best Print Press.
- Radwan, Mahmoud (2013). *Soft skills and their importance in business administration*, Oman: Arabian Gulf.
- Robbins, Philip (2010). *Negotiation is the Art of Winning*, translated by: Wael Samir, Cairo: Dar Al-Koloud Heritage for Publishing and Distribution.
- Saada, Jawdat Ahmed, Aqeel, Fawzi and others (2006). *Active learning between theory and practice*, Jordan: Dar Al-Shorouk.
- Saada, Jawdat and Al-Amiri, Fahd (2019). *Curriculum evaluation, modern directives - scientific standards - educational applications - future aspirations*, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Saadeh, Jawdat (2018). *Contemporary Teaching Strategies*, Amman: Dar Al-Mawhiba for Publishing and Distribution.
- Sakran, Muhammad Muhammad (2005). *On the path to continuous professional development for the Arab teacher. The Sixth Scientific Conference of the Faculty of Education in Fayoum, Sustainable Professional Development for the Arab Teacher*, Faculty of Education, Cairo University, Volume 2.
- Salah Shabeer, Ramadan (2016). *Soft skills and their relationship to entrepreneurial directions among students of technical and vocational colleges in the Gaza Strip, an applied study*. Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Saud, Joza Eid (2016). *Professional development for kindergarten teachers in Taif Governorate as a model in the experiences of some countries: an evaluation study*. Master's thesis, College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia
- Shaddad, Abdullah Hassan (2009). *Modern teaching methods*. Dar Al-Qalam Library: Riyadh.
- Sherif, Mr. Abdul Qader (2019). *Necessities of sustainable professional development for kindergarten teachers in a changing world. The second annual conference of the Faculty of Kindergarten, Building the Fourth Generation Child in Light of Education Vision 2030*, July 17-18, Assiut University.
- Sherman, James R. (2010). *Planning is the first step to success*, translated by: Muhammad Ali, Riyadh: Dar Al-Maarifa for Human Development, Al-Rayyan Foundation.
- Son, Amy D. Edmond (2016). *Social work for innovation*, translated by: Sarah Adel, Egypt: Hindawi Education Foundation.
- Stephen, Covey (2009). *The Seven Habits of Highly Effective People*, Saudi Arabia: Jarir Bookstore

- Sultan, Safaa Abdul Aziz Muhammad (2007). Developing the strategy (Think - Pair - Share) and its impact on developing some written expression skills among primary school students. Series of Arab studies in education and psychology. Volume (1) 4. October.
- Sweilem, Fayez (2013). Soft skills... personal qualities that put their owners at the forefront of the employment marathon, Muscat: Al Roya Foundation for Press and Publishing.
- Tarabay, Issam (2008). Modern teaching methods and methods, Amman: Hammurabi House.
- Tony Buzan and Barry Buzan (2005). Mind Map, Riyadh: Jarir Bookstore.
- المراجع الأجنبية:
- Boley, D (2008): Use of Premade Mind Maps to Enhance Simulation learn. Nurse Educator. Vol 33. Number 5. PP 56-78.
- Gordon, S. E. (2012): Think-Pair-Share: Developing comprehension and the classroom community Using Higher-Level Thinking in ASL and English, Unpublished Thesis Master, University of California, San Diego.
- Investopedia. (2014): Hard skills. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>
- McCarthy, J. & Anderson, L. (2000):. Active Learning Techniques
- Rao M. S.,(2012): Step bystep to soft skills training, Human Resource ,management students through soft skills,industrial and commercial Traininig, Vol.46 Issue 1pp.42-48.
- Rao M.S., (2012): Step by Step to soft skills training, Human Resource, management students through soft skills, Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Issue 1pp. 42-48.
- Robles, M.(2012):Executive perception of the Top 10 Soft Skills Needed in Todays Workplace,Business Communication Quarterly,v75 n4 p453-465 dec 2012.
- Scheyvens, R.; Griffin, A.; Jocoy, C.; Liu, Y.& Bradford, M. (2008). Experimenting with Active Learning in Geography: Dispelling the Myths That Perpetuate Resistance. *Journal of Geography in Higher Education*. 32(1), 51-69.
- Schulz., B. (2008): The Importance of Soft Skills Education beyond AcademicKnowledge.
- Seetha , S.(2013). Necessity of Soft Skills Training for Students and professionals. 4(2) March-may,2013, PP. 171-174. India: *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*,.
- Srinivas, H.(n.d.). Collaborative Learning: Think-Pair-Share. Retrieved 7,10,2008,from <http://www.gdrc.org/kmgmt/c-learn/think-pair-share.html>



-
- Taylor, E. 2016; Investigating the perception of stakeholders on Soft Skills development of Students; Evidence from south Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and life Long Learning*, 12,1-18.
- vincent, K. (2013). Effective Leadership: Explains the Hard Facts of Soft skills management.
- White, M. (2010): The Real Reason New College Grads Can't Get Hired, *Research in Higher Education*, Jun2012, Vol. 53 Issue 4, p383.