



قيادة التغيير

مدة التدريب: يوم واحد
دليل المدرب

كود البرنامج: PM- LC-09



نظرة عامة على مقدم الخدمة

Keys to Effective Learning مؤسسة تدريب عالمية وشركة خدمات تعليمية تركز جهودها لتوفير احتياجات عملائها. و تبادر وتشجع أفضل الأداءات في التعلم عن طريق تحديد الاحتياجات التعليمية وكذلك تعدل وتصمم وتقدم وتبتكر الحلول الملائمة لعملائها في قطاعي التعليم والاعمال وتقوم الآن بتوفير الخدمات التعليمية والتدريبية لكل من المدارس الخاصة والحكومية في مصر ومملكة البحرين والامارات العربية المتحدة.

رسالة شركة Keys to Effective Learning: هدفنا 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، وتفتانينا في سد احتياجات عملائنا التعليمية، والممارسة اليومية لمبادئنا وقيمنا تمكننا من إنشاء ودعم وتعزيز التغيير في النظم التعليمية.

يتم تقديم هذا الدليل في المجمل بغرض تحقيق أهداف تدريبية محددة. ومن الجدير بالذكر أن إدخال أي تعديلات على محتوى هذا الدليل قد يتسبب في تغيير الغرض أو القصد المراد تحقيقه من التدريب أو قد يؤدي الى تغيير الأهداف التي يسعى التدريب إلى بلوغها بشكل كلي. دليل العلامات التجارية وأسماء فريق التصميم والتطوير والإنتاج لا تنطبق إذا تم إجراء أي 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.

حرف املكية الفكرية للبرنامج لشركة Keys to Effective Learning

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	نظرة عامة على مقدم الخدمة
٥	المصطلحات
٦	مقدمة
٦	▪ نظرة عامة على المشروع
٧	▪ كيفية استخدام هذا الدليل
٨	▪ موارد ورشة العمل
٩	▪ مقدمة - قيادة التغيير
١٠	الأهداف التعليمية
١١	جدول الأعمال
١٢	تقييم قبلي (تقييم ذاتي)
١٣	مواد مرجعية
٢٢	نشاط استهلاكي - الجزء الأول (مهارات وفدرات طلابنا - نشاط ١)
٢٣	نشاط استهلاكي - الجزء الثاني (قيادة التغيير- نشاط ٢)
٢٥	القيادة في ظل ثقافة التغيير (نشاط ٣)
٢٦	القيادة في ظل ثقافة التغيير (نشاط ٤)
٢٧	القيادة في ظل ثقافة التغيير - بناء المعرفة (نشاط ٥)
٢٨	التغيير معقد (نشاط ٦)
٢٩	دورة التغيير (نشاط ٧)
٣٠	تعقيد التغيير (نشاط ٨)
٣١	عاليا عاليا في الهواء (نشاط ٩)
٣٣	العناصر الستة (نشاط ١٠)
٣٤	ثلاثة عشرة نصيحة (نشاط ١١)
٣٥	المفكرة المهنية (نشاط ١٢)
٣٧	تقييم ورشة العمل
٤٠	تحليل تقييم ورشة العمل
٤١	المراجع
٤٢	الملحق (أوراق العمل)

المصطلحات

<p>تتطوي هذه الصفة الرئيسية على القدرة على إحداث تغييرات استراتيجية، وذلك داخل المنظمة وخارجها على حد سواء، بغرض الإيفاء بالأهداف التنظيمية. وفي صميم هذه الصفات تكمن القدرة على صياغة رؤية تنظيمية بالإضافة إلى تطبيق هذه الرؤية في إطار بيئات تتغير باستمرار وبشكل متواصل</p>	<p>قيادة التغيير</p>
<p>يتم تعريف القيادة باعتبارها فن تحفيز مجموعة من الأشخاص بغرض اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تحقيق هدف مشترك.</p>	<p>القيادة</p>
<p>يتم تعريف "وضع الأهداف" باعتباره عملية اتخاذ قرار بشأن الأهداف المُراد تحقيقها بالإضافة إلى صياغة خطة نحو تحقيق النتائج المرجوة.</p>	<p>وضع أهداف</p>
<p>يتم تعريف مفهوم "الابتكار والابداع" باعتباره القدرة على تطوير وصياغة رؤى جديدة بشأن المواقف المتاحة، والاستفسار عن المنهجيات والأساليب التقليدية، وتشجيع الأفكار والابداعات الجديدة، وتصميم وتطبيق أساليب جديدة أو متطورة. .</p>	<p>الابتكار والابداع</p>
<p>يُقصد بمفهوم المرونة أي القدرة على تقبل التغيير والمعلومات الجديدة، والتأقلم والتكيف بشكل سريع مع المعلومات الجديدة، وتغيير الأوضاع أو الظروف أو المعوقات والعقبات غير المتوقعة.</p>	<p>المرونة</p>
<p>الرؤية هي عبارة عن تبني وقرار نظرة طويلة الأجل على نحو مشترك مع الآخرين، وتحفيز إحداث تغييرات تنظيمية، والتأثير على الآخرين بغرض تيسير ترجمة الرؤية إلى إجراءات وأفعال.</p>	<p>الرؤية</p>
<p>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).</p>	<p>أداة الملاحظة الصفية القائمة على المعايير لمصر SCOPE</p>

مقدمة

نظرة عامة على المشروع

مقدمة

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 عشر 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 2002/263-0286 الصادرة بالقرار الرئاسي رقم 2003/129 كجزء من الاتفاقية الاقتصادية والفنية الصادرة بالقرار الرئاسي رقم 1978/458 بين كل من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية – الممثلة في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) – وحكومة جمهورية مصر العربية.

قيادة التغيير *

قيادة التغيير والتحسين المدرسي تعتبر من أكثر المهام المعقدة لقيادة المدرسة. كما أشار فولان (Fullen, 1993)، وسباركس (Sparks, 1993)، وآخرون، فالإدارة المدرسية تحتاج أن تفهم عملية التغيير أولاً؛ لكي تقود جهود التغيير والتحسين بفاعلية. كما يجب أن تتعلم التغلب على الموانع والمعوقات، وتتعامل مع الفوضى التي ستنشأ بطبيعة الحال في أثناء عملية التغيير المعقدة كما قال فولان وميلز (Fullan & Miles, 1992).

إكتساب مهارات القيادة * لقيادة تغيير مدرسي ناجح



ملاحظات

جدول الأعمال

رقم النشاط	الموضوع	الوقت	
-----	مقدمة / توقعات المشاركين/ قواعد العمل	١٠ دقائق	ساعة ٥٠ دقيقة
-----	تعريف بأهداف الورشة والنتائج المرجوة منها	٥ دقائق	
-----	التقييم القبلي لورشة العمل	١٠ دقائق	
١	نشاط استهلاكي الجزء ١ (طلابنا وقيادة التغيير)	٣٠ دقيقة	
٢	نشاط استهلاكي الجزء ٢ (قيادة التغيير)	٢٥ دقيقة	
٣	القيادة في ثقافة التغيير (العصف الذهني)	٣٠ دقيقة	
إلا		١٥ دقيقة	
٤	القيادة في ثقافة التغيير (لماذا التغيير)	٣٠ دقيقة	ساعتان ٢٠ دقيقة
٥	القيادة في ثقافة التغيير (بناء المعرفة)	٣٠ دقيقة	
٦	التغيير معقد (عملية التغيير)	٤٠ دقيقة	
٧	دورة التغيير	٤٠ دقيقة	
إلا		30 دقيقة	
٨	تعقيد التغيير	٣٠ دقيقة	ساعة ٤٥ دقيقة
٩	عاليا عاليا في الهواء	٤٠ دقيقة	
١٠	المكونات الستة الحاسمة لقيادة تغيير ناجح	٣٠ دقيقة	
١١	ثلاثة عشر نصيحة لإدارة التغيير	٣٠ دقيقة	
١٢	كتابة المفكرة المهنية	١٠ دقائق	
-----	تقييم ورشة العمل	٥ دقائق	

٢. مجتمع مهني ملتزم وقوي في المدرسة.

ملاحظات

في العديد من المدارس، يعمل المدرسون في عزلة، ويحاول الإداريون إنجاز المهام بمفردهم، وتقع مسؤولية تطبيق الأفكار الجديدة على الأفراد. في أغلب الأحيان العمل في فرق يكون أكثر فاعلية لإنجاز المهام المهمة. فالعمل في فريق له العديد من الفوائد عن العمل في عزلة بصورة منفردة. فغالبا الفريق أفضل في حل المشاكل، وعنده مستوى أعلى من الالتزام، ويتضمن العديد من الأشخاص الذين يمكنهم المساعدة في تطبيق الفكرة أو الخطة. علاوة على ذلك، تستطيع الفرق توليد طاقة واهتمام بالمشاريع الجديدة. والإبحاث والممارسات تؤكدان على المزايا التي يضيفها الفريق لتحقيق الأهداف. لكن الفرق الفعالة لا تنشأ بالمصادفة؛ فهي تحتاج لوقت، مهارات، ومعرفة لتكون ناجحة.

فمهارات القيادة التحويلية يمكن أن تساعد على تطوير مثل هذه الفرق عالية الأداء. ويجب أن يكون قائدو التحويل المدرسي قادرين على إلهام، تحفيز، ودعم الفرق. حيث تزدهر الفرق الفعالة وعالية الأداء في "المنظمة التعليمية" حين يساند الزملاء بعضهم البعض في عملية التعلم، المخاطرة، الإبداع، والتغيير (Senge, 1990)

يتطلب تكوين الفريق الفعال إيجاد وقت، اختيار أعضاء الفريق، تشجيع أعضاء الفريق، إعطاء تدريب في المهارات والمعارف المتصلة بالموضوع، وضع أهداف* مشتركة، وتيسير عمل الفريق - وبالأخص في المراحل المبكرة للعمل الجماعي.

٣. البيئة التعليمية التي نشجع على مسنويات عالية لإنجازات الطلاب

يحاول العديد من الطلاب التعلم في بيئات التعليم التقليدية؛ التي تركز على المعرفة المتفرقة ومهارات أساسية منفصلة عن مهارات التفكير ذات المستوى الأعلى. حيث لا يؤمن كل المدرسين أن كل الطلاب يستطيعون أن يتعلموا، ولا يوجد لديهم توقعات مرتفعة لكل الطلاب، أو لا يفهموا الثقافة والاحتياجات المتنوعة للطلاب.

لكن في بيئات الإنجاز المرتفعة، يكون لدى المدرسين توقعات مرتفعة لكل الطلاب وينمون ويحسنون المناهج الدراسية. تتضمن بيئات التعلم - ذات الإنجازات المرتفعة - الأنشطة التعليمية المختلفة التي توفر تحدي كافي للطلاب وتنسق مع الأهداف التعليمية، كما تشجع على المشاركة في التعلم، وتبني علي ثقافة الطلاب وخبراتهم الحياتية، ومعرفة. حيث تتيح للطلاب المناقشة، والمجادلة، وتحليل القضايا والمفاهيم، حيث يستكشف الطلاب الأشياء، ويستطيعون حل المشاكل، ويبنون المعرفة بدلا من حفظها وتذكرها، ويكون عملهم حقيقي، وفيه مشاركة، ومهم، ويبني لديهم مستوى الفهم من خلال البحث العميق

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

- الاستراتيجيات التعليمية تدرس لكل الطلاب كل من المهارات الأساسية والمهارات المتطلبة، ومستويات التفكير المرتفعة.
- يكون عند الطلاب الفرصة لبناء المعرفة - وليس فقط تذكرها وحفظها.
- تشجع المناهج المتوافقة مع الثقافة و الممارسات التعليمية علي فهم واحترام الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب والاستفادة من ثقافتهم ، لغتهم، وتجاربهم السابقة.
- مهام المشاركة التعليمية الفعالة تشجع وتعلم في نفس الوقت.
- تعمل مجموعات الطلاب مع بعضها البعض علي مشاريع تستكشف الأفكار والمعلومات.
- يراعي التدريس أنماط التعلم عند الطلاب.
- استخدام التكنولوجيا في التعليم يشجع علي المشاركة في التعلم، بدلا من الحفظ بدون فهم، المهارة المنقادة، التعليم البسيطة عن الكمبيوتر.
- العوامل التي تشجع علي الأداء المرتفع والتعلم الناجح تشمل الإجراءات التفاعلية، التركيز على الفهم العميق، التعلم الذاتي المنظم، والتفكير عالي المستوى.

٤. تطوير مهني مستمر لتحسين التعليم؛

(عصف ذهني من المشاركين عن أهمية التطوير المهني المستمر)

٥. شراكات ناجحة مع الآباء، ووكالات الصحة والخدمات الإنسانية، الأعمال التجارية، والجامعات، والمنظمات

المحلية الأخرى.

يجب أن يقوم قائدو المدرسة بتكوين شراكة بين المدرسة والبيت وينشطوا أولياء الأمور، أعضاء المجتمع المحلي، ووكالات الخدمة الاجتماعية للمشاركة في تعاون حقيقي بالنيابة عن الأطفال وعائلاتهم (Jehl & Kirst, 1992). هذه الرؤية للقيادة المدرسية تري المدرسة في سياق أوسع بكثير في المجتمع المحلي وتؤكد علي أن فرص الحياة للطلاب لن تتحسن بدون العمل الجماعي في العديد من الاتجاهات، البيت والمدرسة، الوحدة الصحية المحلية، الحي، الشارع، المنزل، وهكذا (Comer, 1988; Ascher, 1990)

ملاحظات

ملاحظات

مدير المدرسة الذي يعمل ضمن هذا السياق الأوسع يمتلك مهارات تعبئة الموارد لمنظم المجتمع المحلي، حيث يدعو للمدرسة كموفر للتعليم المركزي والخدمات الاجتماعية للطفل والأسرة (Comer, 1988; Ascher, 1990). فمدير المدرسة يقود الشراكات مع وكالات الصحة والخدمات الإنسانية، ومراكز الشباب الأخرى، (Nettles, 1991) وترى المدرسة ومديرها كقائد لتقوية المجتمع المحلي.

يجب أن يبني التعاون والشراكات على كل مصادر المجتمع المحلي في رصدها لاحتياجات الطلاب والأسرة. كما يجب أن يتضمن الآباء، ووكالات الخدمة الاجتماعية والصحة، ومنظمات المجتمع المحلي، رجال الاعمال، الجامعات، المؤسسات التربوية، وهكذا. ومن المؤكد إن إشراك الآباء كقادة في المدرسة - كمدرسين، منسقى برنامج، متطوعين، ومنسقين مع المجتمع المحلي - ضروري لبناء مناخ للرعاية والتعليم الفعال في المدرسة.

الشراكة والتعاون الذي يتضمن الآباء، رجال الاعمال، ووكالات المجتمع المحلي يمكنها:

- مشاركة معلومات بعض الطلاب والأسر.
- تطوير مهام مشتركة وبرامج غير مشتركة.
- تنسيق الخدمات بصورة أكمل.
- دمج التمويل للأغراض المشتركة.
- إعطاء خدمات متعددة في المدارس

٦. التخطيط المنظم و التنفيذ لفرض التغييرات المطلوبة." برامج التغيير المستدامة لا ندير نفسها، فهي تحتاج

لنوعية ونسيف نشط".

(عصف ذهني من المشاركين عن التخطيط المستدام)

ملاحظات

١١. ساعد المعلمين على فهم وإدراك الممارسات الجديدة . فبالرغم أن النتائج مهمة للتقييم، إلا ان الناس سيحتاجون أيضا لفهم المعاني وخفايا هذه الممارسات
١٢. ابحث عن "صناع التغيير" و " أصحاب الأفكار الجيدة "المهتمين بعمل تغييرات واستدامة في تطبيق هذه التغييرات.
١٣. انظر إلى المستقبل؛ تفهم أن التغيير يستغرق وقتا ولا ينبغي أن يكون إجباري ليحدث بسرعة.

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

تقييم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم في مصر

- الرجاء إعطاء درجة لكل عبارة من العبارات الآتية مستخدماً مقياساً يتدرج من ١ إلى ٥
- ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة

البيان	م	مؤشرات الإدارة المتميزة					الدرجة
		١	٢	٣	٤	٥	
المؤسسية الثقافة	١	تعد إدارة المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المدني					
	٢	تدير إدارة المدرسة المشكلات التي تحول دون تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها					
	٣	توفر إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً قائماً على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي					
	٤	توظف إدارة المدرسة مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات التي تواجه المدرسة					
المشاركة	٥	تدعم إدارة المدرسة قيم ومبادئ التشاور والرأي الجماعي والعمل التعاوني					
	٦	توظف إدارة المدرسة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة لصنع وإتخاذ القرار					
	٧	تفعل إدارة المدرسة دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لدعم وتطوير العملية التعليمية					
	٨	توظف إدارة المدرسة جميع إمكانيات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي					
	٩	تستثمر إدارة المدرسة إمكانيات وموارد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة					
المهنية	١٠	تستوعب إدارة المدرسة القواعد والتشريعات القانونية المنظمة للعمل					
	١١	تجيد إدارة المدرسة أساليب التخطيط الإستراتيجي					
	١٢	توظف إدارة المدرسة نتائج تقييم التلاميذ لتحسين أداؤهم					
	١٣	تدير إدارة المدرسة الموارد المتاحة بفعالية					
	١٤	تتعامل إدارة المدرسة مع المشكلات بأسلوب علمي					
	١٥	تجيد إدارة المدرسة مهارات صنع واتخاذ القرارات					
	١٦	تضع إدارة المدرسة خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي					
	١٧	تحفز إدارة المدرسة الأنشطة الفردية والجماعية في مجال التنمية المهنية					
	١٨	تفعل إدارة المدرسة دور وحدة التدريب والتطوير والتقييم بالمدرسة					
	١٩	تضع إدارة المدرسة ميثاقاً للثقافة والقيم الأخلاقية التي يجب أن تسود في المجتمع المدرسي					
إدارة التغيير	٢٠	توفر إدارة المدرسة بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين					
	٢١	توفر إدارة المدرسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد					
	٢٢	تضع إدارة المدرسة خططاً لإصلاح وتطوير المدرسة وتتابع تنفيذها					

ملاحظات



نشاط اسنهالكي [نهينة]: الجزء الأول

"مهارات وقدرات طلابنا"

المدة الزمنية: ٣٠ دقيقة

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

- بعد قائمة بالمهارات والقدرات التي يحتاج الطلاب/ الطالبات الى تنميتها لينجحوا في نمو المستقبل الاقتصادي



نظريات داعمة:

أشارت آخر الدراسات في مجال الاقتصاد إلي أنه في أغلب الاحتمالات سيكون النمو الإقتصادي للقرن الواحد والعشرين نمو لإقتصاديات المعرفة، والتي يكون فيها الإبداع* هو المكون الرئيسي. وهذا بالطبع، في أساسه موارد بشرية، والمجتمعات التي لا تلتزم بصورة كافية بالشروط التي تولد هذه الموارد البشرية ستتعرض لخطر نقص للمكون الأساسي لنمو اقتصادياتها المستقبلية. (د. كيتينج، جامعة تورونتو 2001, OISE, University of Toronto, D. Keating)

"هل يتم إعداد أطفالنا ليكونوا هؤلاء المبتكرين؟"

"و هل يتم إعداد أطفالنا ليكونوا هذا المورد البشري الذي نحتاج اليه؟"

عملية إصلاح المدارس التي تحدث على مستوى العالم هدفها إعداد أطفالنا ليكونوا مفكرين ناقدين، قادرين على حل المشاكل، مبتكرين. في نفس الإتجاه- يهدف لإعداد أطفالنا لتلبية احتياجات الغد وليكونوا مستعدين للمشاركة بالكامل في اقتصاد الغد.

نشاط اسنهالك [نهية] الجزء الثاني

نشاط ٢

قيادة التغيير

المدة الزمنية: ٢٥ دقيقة

الأهداف: بنهاية النشاط يكون المشارك/ة قادرًا على أن:

- ينشأ قائمة تتضمن كلمات ترتبط بمفهوم "قيادة التغيير".



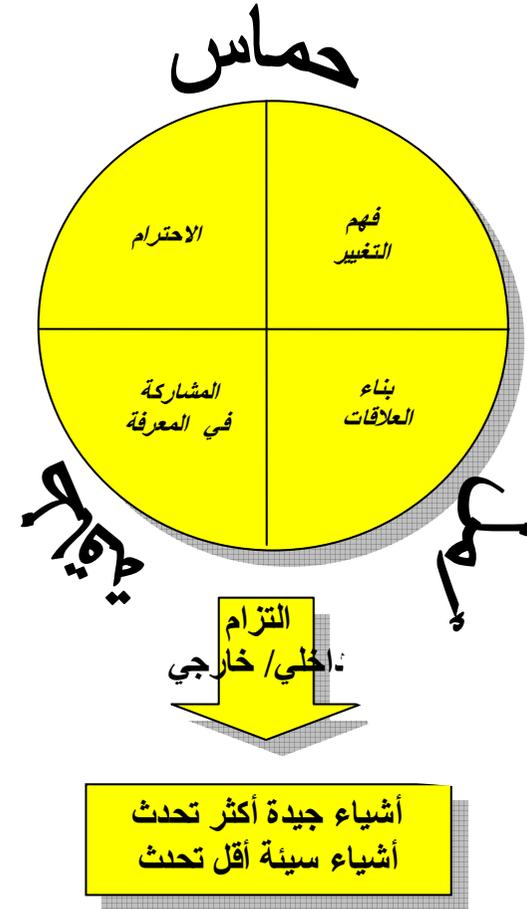
ملاحظات

القيادة في ظل ثقافة التغيير

المدة الزمنية: ٣٥ دقيقة

الأهداف: بنهاية النشاط يكون المشاركون قادرًا على أن:

- يصف العوامل الرئيسية للتغيير



الإعضاء

القادة

النتائج

ملاحظات

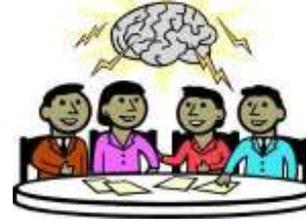
التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

العناصر الستة الحاسمة لقيادة تغييرات مدرسية ناجحة

الوقت: ٦٠ دقيقة

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

- يشرح أهمية العناصر الستة الحاسمة لقيادة تغيير مدرسي ناجح
الاستراتيجيات: عصف ذهني - مجموعات صغيرة - عروض



نظريات داعمة

يتطلب التحسين الناجح للمدرسة تأسيس رؤية تعليمية واضحة ورسالة مؤسسية مشتركة، ومعرفة إلى أي مدى يمكن للمدرسة إنجاز هذه الرسالة، وتحديد مجالات للتطوير، تطوير خطط لتغيير الأنشطة والبرامج التعليمية، وتطبيق هذه الخطط أو البرامج الجديدة بفاعلية.

فمن الضروري أن تقوم الإدارة المدرسية بتحسين الروابط مع الأشخاص الآخرين في المدرسة وفي المنطقة التعليمية وأن يربطوا أهداف المدرسة بالرسالة الأوسع والأعمق لتوفير تعليم عالي من الجودة للطلاب.

ولكي تنجح جهود تحسين الإدارة المدرسية، يجب أن يشارك المدرسون، والآباء، ورجال الأعمال والمجتمع المحلي، الإداريون، والطلاب في عملية قيادة التغيير . ولذلك يجب أن يتغير دور مدير المدرسة من دور المراقب من أعلي لأسفل ليصبح ميسرا ومرشدا للعمل، مهندسا معماريا، مضيفا، قائدا تعليميا، ومدرسا استراتيجيا (Senge, 1990). قيادة التغيير والتطوير الناجح يتضمن تطوير وإدارة العناصر الستة المهمة للمدرسة.

ملاحظات

نشاط رقم ١٠

مفكرة التعلم هي مجموعة من الملاحظات والأفكار والمواد التي تتكون خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب أو الخبرة المهنية. والهدف منها تحسين التعلم من خلال كتابة ما تعلمناه والتفكير في الخبرات التعليمية التي مررنا بها. إن مفكرة التعلم مفكرة شخصية تعكس شخصيتك وتجاربك.

مفكرة التعلم: يمكن أن نطلق عليها أسماء كثيرة مختلفة: دفتر الملاحظات، اليوميات المهنية أو مخطط التطوير الشخصي. وقد تكون مفكرة يدوية أو إلكترونية.

لماذا نستخدم مفكرة التعلم:

- لإعطاء صورة حية لفهمك المتزايد للأفكار والمفاهيم الجديدة أو الخبرات.
- لإظهار كيفية تطور تعلمك.
- لتسجيل أفكارك خلال تجربتك في التعلم
- لتساعدك على تحديد نقاط القوة والضعف وتفصيلاتك في التعلم.

مفكرة التعلم تساعدك أساساً على أن تعكس أفكارك فيما تعلمته، وهذا يعني أن مفكرة التعلم ليست فقط وصف لما فعلته ولكنها فرصة لاتصال عملية التفكير: كيف ولماذا فعلت؟ ما فعلته؟ وما اعتقادك الآن عما فعلت.

في نهاية كل تدريب سنطلب منك تسجيل تفكيرك الشخصي والخبرات التي تعلمتها في هذا اليوم. ولك أن تختار أن تشارك أو لا تشارك ما كتبتة مع زملائك، لكننا سنطلب منك مشاركة ما كتبتة مع مدربك لكي يستطيع متابعة ما تعلمته وتطورك المهني كمدرس. كما سنطلب منك تسجيل أفكارك في مفكرة التعلم الخاصة بك بعد تجربة الأنشطة الجديدة وطرق التعليم التي تعلمتها بفصلك. فيجب عليك أن تسجل كل ما تتعلمه من طلابك وما تعلمته عن نفسك وأنت تستخدم طرق التعلم المتمركز حول الطالب ودمج التكنولوجيا في فصلك.



الفكرة المهنية

المدة الزمنية: ١٠ دقائق

نشاط: فردي

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

يحدد ما اكتسبه من نقاط تعلم واستراتيجيات لاستخدامها في الفصل الدراسي

أستعرض ما الذي تعلمته عن قيادة التغيير من خلال هذه الورشة. وضح كيف ستقوم بتطبيق ما تعلمته في هذه الورشة أثناء عملي بالمدرسة؟ ما هي خطتك لتطبيق ما تعلمته؟

المراجع

<http://international-educational-leadership-community.nuvvo.com/discussions/32673-leading-and-managing-change-and-improvement-within-schools>

قيادة وإدارة التغيير والتحسين داخل المدارس

<http://sbinfocanada.about.com/od/leadership/g/leadership.htm>

معنى القيادة

<http://thechangecollaborative.wordpress.com/2011/09/06/measuring-change-at-the-process-and-outcome-levels/>

قياس التغيير في عملية ومستوى النتائج

<http://oneinjesus.info/wp-content/uploads/2010/07/leading-change.jpg>

صورة قيادة التغيير

[http://pil.numplus.com/fullan/Resources/Keynote%20A4%20\(26%20pp\).pdf](http://pil.numplus.com/fullan/Resources/Keynote%20A4%20(26%20pp).pdf)

تطبيق دورة التغيير

<http://www.science-n-technology.net/jsfuller/EdDPortfolio/FullerBookReview.pdf>

Fullen القيادة في ثقافة التغيير

<http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrshp/le5spark.htm>

ثلاثة عشر نصيحة لإدارة التغيير



ملفات

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي



ورقة العمل رقم (١)، النشاط الأول (١)

المهارات	القدرات	

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

ورقة العمل رقم (٢)، النشاط الثاني (٢)

أسئلة استخلاص المعلومات

- كيف يمكن هذه المهارات والقدرات مساعدة الطلاب أن يصبحوا مبتكري الغد؟

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

ورقة العمل رقم (٣)، النشاط الثاني (٣)



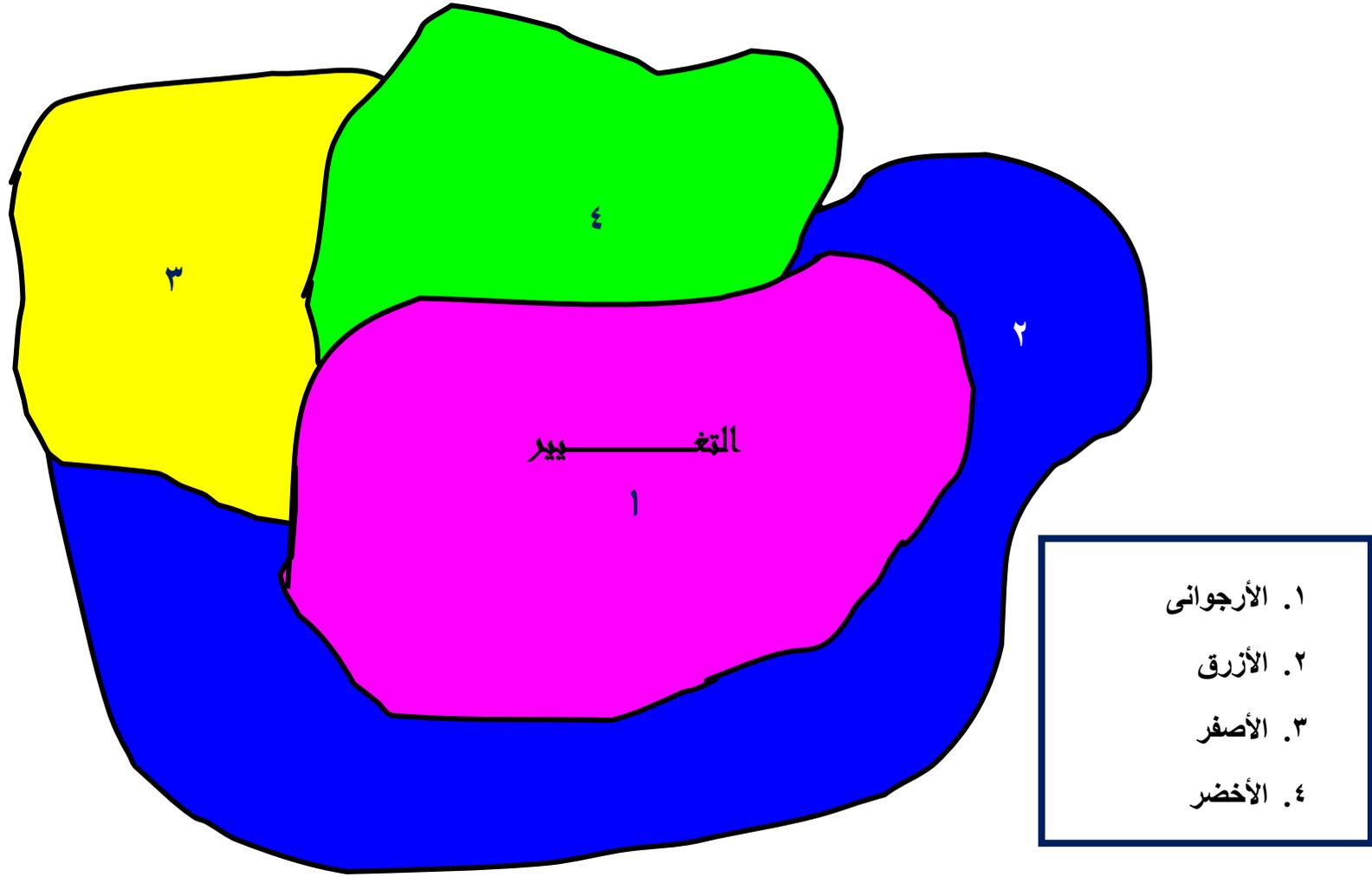
أسئلة العصف الذهني

ما هو دورك كإدارة مدرسية في إعداد الطلاب ليكونوا مفكرين ناقدين، قادرين على حل المشكلات ومبتكرين؟

ما هو التعلم الحقيقي للطالب؟

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

ورقة العمل رقم (٤)، النشاط رقم (٦)



التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي



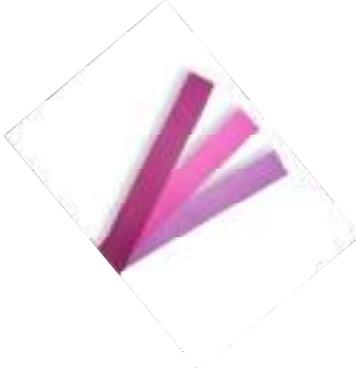
ورقة العمل رقم (٥)، النشاط رقم (٧)



أسئلة العصف الذهني

■ من وجهة نظرك، ما هي العلاقة التي تربط بين الشكل التوضيحي و"دورة التغيير"؟

■ كيف يتسنى لك باعتبارك "مدير مدرسة" التغلب على هذه الفترة الزمنية واختزالها أو إيجازها؟



ورقة العمل رقم (٦)، النشاط رقم (٨)

نعقد التغيير

- لا يمكنك إعطاء تعليمات بما هو مهم.
 - كلما زاد التغيير تعقيدا، كلما قلت قدرتك علي إجباره.
 - التغيير رحلة، وليس خطة.
 - التغيير لا يسير في خط مستقيم، ملئ بعدم التأكد والإثارة.
 - المشاكل أصدقاؤنا (وبذلك يكون عندي أصدقاء كثيرون)
 - المشاكل شيء حتمي ولا يمكنك أن تتعلم بدونها.
 - الرؤية* والتخطيط الإستراتيجي تأتي فيما بعد.
 - الرؤية والتخطيط غير الناضج يفقدك القدرة علي الرؤية.
 - يجب أن يكون للفردية والجماعية نفس القوة.
 - ليس هناك حلولاً أحادية الجانب لكي تعزل نفسك عن الفكر الجماعي.
 - لا المركزية وحدها ولا اللامركزية وحدها تعمل
 - كلتا الاستراتيجيتين (من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى) ضروريتان.
 - التواصل مع البيئة المحيطة شيء مهم للنجاح.
 - أفضل المنظمات تتعلم من الظروف المحيطة بها خارجيا وداخليا.
 - كل شخص مسئول عن التغيير.
- التغيير عملية مهمة جدا لدرجة أنها لا تترك للخبراء وحدهم ، بل نحتاج إلى البصمات الشخصية أيضا ، المهم إتقان التغيير هو الطريقة الأفضل لحماية التغيبي

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي

ورقة العمل رقم (٧)، النشاط الرابع (٤)

أسئلة استخلاص المعلومات

ما هي الرؤية التي التزمت بها مجموعة العمل؟

ما هي الصور التي انطبعت في ذهنك بشأن النجاح؟

ما هي الرسالة المرتبطة بمجموعة العمل التي تخصك؟

ما هي الاجراءات التي ترغب مجموعة العمل في اتخاذها من أجل تحقيق النجاح؟

ما هي الخطة الأصلية التي عمدتم إلى استخدامها لتحقيق النجاح؟

ما هي الاستراتيجيات التي عمدتم إلى استخدامها لتحقيق النجاح؟

هل تعين عليكم تغيير تلك الخطة الأصلية؟

شارك في تصميم وتطوير هذا الدليل من شركة

Keys to Effective Learning:

رئيس مجلس ادارة شركة	كورين ماكومب
مدير عام التدريب والدعم والمناخعة مشروع نيلو	وفاء عبد القادر
خبير تقييم ومناخعة	روزان سمير
خبير تكنولوجيا التعليم والتعلم	ناهد لطفي
أخصائي مراجعة	نيرمين وجيه
مدير الأنتاج	هاني فؤاد
أخصائي حاسب آلي - مساعد أداري	محمد علي
مصادر	سنا عطية



الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers



USAID
من الشعب الأمريكي

مصر

التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمي



جمهورية مصر العربية

وزارة التربية والتعليم