



أكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers



بناء فريق مدرسي قوي

مدة التدريب: يوم واحد

دليل المدرب

كود البرنامج: PM- TB-10

تم عمل هذا الكتيب بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. محتويات هذا الكتيب تقع تحت مسؤولية (شركة كيز) ولا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية.



نظرة عامة على مقدم الخدمة

Keys to Effective Learning: مؤسسة تدريب عالمية وشركة خدمات تعليمية، تُكرس جهودها لتوفير احتياجات عملائها. و تبادر وتشجع أفضل الأداءات في التعلم عن طريق تحديد الاحتياجات التعليمية، وكذلك تُعدل وتُصمم وتُقدم وتُبتكر الحلول الملائمة لعملائها في قطاعي التعليم والأعمال، وتقوم الآن بتوفير الخدمات التعليمية والتدريبية لكل من المدارس الخاصة والحكومية في مصر ومملكة البحرين والإمارات العربية المتحدة.

رسالة شركة Keys to Effective Learning: هدفنا هو تقديم تجربة تعليمية ثرية للأطفال وممارسة مزيد من الوفاء للمعلمين في منطقة الشرق الأوسط. التزاماتنا سليمة من الناحية النظرية والممارسة القائمة على تدريب المعلمين والإداريين، وتفانينا في سد احتياجات عملائنا التعليمية، والممارسة اليومية لمبادئنا وقيمنا تمكننا من إنشاء ودعم وتعزيز التغيير في النظم التعليمية.

حق الملكية الفكرية للبرنامج لشركة **Keys to Effective Learning**: هذا الكتيب معد بالكامل لتلبية أهداف تدريبية خاصة. ومن الجدير بالذكر أن إدخال أية تعديلات على محتوى هذا الدليل قد يتسبب في تغيير الغرض أو القصد المُراد تحقيقه من التدريب أو قد يؤدي إلى تغيير الأهداف التي يسعى التدريب إلى بلوغها بشكل كلي. دليل العلامات التجارية وأسماء فريق التصميم والتطوير والإنتاج لا تنطبق إذا تم إجراء أية تغييرات أو تعديلات على هذا الدليل، وفي حالة تطلب أية تغييرات أو تعديلات به، ينبغي الالتزام بتحديد التغييرات التي يتم الاتفاق عليها أثناء عملية المراجعة والتي تقوم "الأكاديمية المهنية للمعلمين" بتنفيذها، بما يتيح الفرصة أمام المؤلفين لإجراء التعديلات.

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	نظرة عامة على مقدم الخدمة
٥	المصطلحات
٦	نظرة عامة على المشروع
٧	مقدمة التدريب
٨	الأهداف التعليمية
٩	جدول الأعمال
١٠	التقييم الذاتي القبلي
١١	مواد مرجعية
٢٠	نشاط استهلاكي (نشاط ١)
٢١	خصائص المدرسة الناجحة (نشاط ٢)
٢٢	رؤية المدرسة (نشاط ٣)
٢٣	القيادة المدرسية القوية (نشاط ٤)
٢٤	المعايير التعليمية العالية (نشاط ٥)
٢٥	بيئة التعلم الإيجابية (نشاط ٦)
٢٦	الأسرة، المدرسة، المجتمع (نشاط ٧)
٢٨	التنمية المهنية (نشاط ٨)
٢٩	قياس النجاح (نشاط ٩)
٣٠	خطة دعم المدرسة (نشاط ١٠)
٣١	المفكرة المهنية (نشاط ١١)
٣٢	تقييم ورشة العمل
٣٤	المراجع
٣٥	الملحق (أوراق العمل)

المصطلحات

الترابط	الترابط الإنساني هو عملية تطوير علاقات تواصل قوية، وهي تحدث غالباً بين أفراد العائلة أو الأصدقاء، ويمكن تطويرها بين الجماعات مثل أعضاء الفرق الرياضية وعندما يقضى الناس وقتاً مع بعضهم. الترابط هو عملية تفاعلية متبادلة وهو يختلف عن مجرد الإعجاب.
الإجماع	رأي أو موقف تم التوصل إليه من قبل المجموعة ككل.
الهدف العام	في مجال تقييم الطلاب، الهدف العام هو بمثابة عبارة واسعة أو عريضة جداً توضح المعارف والمهارات التي ينبغي أن يجيدها الطلاب. وعلى النقيض من "المعيار" أو "الهدف الإجرائي"، لا يتم عادة إدراج "الهدف العام" في السياقات القابلة للتقييم. وعلى العكس، يتمثل الغرض من صياغة مجموعة من "الأهداف العامة" بطبيعة الحال في تقديم صورة مختصرة وعريضة بشأن توقعات المدرسة أو الإدارة التعليمية أو الدولة بخصوص المعارف والمهارات التي من المتوقع أن يكتسبها الطالب عند التخرج.
المعيار/ المعايير	المعايير هي عبارة عن خصائص تصف الأداء الجيد لمهمة معينة. على سبيل المثال، قد تشمل معايير المقالات التي تبعث على الإقناع على ما يلي: جودة التنظيم، والوضوح، كما تعتمد على حجج داعمة كافية (الصيغة المفردة من مصطلح "معايير" هي "معيار". للتعرف على الوصف الكامل لمفهوم "معايير"، وللحصول على مزيد من الأمثلة، يُرجى الاطلاع على قسم "معايير المهام").
أداة الملاحظة الصفية القائمة على المعايير لمصر SCOPE	أداة ملاحظة صفية تم تطويرها بواسطة برنامج تطوير التعليم (ERP) بهدف قياس وتقييم طرق التدريس القائمة على الإصلاح والموضحة في المعايير القومية للتعليم في مصر (المجلد الأول). كما تقيس أيضاً سلوكيات الطالب التي تعكس تطور مهارات حل المشكلات والتفكير الناقد. (برنامج تطوير التعليم بمصر (ERP).
بناء الفريق	يعد بناء الفرق فلسفة لتصميم العمل والذي يعامل فيها العاملين على أنهم أعضاء في فرق مستقلة بدلاً من كونهم أفراد. يعد بناء الفرق عملاً مهماً في أية بيئة عمل، ويكون التركيز فيه على استخراج أفضل ما لدى الفريق لتأكيد التنمية الذاتية، التواصل الإيجابي، مهارات القيادة والقدرة على العمل جنباً إلى جنب كفريق لحل المشكلات.
آليات عمل الفريق	تعد العلاقات السلوكية بين أفراد المجموعة مهام مرتبطة، يجب القيام بها.

مقدمة

نظرة عامة على المشروع



مشروع "التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي (TILO) هو برنامج تم تصميمه بهدف تحسين جودة التعليم والتعلم والإدارة المدرسية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في المدارس.

وتعمل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وفريق مشروع "التكنولوجيا لتحسين الأداء التعليمي" بالتعاون الوثيق مع وزارة التربية والتعليم ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والقطاع الخاص وكذا بعض عناصر المجتمع في إحدى عشرة محافظة لتقديم نموذج متكامل لتوظيف التكنولوجيا في أنشطة تطوير التعليم المدرسي ليعود بالنفع على المجتمع العام من خلال تحسين نواتج تعلم الطلاب.

مشروع "التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي، TILO" تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم. ويتم تدبير اعتمادات المشروع من خلال اتفاقية "منحة الهدف الاستراتيجية للتعليم الأساسي" رقم ٢٠٠٢/٢٦٣-٠٢٨٦ الصادرة بالقرار الرئاسي رقم ٢٠٠٣/١٢٩ كجزء من الاتفاقية الاقتصادية والفنية الصادرة بالقرار الرئاسي رقم ١٩٧٨/٤٥٨ بين كل من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية - الممثلة في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) - وحكومة جمهورية مصر العربية.

المتطلبات المسبقة: قبل حضور المشاركين لورش عمل بناء الفريق المدرسي للإداريين لابد أن يكونوا قد أتموا ورش العمل السابقة: المهارات الأساسية في الحاسب الألى وقيادة التغيير.

بناء الفريق المدرسي*

فرق الإدارة المدرسية والفعالة تبنى مدارس ناجحة"

إن بناء المدارس الناجحة يتطلب أكثر من مجرد جهد فردي – إنه يتطلب عملاً جماعياً. توظف المدارس الفرق لتحقيق مهام كثيرة. يمكن أن تعمل الفرق المدرسية على اتخاذ القرارات المدرسية، تطوير المناهج، تطبيق البرامج الجديدة، أو إعادة الهيكلة. ولكي ينجح العمل الجماعي تحتاج الفرق المدرسية وأعضاؤها أن يكون لديها أهداف عامة واضحة ومشتركة، شعور بالالتزام، القدرة على العمل معاً، مسؤولية جماعية، توافر المصادر والمهارات التي يحتاجونها، والعناصر الأخرى التي تكون فرقاً ناجحةً.

يعد الفريق المدرسي الناجح حافظاً في حد ذاته ، ولكن لا بد أن يركز الفريق على تلبية الاحتياجات الدراسية والاجتماعية لطلاب المدرسة. وحيث أن رؤية ورسالة المدرسة تركز على تعلم الطلاب فإن بناء الفرق و التخطيط الجماعي وتطوير الفرق المدرسية يجب أن توجه إلى تطوير نتائج الطلاب.

إكساب الإداريين القدرة على بناء وتطوير الفريق المدرسي.



ملاحظات

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

بنهاية ورشة العمل يصبح المشاركون قادرًا على أن:

- يُعرّف بناء الفريق.
- يتعرف على المهارات والاستراتيجيات التي تطور بناء الفريق.
- يصف خصائص المدارس الناجحة ، بما فيها أن
 - ❖ يصغ وثيقة رؤية للمدرسته
 - ❖ يحدد دور القيادة المدرسية في تحقيق رؤية المدرسة
 - ❖ يضع قائمة بأهم المعايير التعليمية العالية التي يرى ضرورة أن يحققها طلاب مدرسته
 - ❖ يحدد العناصر التي يجب توافرها لبناء بيئة تعلم إيجابية لطلابها
 - ❖ يحدد عناصر الدور الذي تمكن أن تلعبه الأسرة والمجتمع لبناء بيئة تعلم إيجابية لتحقيق الرؤية
 - ❖ يذكر قائمة بالطرق التي يمكن أن تقيس تحسن تعلم الطلاب داخل مدرسته
 - ❖ يعد وثيقة خطة الدعم لتنفيذ رؤيتهم عن التطوير المدرسي بمشاركة المدرسين، الموجهين، الطلاب و أولياء الأمور والمجتمع
- تحديد نقاط التعلم الرئيسية من التدريب والاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في مدارسهم.

نواتج التعلم



ملاحظات

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

جدول الأعمال

رقم النشاط	الموضوع	الوقت	
-----	مقدمة / عرض الأجندة والأهداف	١٥ دقيقة	ساعة و 30 دقيقة
-----	التقييم القبلي لورشة العمل	٥ دقائق	
١	الشلال (نشاط استهلاكي)	٣٠ دقائق	
٢	خصائص المدرسة القوية	٣٠ دقيقة	
راحة		١٥ دقيقة	
٣	رؤية المدرسة	٩٠ دقيقة	ساعتان و ٣٠ دقيقة
٤	القيادة المدرسية القوية	١٥ دقيقة	
٥	المعايير التعليمية العالية	١٥ دقيقة	
٦	بيئة التعلم الإيجابية	٣٠ دقيقة	
راحة		٣. دقيقة	
٧	الأسرة، المدرسة ، والمجتمع	٣٠ دقيقة	ساعتان
٨	التنمية المهنية	٣٠ دقيقة	
٩	قياس النجاح	٣٠ دقائق	
١٠	خطة دعم المدرسة	١٥ دقائق	
-----	المفكرة المهنية	١٠ دقائق	
-----	تقييم ورشة العمل	٥ دقائق	

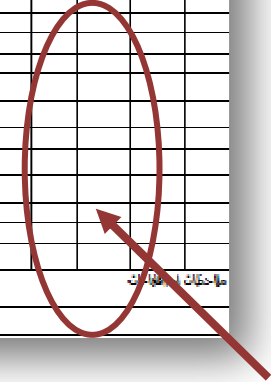
التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

التقييم القبلي للمشاركين



ملاحظات

استمارة تقييم ورشة العمل									
اللائحة:		ورشة عمل: بناء الفريق التأسيسي				الجموعه:			
معرفة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة
هل أنت مهتم بالمشروع ورشة العمل؟									
هل تعلمت اية حقائق او مهارات او افكار جديدة؟									
هل وجدت لك فرصة كافية للمشاركة؟									
التقييم الذاتي لمعرفتك والمهارات المتعلقة بمفهوم بناء فريق مبدئي قوي									
عدد الاسابيع		1 = 1 ماعرف او مهارات			3 = بعض المعارف او المهارات			5 = الكثير من المعارف او المهارات	
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
نهاية ورشة عمل اليوم أنت يأتى سوف اكون قادرا على تحقيق الاهداف طبقا لقياس الاهداف الى اليسار.									
تعريف بناء الفريق يستلزم مهارات والإستراتيجيات التي تمكن بناء الفريق يحدد خصائص لمدرسة التوجه بما فيها أن: • يصوغ رؤية للمدرسة • يحدد دور القيادة للمدرسة في تحقيق رؤية المدرسة • يضع قائمة بخصائص القيادة التعليمية عالية (الأخلاقية والاهلية والوجدانية) التي يرى ضرورة ان يكتسبها طالب مدرسة • يحدد العناصر التي يجب توفرها لنجاح خطة التحول التعليمية • يحدد عناصر الدور الذي يلعبه أعضاء الأسرة والمجتمع تحقيق بيئة تعلم بجاذبية لتعطي نتائج مرضية • يذكر الطرق التي تستطيع بها مدرسة توفيق فرصا تعليمية للمعلمين بها • يكتب قائمة بالطرق التي يمكن ان تكون تحسين تعلم الطالب داخل مدرسة يحدد ويصف خطة العمل للمدرسة لتفيذ الرؤية التي تسعى للمدرسة تحقيقها تحديد نقاط العمل الرئيسية من الشرب والإستراتيجيات لتطبيقها في مدارسهم.									
ملاحظات المشاركين:									



التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

موارد للقراءة:

الهدف: بنهاية النشاط يكون المشاركون/ة قادرًا على أن:

- يُعرّف بناء الفريق المدرسي.
- يتعرف على المهارات والاستراتيجيات التي تطور بناء الفريق المدرسي.

الاستراتيجيات: القراءة المستقلة (خلال التدريب)

الموارد المطلوبة:

- كتيب المشاركين
- مقتطفات مأخوذة من الفصل ١٤ : بناء الفرق، جامعة كاليفورنيا ، سان فرانسيسكو.

الخطوات:

يؤدي بناء الفريق إلى:

- التواصل الجيد بين المشاركين كأعضاء الفريق أو أفراد.
- زيادة إنتاجية الأقسام والإبداع.
- تحفيز أعضاء الفريق إلى تحقيق الأهداف.
- يسود مناخ التعاون وحل المشكلات التعاوني.
- تحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام.
- تحقيق مستويات أعلى من الثقة والدعم.
- يساعد الموظفين المساعدين على العمل جيداً معاً.
- يقدم أهداف عمل واضحة.
- يوفر سياسات عمل وإجراءات عملية.

ملاحظات

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

خطوات بناء فريق* عمل فعال:

ملاحظات

- القاعدة الأولى في بناء الفريق واضحة جداً وهي: لقيادة الفريق بفاعلية يجب عليك أولاً أن تبني قيادتك مع كل أعضاء الفريق. تذكر أن قادة الفرق الفعالة يبنون قيادتهم على الثقة والولاء، وليس على الخوف أو قوة مناصبهم.
- ضع في اعتبارك أن كل أفكار العاملين لها قيمة: تذكر أنه لا يوجد ما يسمى بالفكرة الغبية.
- انتبه لمشاعر العاملين الغير منطوقة: كن قدوة للفريق بأن تكون منفتحاً مع العاملين وحساس مع حالتهم المزاجية وأحاساسيهم.
- تصرف كمؤثر منسجم: ابحث عن فرص للوساطة وحل المنازعات البسيطة: وجه الجميع باستمرار إلى الأهداف النهائية للفريق.
- كن واضحاً عند التواصل: انتبه لوضوح التعليمات.
- شجع الثقة المتبادلة والتعاون بين العاملين في فريقك: تذكر أن العلاقات الناشئة بين أعضاء الفريق لها نفس أهمية علاقتك معهم. عندما يبدأ تكوين الفريق، ركز انتباهك على طريقة عمل أعضاء الفريق مع بعضهم والمضى نحو تحسين التواصل بينهم، التعاون، الثقة والإحترام في تلك العلاقات.
- شجع أعضاء الفريق على المشاركة في المعلومات: أكد على أهمية إسهام كل عضو في الفريق ووضح كيف أن وظائفهم جميعاً تقرب الفريق كله من تحقيق هدفه.
- اعط مهام حل المشكلات للفريق: دع الفريق يعمل على حلول إبداعية معاً.
- يسر عملية التواصل: تذكر أن التواصل هو أهم عنصر في العمل الجماعي الناجح. تيسير التواصل لا يعني عقد الاجتماعات طوال الوقت ولكنه يعني أن تكون قدوة في تقبل أية مقترحات وتساؤلات و توجيه الأسئلة وعرض المساعدة، وعن طريق كل ما تستطيع لتجنب الارتباك في اتصالاتك.
- ضع قيم وأهداف للفريق: وقيم أداء الفريق. تأكد أنك تتحدث مع أعضاء الفريق عن التقدم الذي يحرزونه نحو الأهداف الموضوعية حتى يشعر موظفيك بنجاحهم والتحديات التي تواجههم. تناول العمل الجماعي بمعايير الأداء وناقش مع فريقك:

- ✓ ما نهتم به في أداء عملنا.
- ✓ ماذا تعني كلمة "نجاح" بالنسبة لهذا الفريق؟
- ✓ ما الأعمال التي نقوم بها لكي نحقق القيم المحددة؟

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

ملاحظات

- تأكد أن لديك فكرة واضحة عن ما تحتاج إنجازه: تأكد من معاييرك للنجاح وأنت قد أنشأت أطر زمنية واضحة. وأن أعضاء فريقك يدركون مهامهم.
- استخدم الإجماع* على الرأي: في وضع الأهداف، حل المشكلات، والتخطيط للعمل. فبينما تأخذ هذه الطريقة وقتاً أطول، ولكنها حتماً تقدم قرارات أفضل ونتائج أكبر؛ لأنها تضمننا التزام كل الموظفين بكل مراحل العمل.
- ضع قواعد لعمل الفريق: أنها الأساسيات التي تنشئها أنت وفريقك لضمان الكفاءة والنجاح.
- إنشئ طريقة للوصول لإجماع الرأي: يمكنك عقد مناقشة عامة عن مميزات وعيوب العروض المقدمة، أو تنشئ لجنة بحث لبحث الموضوعات وتقديم تقرير.
- شجع على الاستماع والعصف الذهني: إن أول أولوياتك كمشرف هي خلق الاجماع على الرأي لتشجيع المناقشة. تذكر أن العاملين دائماً ما يخافون معارضة بعضهم مما قد يؤدي بفريقك إلى اتخاذ قرارات غير جيدة. عندما تشجع الفريق على المناقشة فإنك تلهمهم على الابتكار وتحثهم على تحقيق نتائج أفضل.
- ضع معايير لجلسات الإجماع على الرأي: استشر الإحباط الذي يمكن أن يظهر إذا لم يتمكن الفريق من تحقيق الإجماع على الرأي. في بداية اجتماعك ضع إطاراً زمنياً، وساعد الفريق على تحقيق الإجماع طبقاً للمحدد الزمني. انتبه للإجماع الغير صحيح: فإذا تم الاتفاق بسرعة جداً، انتبه واستجوب كل عضو على حدة عن مشاعرهم الحقيقة عن الحل المقترح.

الأعراض التي نوضح الحاجة الي بناء الفريق:

- الإنتاجية المنخفضة
- الصراعات والعداء بين العاملين
- الإرتباك بخصوص المهام ، فقد التواصل، والعلاقات غير الواضحة
- عدم فهم القرارات أو عدم تنفيذها بطريقة صحيحة
- الإحباط وعدم المشاركة
- عدم المبادرة والتخيل والإبداع: واتخاذ خطوات تقليدية لحل المشكلات المعقدة.
- الشكوى من التمييز أو التحيز أو الشكوى من جودة الخدمة.
- اجتماعات العاملين الغير فعالة ، المشاركة الضعيفة، والقرارات ضئيلة التأثير.
- ردود الفعل السلبية تجاه المدير.

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

البيات تكوين الفريق * (مقتطفة من بناء الفريق ، ويكيبيديا)

ملاحظات

- عند تكوين فريق من المهم جداً أن نضع في اعتبارنا الآلية العامة لتكوين الفريق. طبقاً لفرانك لا فستو، فإنه عند بناء الفريق توجد خمس آليات أساسية لنجاح الفريق:
١. **عضو الفريق:** الأعضاء الناجحون هم مجموعة مكونة من أفراد فاعلين. هؤلاء الناس لديهم الخبرة، القدرة على حل المشكلات، الانفتاح ومواجهة المشكلات .
 ٢. **علاقات الفريق:** لكي يكون الفريق ناجحاً يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على تقديم وقبول التغذية الراجعة.
 ٣. **حل مشكلات الفريق:** الفريق الفعال هو الذي يعتمد على مدى تركيز ووضوح هدفه. وتوافر بيئة هادئة، مريحة ومتقبلة ، وأخيراً تواصل منفتح وأمين.
 ٤. **قيادة الفريق:** تعتمد الإدارة الفعالة للفريق على القدرات القيادية. القائد الكفاء هو الذي يركز على الأهداف، يؤكد على مناخ العمل التعاوني، يبني فريق عمل واثق من نفسه، يحدد الأولويات، يظهر قدرته على عمل وإدارة الأداء من خلال التغذية الراجعة.
 ٥. **بيئة تنظيمية:** مناخ وثقافة المؤسسة يجب أن تنعكس على سلوك الفريق.

الأهداف

الأهداف العامة من بناء الفرق هي زيادة الفهم للآليات الفريق وتحسين طريقة عمل الفريق معاً. على عكس عمل المجموعات ، فإن العمل كفريق يعزز المسؤولية الجماعية أكبر من المسؤولية الفردية وينتج عنه منتج عمل جماعي. يشجع بناء الفريق طريقة العمل في فريق للبدء في مشروع. وهناك مميزات عديدة لتلك الطريقة. وتشمل تلك المميزات:

- زيادة المرونة في المهارات والقدرات.
- أكثر إنتاجية من التفكير الفردي.
- أكثر إفادة في أوقات التغيير التنظيمي و تركز على أهداف المجموعات لتحقيق مهام أكثر فائدة
- تشجع كلا من التطوير والتحسين الفردي والجماعي.

أدوار القيادة:

- القادة الناجحون يكون في العادة لديهم ستة مهارات قيادية مشتركة:
١. قائد الفريق دائماً **محدد الهدف** لإبقاء فريقه في الطريق الصحيح.

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

٢. يجب عليه أن يطور بيئة آمنة حيث يستطيع أعضاء الفريق مناقشة الموضوعات بصراحة.
٣. يجب على القائد بناء الثقة بين أعضاء الفريق عن طريق بناء ودعم الثقة وعرض المسؤوليات على الأعضاء.
٤. يجب أن يكون لدى القائد الكفاءة الفنية فى الأمور التى تتعلق بمهام الفريق وأهدافه.
٥. من المهم أن يضع قائد الفريق قائمة بالأولويات التى يمكن إدارتها لضمان تركيز الفريق عليها.
٦. وأخيراً، فإن القائد يجب أن يقدم توقعات أداء واضحة عن طريق التعرف على ومكافأة الأداء المتميز وتقديم التغذية الراجعة للآخرين.

أجرى كارل لارسون وفرانك لافاستو دراسة لمدة ثلاث سنوات على ٧٥ فريقاً متنوعاً. ومن خلال إجراء حوارات مع الأعضاء الفاعلين فى كل فريق، حدد لارسون ولافاستو ثمانية استراتيجيات فعالة يجب على القائد أن يوظفها لتطوير بناء الفريق:

١. وضع أهداف واضحة وملهمة للفريق.
٢. دعم بناء فريق يقوم على تحقيق النتائج.
٣. تجميع أعضاء فريق فاعلين.
٤. التكاتف للوصول للإلزام موحد.
٥. توفير مناخ تعاوني.
٦. تشجيع معايير التميز.
٧. تأييد الدعم الخارجى والاعتماد.
٨. تطبيق القيادة المنظمة.

ملاحظات

أنواع تدريبات بناء الفرق

تحتوي تدريبات بناء الفرق على مهام متنوعة صممت لتطوير أعضاء المجموعة وقدراتهم للعمل معاً بفاعلية. هناك أنواع عديدة من أنشطة بناء الفرق والتي تتنوع من الألعاب للأطفال إلى الألعاب والتحديات التي تتضمن مهام جديدة ومعقدة صممت من أجل تطوير أداء المجموعات عن طريق تلبية إحتياجات معينة.

تتنوع أنشطة بناء الفرق من الأنشطة الاجتماعية البسيطة – لتشجيع الفريق لقضاء وقتهم معاً – إلى أنشطة تنمية الفريق – والتي صممت لمشاركة الأفراد لاكتشاف كيفية التعامل مع المشكلة، وكيف يعمل الفريق معاً، وكيف يكتشف طرقاً أفضل للتواصل.

يتضمن التفاعل بين الفريق "مهارات التعامل" والتي تتضمن التواصل، المفاوضة، القيادة، التشجيع- بعكس المهارات الفنية التي يتضمنها العمل المتاح مباشرة. بناء على نوع بناء الفريق، يمكن أن تشجع المهام الجديدة أو تدرس ببساطة المهارات الاجتماعية للفريق لزيادة أداء الفريق.

وسواء تمت تلك الأنشطة في الداخل أو الخارج فإن الهدف من أنشطة بناء الفريق هو مساعدة الفرق في أن يكونوا وحدات أو أفراد متماسكين يستطيعون العمل معاً لإنجاز المهام.

١. **تدريب التواصل:** وهذا التدريب واضح من مسماه، تدريبات التواصل هي أنشطة حل المشكلات التي تسعى الى تطوير مهارات التواصل. القضايا التي تواجهها الفرق في تلك الأنشطة يمكن حلها بالتواصل الفعال مع أعضاء الفريق.

● **الهدف:** عمل نشاط يوضح أهمية التواصل الجيد على أداء الفريق و/أو المشكلات القوية بالتواصل.

٢. **تدريب التخطيط / الملائمة:** هذه التدريبات تركز على أنماط التخطيط والقدرة على التكيف مع التغيير. تعد هذه العومل هامة جدا للفريق لكي يستطيع القيام بمهام معقدة أو اتخاذ القرارات.

● **الهدف:** توضيح أهمية التخطيط قبل تطبيق الحل.

٣. **تدريب الثقة:** يتضمن تدريب الثقة إشراك أعضاء الفريق بشكل يزيد الثقة بينهم. أحياناً تكون تلك التدريبات صعبة في تطبيقها حيث أن مستويات الثقة متدرجة بين الأفراد وهذا التدرج يجعل الثقة في الآخرين سهلة بصفة عامة.

● **الهدف:** إنشاء الثقة بين أعضاء الفريق.

ملاحظات

اسنارة تقييم الإدارة							
مبنية على المعايير القومية للتعليم فى مصر							
• من فضلك قيم كل العبارات التالية، باستخدام المعيار الخماسى الموجود، عن طريق وضع علامة على الخلية المناسبة.							
الدرجة	المؤشرات الدالة على الممارسات الإدارية المتميزة					رقم المعيار	المجال
	٥	٤	٣	٢	١		
					تطور الإدارة المدرسية، بالتعاون مع العاملين بها والمجتمع المحلى، وثيقة رؤية ورسالة المدرسة.	١	الثقافة المؤسسية
					تتغلب الإدارة المدرسية على الصعوبات التى تعيق تطبيق رؤية ورسالة المدرسة	٢	
					توفر الإدارة المدرسية بيئة تنظيمية مبنية على استخدام المعلومات ، الحوار والعمل الجماعى.	٣	
					توظف الإدارة المدرسية التواصل ومهارات التفاوض فى حل المشكلات التى تواجه المدرسة.	٤	
					تدعم الإدارة المدرسية القيم والمبادئ للتشاور المشترك، والأراء الجماعية، والعمل التعاونى.	٥	المشاركة
					توظف الإدارة المدرسية قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة فى عملية اتخاذ القرار.	٦	
					تنشط الإدارة المدرسية دور مجلس الأمناء، الآباء والمعلمين فى تدعيم وإصلاح العملية التعليمية.	٧	
					توظف الإدارة المدرسية مصادر المدرسة فى خدمة المجتمع المحلى.	٨	
					تستخدم الإدارة المدرسية مصادر المجتمع المحلى فى تحقيق أهداف المدرسة.	٩	
					يوجد لدى الإدارة المدرسية تفهم جيد للقوانين واللوائح والتعليمات التى يجب أن تطبقها المدرسة.	١٠	
					تجيد الإدارة المدرسية التخطيط الإستراتيجى.	١١	المهنية
					تستخدم الإدارة المدرسية نتائج تقييم الطلاب فى تحسين مستوى الطلبة.	١٢	
					تدير الإدارة المدرسية المصادر المتاحة بفاعلية.	١٣	
					تتبنى الإدارة المدرسية طريقة علمية لحل المشكلات.	١٤	
					تجيد الإدارة المدرسية مهارات اتخاذ القرار.	١٥	
					تطور الإدارة المدرسية خطط وبرامج التنمية المهنية المستدامة بناء على أسس التقييم الذاتى للأداء للمؤسسة.	١٦	
					تشجع الإدارة المدرسية الأنشطة الفردية والجماعية التى تهدف إلى التطور المهنى.	١٧	
					تشجع الإدارة المدرسية دور وحدة التدريب والتقييم المدرسية .	١٨	
					تصيغ الإدارة المدرسية ميثاق للمناخ المؤسسى والأخلاق التى يجب أن تسود فى المجتمع المدرسى.	١٩	
					توفر الإدارة المدرسية البيئة المدرسية التى تحفز على الإبداع وتبنى المواهب.	٢٠	
					توفر الإدارة المدرسية المناخ الداعم للتغيير والتطوير وقبول الإبداع.	٢١	تغيير أسلوب الإدارة
					تطور الإدارة المدرسية خطط التحسين المدرسية وتراقب تطبيق تلك الخطط.	٢٢	

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

بناء فريق مدرسي قوي

الوقت: ٣٠ دقيقة

الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:

• يصف خصائص المدرسة الناجحة، والتي تتضمن:

❖ صياغة وثيقة لرؤية المدرسة

❖ القيادة المدرسية القوية

❖ معايير تعليمية عالية

❖ بيئة تعلم إيجابية

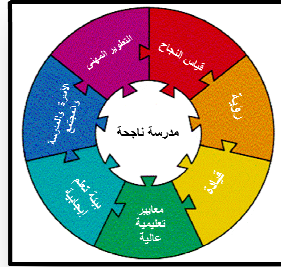
❖ الشراكات الفعالة

❖ التنمية المهنية

❖ قياس النجاح

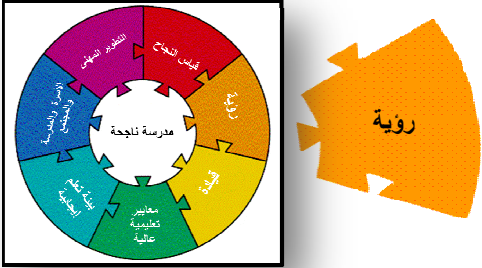
خصائص المدرسة الناجحة:

- ❖ **رؤية المدرسة:** أن يكون لدى المدرسة فهم مشترك للأهداف والمبادئ والتوقعات لكل شخص في مجتمع التعلم.
- ❖ **قيادة مدرسية قوية:** أن تتوفر للمدرسة مجموعة من الأفراد يتقانون في مساعدة مجتمع التعلم على تحقيق رؤيته.
- ❖ **معايير تعليمية عالية:** تحدد بدقة ما يحتاج الطلاب لمعرفته وما يمكنهم إنجازه.
- ❖ **بيئة تعلم إيجابية:** مساعدة كل عضو من أعضاء مجتمع التعلم ليصبح مواطناً ومهتماً ومساهمياً ومسئولاً .
- ❖ **الشراكات الفعالة:** أن تتضافر جهود الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- ❖ **النظور المهني:** توفير فرص تعليمية منظمة وقيمة للعاملين في المجتمع المدرسي لجذبهم للتعلم المستمر .
- ❖ **قياس النجاح:** جمع وتحليل بيانات الطلاب والبرامج وأعضاء هيئة التدريس



ملاحظات

ملاحظات



رؤية المدرسة

الوقت: ساعة و ٣٠ دقيقة

الهدف:

- بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:
 - يصيغ وثيقة رؤية ورسالة لمدرسة

تمثل رؤية المدرسة مجموعة عبارات يتم صياغتها بوضوح تعبر عن مبادئ وأهداف وتوقعات مجتمع التعلم بأسره. وتحقق المدرسة رؤية مشتركة موحدة عندما تكون الإدارة المدرسية والمدرسون والإداريون والطلاب والأسرة والمجتمع قادرين على تنفيذ هذه الرؤية في أثناء تأدية أعمالهم اليومية في المدرسة. و تصبح الرؤية هي القوة الإرشادية للمدرسة إذا تم بناء القرارات التعليمية عليها.

تعد الرؤية الواضحة خريطة طريق جيدة للمدرسة. وبدون خريطة طريق واضحة، يصبح من الصعب تحديد اتجاهك ومن المستحيل كذلك أن تعرف متى ستصل لوجهتك. و تتسم الرؤية بالديناميكية حيث تشرك مجتمع المدرسة بأسره وترسم لهم الطريق الذي سيتبعوه. وتسمح الرؤية لقيادة المدرسة برسم صورة جذابة يلتفت حولها الجميع، وتحفز عناصر أخرى على مشاركة المدرسة في رحلتها التعليمية.

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

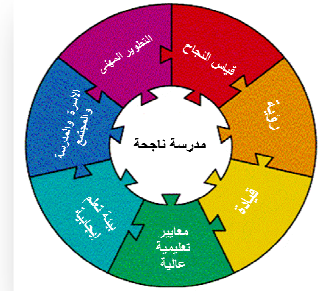
النشاط رقم ٤

قيادة مدرسية قوية

الوقت: ١٥ دقيقة

الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشارك/ة قادراً على أن:

- يحدد دور القيادة المدرسية في تحقيق رؤية المدرسة



إن القيادة القوية هي قيادة تشجع التميز والمساواة في التعليم، وتتطلب إبراز وتطوير والتمسك بالرؤية المدرسية والالتزام بها كما تتطلب جمع وتخصيص الموارد ودعم التقدم ودعم الافراد والبرامج والخدمات والأنشطة المطبقة لتحقيق رؤية المدرسة. القيادة الفعالة هامة للتطوير وإستمرار تحسن الأداء لأي مدرسة. الأدوار القيادية يعني بها مجموعة متنوعة من الأفراد بالإضافة إلى مديري المدارس والإدارة المدرسية بما فيهم: المدرسين وأولياء الأمور والطلاب والقيادات المجتمعية.

ملاحظات

ملاحظات

بيئة تعلم
إيجابية

بيئة تعلم إيجابية

الوقت: ٣٠ دقيقة

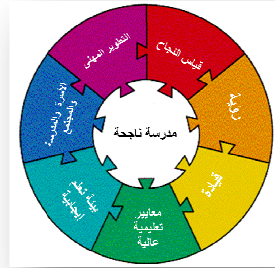
الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:

- يحدد العناصر التي يجب توافرها لبناء بيئة تعلم إيجابية لطلابه

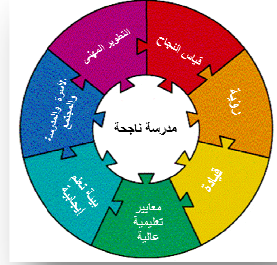
المدرسة التي توفر بيئة تعلم إيجابية يصبح الأطفال فيها مواطنين مهتمين ومساهمين ومنتجين ومسؤولين في مجتمعهم. وهذا يشمل التالي:

- المطالبة بالمساواة والتنوع والنزاهة وتكافؤ الفرص والعدالة .
- اتخاذ قرارات مسؤولة
- الاهتمام بالآخرين
- أن يكون عضواً مساهماً في المجتمع المحلي والمجتمع الأكبر
- تنمية المهارات الشخصية والتفاعلية
- تنمية مجموعة أساسية من القيم والالتزام بها

يمكن وصف المدارس التي تحرص على غرس سمات شخصية إيجابية في طلابها بعدة من الطرق. قد يقول الطلاب والمدرسون أن المدرسة بها مناخ إيجابي، وقد يلاحظ المجتمع المحلي والآباء أن الطلاب والمدرسين منخرطون في خدمة الآخرين.



ملاحظات



الأسرة والمدرسة والمجتمع

الوقت: ٣٠ دقيقة

الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:

- يحدد طبيعة وعناصر الدور الذي يمكن أن تلعبه الأسرة والمجتمع لتحقيق بيئة تعلم إيجابية لطلاب مدرستهم .

إن مشاركة الأسرة والمجتمع في شؤون المدرسة يوضح أهمية دور كل منهم في مساعدة الطلاب على النجاح في المدرسة وفي حياتهم العملية. فكل هؤلاء الشركاء يساهمون بنقاط قوتهم ومهاراتهم ووجهات نظرهم ومعارفهم ومهاراتهم في العملية التعليمية؛ لذا فمن الضرورة أن يتم الترحيب بهم وتقدير مساهماتهم.

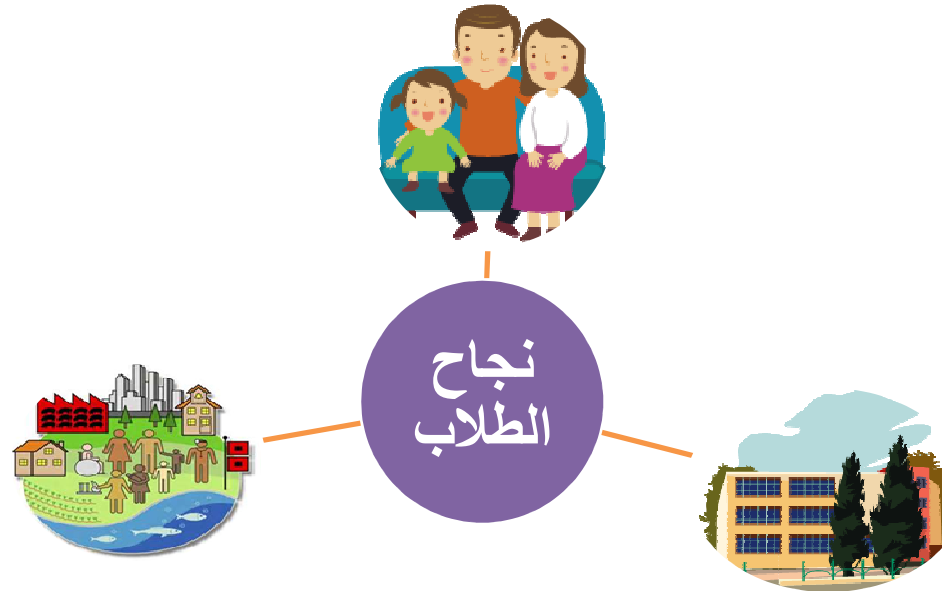
إن الآباء هم المعلمون الأوائل لأطفالهم والأكثر تأثيراً عليهم. تبين البحوث أهمية الدور الذي تقوم به الأسرة في نجاح تعلم أطفالهم ونموهم وتطورهم الشخصي في المدرسة. فعندما تشارك الأسرة جميعاً بفاعلية في مدارس أبنائهم، يتحسن أداء الأطفال وتصبح المدرسة مكاناً أفضل للتعلم.

وعندما ينظر الآباء والمدرسون والطلاب وغيرهم إلى بعضهم البعض نظرة الشركاء المؤهلين بالمعرفة في التعليم، يحظى الطلاب بمجتمع متكامل حريص على مصلحتهم. يجب أن تكون هذه الشراكة جزءاً لا يتجزأ من عمل المدرسة اليومي. يتعلم الطلاب وينمون في البيت وفي المدرسة وفي مجتمعاتهم المحيطة.

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

إن أفضل مؤشر للتنبؤ بتحصيل الطالب في المدرسة ليس دخل الأسرة أو الحالة الاجتماعية وإنما مدى نجاح أسرته في الأمور الثلاثة التالية:

- (١) أن تشكل الأسرة بيئة مشجعة على التعلم .
- (٢) الوفاء بتوقعات المجتمع العالية والمعقولة، لتحصيل أبنائهم الدراسي ومستقبلهم العملي.
- (٣) أن يصبحوا مشاركين في تعليم أطفالهم في البيت وفي المدرسة وفي المناخ المجتمعي. ويمكن أن يلاحظ المجتمع انحراط الطلاب والعاملين بالمدرسة في خدمات مجتمعية بشكل دائم.



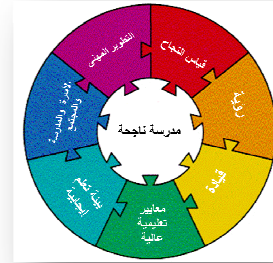
ملاحظات

النمية المهنية

الوقت: ٣٠ دقيقة

الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:

- يذكر الطرق التي تستطيع بها مدرسته توفير فرصا للتنمية المهنية للعاملين بها



مدرسة ناجحة

التنمية المهنية عملية تعليم مستمرة تشمل جميع مستويات التعليم وتضم جميع عناصر مجتمع التعلم. تضمن التنمية المهنية أن تكون لدى هيئة التدريس المحتوى العلمي، الطرق، المعارف، المهارات، الإستعداد والالتزام لمساعدة جميع الطلاب في الوفاء بالمعايير العالية. بالنسبة للعاملين بالمدرسة، فإن التنمية المهنية تساعدهم على تعزيز قدراتهم وتهيئهم للتغيير المنظم.

ترتبط التنمية المهنية الفعال برؤية المدرسة وخطتها الاستراتيجية ومحاور الاهتمام الحقيقية المحددة في التعليم والتعلم. تهدف التنمية المهنية لتعزيز التعلم المستمر بجميع مستوياته لمجتمع التعلم بجميع عناصره، كما يهدف لضمان دمجها في عملية التدريس والتعلم. التنمية المهنية الفعالة للعاملين عملية مستمرة وتستند إلى نتائج البحث العلمي وتتوائم مع ثقافة المجتمع وترتبط بالتدريب المهني الشخصي.

يجب على القيادة المدرسية توفير الموارد الكافية للتنمية المهنية المستمرة ودعم التغيير والمسائلة عن النتائج.

ملاحظات

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

النشاط رقم ٩

قياس النجاح

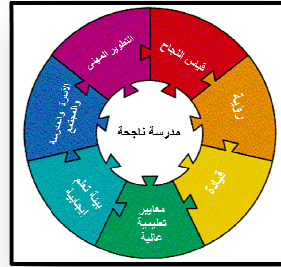
الوقت: ٣٠ دقيقة

الاستراتيجية: عصف ذهني في مجموعات صغيرة

المواد المطلوبة: أوراق قلاب ، أقلام مراكز

الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:

- يكتب قائمة بالطرق التي يمكن أن تقيس تحسين تعلم الطلاب داخل مدرسته



المدرسة التي توفر بيئة تعلم إيجابية يصبح الأطفال فيها مواطنين مهتمين ومساهمين ومنتجين ومسؤولين في مجتمعهم. وهذا يشمل:

وجود الأدلة على النجاح في البيانات المتعلقة بالتحصيل الدراسي للطلاب والسلوك و البرامج والدراسات الإحصائية ورؤية فريق العمل. وتعين هذه الأدلة المدرسة على اتخاذ القرارات المؤدية لتحسين التدريس والتعلم. تقوم المدارس الناجحة بجمع وتوظيف البيانات المتنوعة بغرض تحسين التدريس والتعلم ، وتكون البيانات التي تم جمعها أساسا في تحديد نقاط القوة والضعف من خلال:

١. تشكل هذه الأدلة كلاً من أهداف ومستوى تطور المدرسة.
٢. الأدلة الجيدة تضع عدة مؤشرات لتحديد نقاط القوة او الضعف داخل المدرسة.

ملاحظات

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

النشاط رقم ١٠

خطة دعم المدرسة

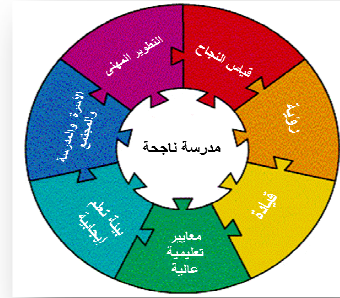
الوقت: ١٥ دقيقة

الاستراتيجية: عروض

المواد المطلوبة: دليل المشاركين

الهدف: بنهاية هذا النشاط يكون المشاركون قادرين على أن:

يضع خطة دعم لتنفيذ رؤية المدرسة للتطوير على المدرسة مع المدرسين، الموجهين، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع المدرسي



ملاحظات

اسم المدرسة	التاريخ	وثيقة رؤية المدرسة

ملاحظات

يقيم المشاركون مهاراتهم بعد التدريب باستخدام الاستمارة في الصفحة التالية:



استمارة تقييم ورشة العمل

ورشة عمل: بناء الفريق المدرسي

التاريخ:

المجموعة:

ضعيفة	إك حد ما	مفيدة	مفيدة جدا	إك أي مدى كانت ورشة العمل مفيدة؟
لا	القليل فقط	إك حد كبير	نعم بالتأكيد	هل تعلمت أية حقائق أو مهارات أو أفكار جديدة ستفيدك في المدرسة مع تلاميذك؟
غير كافية	بحاجة إك المزيد	كافية جدا		هل أتاحت لك فرصة كافية للمشاركة؟

التقييم الذاتي ليعرفنك وإمهارات المتعلقة بمفهوم حل المشكلات

بعد التدريب					قبل التدريب									
5 = الكثير من المعارف أو المهارات					3 = بعض المعارف أو المهارات					1 = لا معارف أو مهارات				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
<p>بنهاية ورشة عمل اليوم أنت باني سوف أكون قادراً على تحقيق الأهداف طبقاً للقياس الموجود إلى اليسار.</p>														
تعريف بناء الفريق														
يحدد المهارات والإستراتيجيات التي تحسن بناء الفريق.														
يحدد خصائص المدرسة الناجحة، بما فيها أن:														
<ul style="list-style-type: none"> • يصيب وثيقة لرؤية المدرسة. • يحدد دور القيادة المدرسية في تحقيق رؤية المدرسة 														
<ul style="list-style-type: none"> • يضع قائمة بأهم المعايير التعليمية العالية (الأكاديمية والمهارية والوجدانية) التي يرى ضرورة أن يحققها طلاب مدرسته • يحدد العناصر التي يجب توافرها لبناء بيئة تعلم إيجابية لطلابهم • يحدد عناصر الدور الذي يمكن أن تلعبه الأسرة والمجتمع لتحقيق بيئة تعلم إيجابية لطلاب مدرستهم • يذكر الطرق التي تستطيع بها مدرسته توفيراً فرصاً للتنمية المهنية للعاملين بها • يكتب قائمة بالطرق التي يمكن أن تقيس تحسين تعلم الطلاب داخل مدرسته 														
يعد وينفذ خطة الدعم لمدرسته لتنفيذ الرؤية التي تسعى المدرسة لتحقيقها														
تحديد نقاط التعلم الرئيسية من التدريب والإستراتيجيات لتطبيقها في مدارسهم.														

ملاحظات أو اقتراحات:

المراجع:

الترايط ينشئ فرق عالية الأداء، دانيال جولدمان، منشورة على موقع لينكد إن ، ٥ مارس ٢٠١٣

<http://www.linkedin.com/today/post/article/20130305194109-117825785-bonding-creates-high-performing-teams>.

موقع القاموس التجاري، تعريف آليات الفريق، ١٢ مارس ٢٠١٣

<http://www.businessdictionary.com/definition/team-building.html>

موقع القاموس التجاري، تعريف آليات الفريق، ١٢ مارس ٢٠١٣

<http://www.businessdictionary.com/definition/team-dynamics.html#ixzz2NK8JRWtv>

الفصل ١٤: بناء الفرق ، جامعة كاليفورنيا، سان فرانسيسكو، بتاريخ ٢٠١٣/٦/٣

<http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-14-team-building/#696>

أداة الملاحظة الصفية المنية على المعايير في مصر - SCOPE الأولى ، صفحة الملخص. مشروع تطوير التعليم في مصر ، ١٥ يناير ٢٠١٢

http://gec.fhi360.org/asia/egypt_files/SCOPE/SCOPE%201-page%20Summary.pdf

<http://www.thefreedictionary.com/brainstorming>

القاموس المجاني ، العصف الذهني ، بتاريخ ٩ يوليو ٢٠١٢

<http://www.thefreedictionary.com/consensus>

القاموس المجاني ، الإجماع ، بتاريخ ١١ يوليو ٢٠١٢

[ما هو التقييم الواقعي، صنوق أدوات التقييم الواقعي، بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٢](#)

<http://jfmuller.faculty.noctrl.edu/toolbox/whatisit.htm>

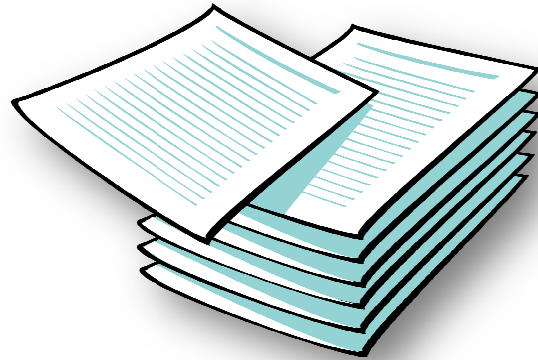
http://en.wikipedia.org/wiki/Human_bonding

ويكيبيديا ، الترايط الإنساني، بتاريخ ١٢ مارس ٢٠١٣

ويكيبيديا ، بناء الفريق، بتاريخ ١٢ مارس ٢٠١٣

http://en.wikipedia.org/wiki/Team_building

الملحقات



ورقة العمل رقم [١]، الأنشطة [٤-١٠]

الإدارة: _____	المدرسة: _____	أسئلة لفريق مدرستك
		لماذا تعتبر القيادة المدرسية القوية هامة لتحقيق رؤيتكم؟ من هم أعضاء فريقك
		ما هي المعايير التعليمية التي تتبعها المدرسة؟
		كيف نؤسس وتدعم بيئة تعلم إيجابية داخل المدرسة؟
		كيف يمكن أن نشرك الأسرة والمجتمع في المدرسة؟
		ما الفرص التي توفرها المدرسة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس؟
		كيف نقيس المدرسة مستوى تحسن التعلم لدى الطلاب وكيف ومتى سيتم قياس تحسن التعليم؟

شارك في تصميم وتطوير وإنتاج هذا الدليل من شركة

Keys to Effective Learning:

رئيس مجلس ادارة الشركة	كورين ماكومب
مدير عام التدريب والدعم والمناجعة مشروع تايلو	وفاء عبد القادر
خبير تقييم ومناجعة	روزان سمير
كبير مدربين ودعم ومناجعة	أشرف سعيد عبدالباري
كبير مدربين ودعم و مناجعة	عزت عبدالراه
مدير الأنتاج	هاني فؤاد
مصادر	سناء عطية عطية



الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers



التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي



جمهورية مصر العربية

وزارة التربية والتعليم