

Education Reform Support Program (ERSP)

يتكون البرنامج من ٤ مكونات أساسية

١ المكونة الأولى (٥٥)

٢ الشباب والتكنولوجيا والعمل .

٣ استخدام البيانات في اتخاذ القرارات التربوية .

* برامج التنمية المهنية

٣

التنمية المهنية للعامة
التربويين (مدراء ومدرسين)

١ برنامج فريق تربوي متكامل
٢ برنامج قادة المستقبل

٣ برنامج التنمية المهنية
لمدراء المدارس

٤ برنامج التنمية المهنية لمدرسين
العزلة

التنمية المهنية للمعلمين

أثناء الخدمة (٥٥)

١ برنامج فريق تربوي متكامل
٢ برنامج فعّال لمدرسة مقيدة

٣ برنامج تنمية مهنية لموظفي
المعلمين بالمباني المختلفة

التنمية المهنية للمعلمين الجدد

١ برنامج فريق تربوي متكامل
٢ برنامج معلم المستقبل

٣ برنامج التنمية المهنية لموظفي
المباني المختلفة

١

المرحلة الأولى (برنامج فريق تربوي متكامل) وتنفيذ ٤ مراحل

١ مدرسة المستقبل في فترة متطلبات القرن الحادي والعشرون

٢ مهارات التواصل والتنمية آفاقية

٣ العمل ضمن فريق

٤ التخطيط

* تعريف برنامج دعم التطوير التربوي (ERSP) (USAID)
هو برنامج ممول من قبل الوكالة الامريكية للتعليم الدولية
بشراكة مع وزارة التربية والتعليم وهو برنامج يدعم المرحلة الابتدائية لمشروع

دعم وتطوير الاستخدام المحفزي (ERFKI).

وسياهم البرنامج في بناء قدرات التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم
ولهدف البرنامج الى دعم وتلمية وزارة التربية والتعليم في الاردن من قضاة
لمنوع برامج ومستخدم للتقنية الحديثة للبيانات التربوي في وزارة التربية والتعليم
و دعم جهود وزارة التربية في تطوير التعليم في الاردن.

* الاهداف العامة لبرنامج دعم التطوير التربوي

- 1) بناء نظام شامل للتقنية الحديثة للتعليم والمدرسين والمعلمين.
- 2) توفير تعليم ذو نوعية عالية للأطفال المبكرة.
- 3) تزويد طلاب المراحل الدراسية العليا بالمهارات اللازمة ليتمكنوا افراداً مشاركون
ومندمجين ضمن القوى العاملة في مجتمع المعرفة.
- 4) توفير الدعم اللازم للمدارس والمدرسات في اتخاذ القرار بطريقة تشاركية.

* مبادئ (ERFKE)

هي مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي وهو المشروع الأكثر أهمية في تطوير
التعليم في منطقة الشرق الأوسط.

* الاهداف

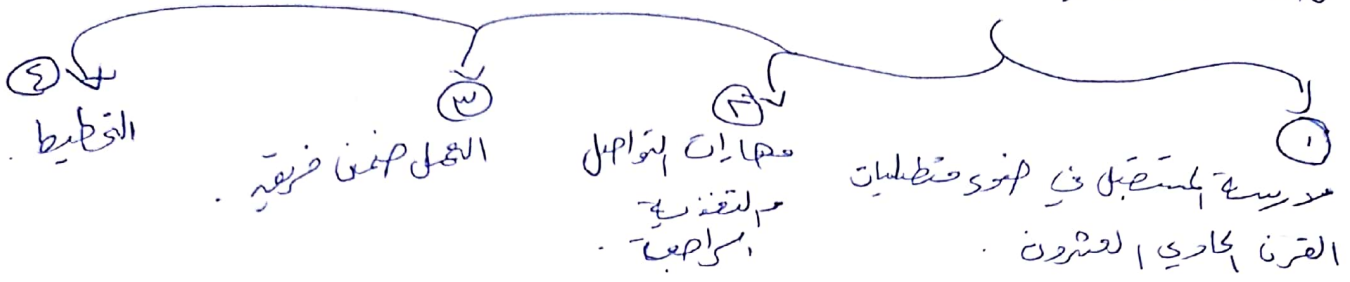
تأثير الاقتصاد المعرفي على
مدارسنا
الاهتمامات حاجات سوق العمل
قطاع التعليم وخدماته
العاملين في قطاع التعليم

- 1) إعادة توجيه سياسات التعليم
- 2) إعادة تنظيم برامج التعليم وممارساته
- 3) تحسين بيئات التعلم المادية
- 4) تقديم تعليم أفضل في مرحلة الطفولة المبكرة

* الاقتصاد المعرفي

هو إدراك المعرفة وتشاركها واستغلالها وتوظيفها واستثمارها بهدف تحسين
نوعية الحياة في كافة المجالات.

المرحلة الأولى (برنامج فريقه تربوي متكامل)



1 مدرسة المستقبل في نهضة قطاعات القرن الحادي والعشرون.

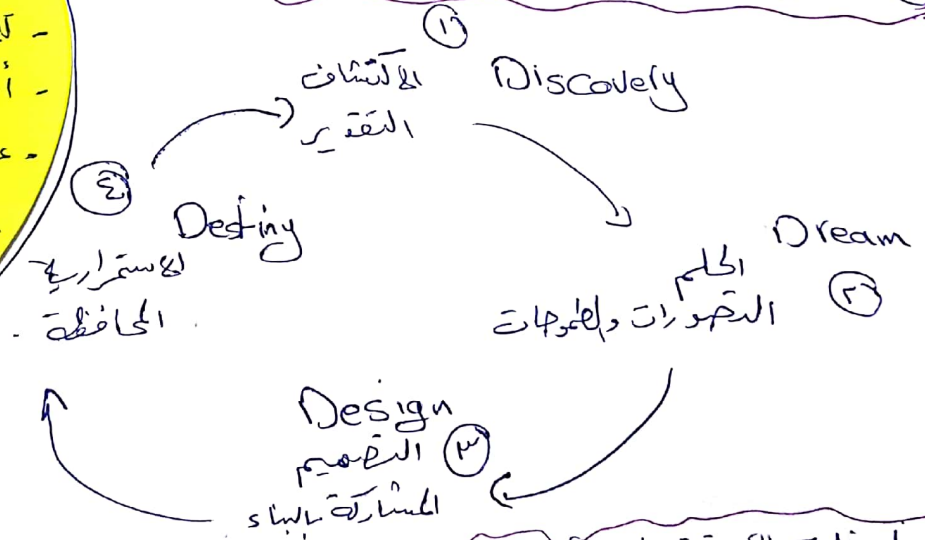
2 **المقابلة الإيجابية** هي المقابلة التي تحتوي على أسئلة تقود لشخص الذي نتم مقابله للتفكير بأثر المواقف الإيجابية والإبداع الإيجابي التي مر بها في عمله أو حياته وتقوم على رواية قصة متكاملة.

(Appreciative Inquiry)

3 **الاستقصاء الإيجابي**

هو اكتشاف النطاق الإيجابي والأموال التي تعمل بشكل جيد، وتخفيف الضغط للعمل مع بعضنا لإنتاج المزيد منها.

4 **نموذج الاستقصاء الإيجابي 4Ds**



5 **فلسفة الاستقصاء الإيجابي**

1 ما نهم ونركز عليه يصبح جزء من واقعنا.

2 اللغة التي نستخدمها تصنع واقعنا وحياتنا.

3 يشعر الناس بالثقة والإلهام عندما يستحضرون الخبرات الإيجابية.

راقب...

- أفكارك لأنها تصبح كلمات...
- كلماتك لأنها تصبح أفعال...
- أفعالك لأنها تصبح عادات...
- عاداتك لأنها تصبح شخصيتك...
- شخصيتك لأنها تصبح مصيرك...

الإقتصاد المعرفي

هو إدارة المعرفة وتشاركها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة في كافة المجالات .

عمال المعرفة (Knowledge Worker) / أطلقه العالم دكتور (Drucker)

للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل . وذلك بالتسليح بالمعرفة في شتى العلوم والمعرفة المختلفة وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة

مواصفات عامل المعرفة

- ① قادر على التعامل مع الظروف المتغيرة غير الواضحة تماماً .
- ② قادر على حل المشكلات المستعجلة التي لم يواجهها سابقاً .
- ③ يسعى للتعليم المستمر لتلبية متطلباته باستمرار .
- ④ دافعه في العمل الشغف والعبادة والالتزام .
- ⑤ يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمسؤولية والقدرة على إدارة الذات .

مقارنة بين القرن 19 والقرن 21

الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة .
من مصنع صناعي إلى مصنع معرفي .
من عمال يدويين إلى عمال معرفي .

وبالتالي من أفراد مهرة في استخدام الأدوات والمعدات الصناعية إلى

إعداد أفراد قادرين على استخدام المعرفة وإنتاجها وتوزيعها كعامل أساسي في نمو المجتمع وازدهاره .

المدرسة بين اليوم واليوم
تقليدياً .

① حديثاً أصبحت المدرسة - مسؤولة عن إعداد المنشئ
وتلبية الابداعي والابتكار لديهم ونشر الثقافة .
② مسؤولة عن تلبية حاجات المجتمع المعرفي وسوق العمل الجديدة .
من حيث الحساب الخلفية مهارات التفكير والتعلم مدى الحياة
ومهارات حل المشكلات بواقعة القرار الذي يساعدهم على
الخيار .

كان التدريس المحممة
المرتبطة للمدرسة .

المرحلة الأولى (برنامج ضمنية تربوي متكامل)

٢) مهارات التواصل والتفكير الاستراتيجية

* التواصل هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والادراك والمشاركة في كافة أفراد المؤسسة التعليمية.

وهي عملية تبادلية فاعلية يمكن لأي منها التأثير على الآخر.

* لماذا نتعلم مهارات التواصل؟

١) لتغيير السلوك

٢) لإقناع الآخرين

٣) لإقناع الآخرين

٤) لتبادل المعلومات

٥) للتأكد من فهمهم

* عناصر عملية التواصل

١) بيئة التواصل

٢) المرسل

٣) الرسالة

٤) قناة التواصل

٥) المستقبل

٦) تغذية راجعة

* أنماط التواصل الرئيسية

١) العدائ (aggressive style)

أنا أفوز وأنت تفشل

- يولد التوتر

- يلوم الآخرين بدلاً من حل المشكلات

- يستغل الآخرين ، ويتجنبه من حوله

- لا يحترم الحقوق

- يحد من الأنشطة للآخرين

- عدائ ومتطلب ومفرور

٢) السلبي (Passive style)

- يتجنب التوتر

- لا يقصد المشاكل

- يسمح للآخرين بالتحكم فيه

- يتنازل عن حقوقه

- يترك الآخرين للآخرين

- ضعف الثقة بالنفس

٣) العازم (assertive style)

- يدافع عن حقوقه

- لا يتوتر بسهولة

- يقصد المشاكل

- يحسب احترام الآخرين وعظم حقوقهم

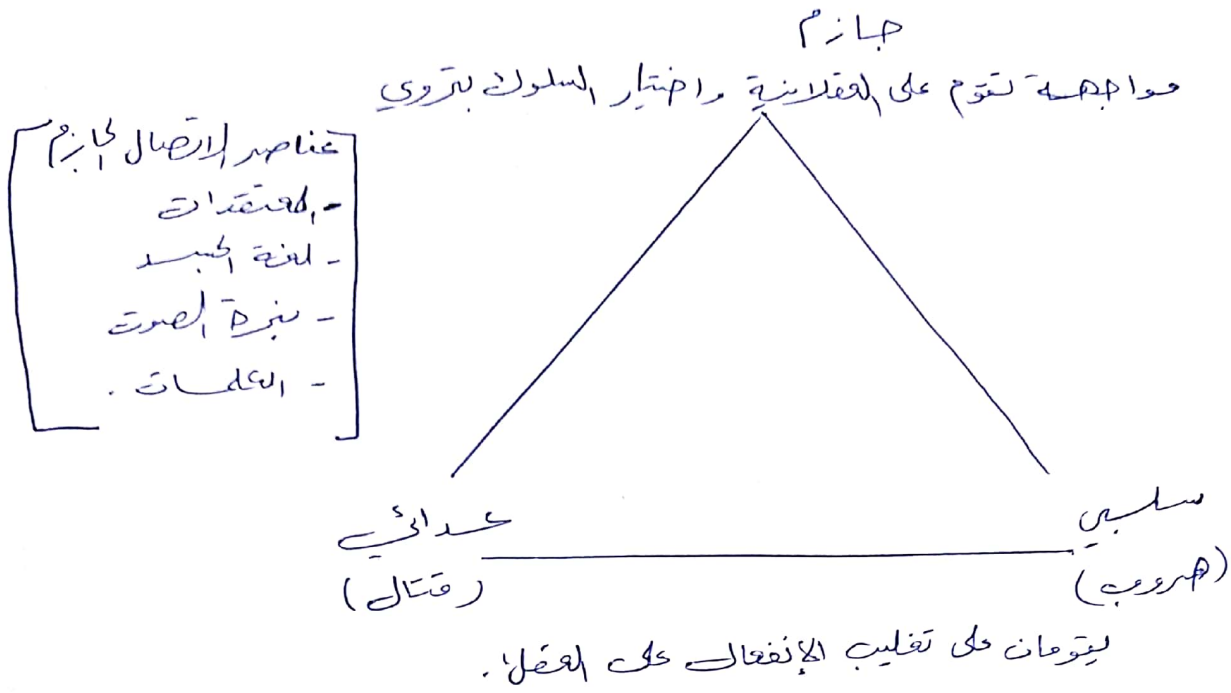
- يصنع خياراته بنفسه

- يمتلك الثقة بالنفس

أنا أحترم وأنت تفوز

أنا أفوز وأنت تفوز

* مفهوم الأنواع التوافقية الرئيسية



الوسائل الاتصال في المؤسسات التعليمية

- ١) التعليمات
- ٢) الاجتماعات والمؤتمرات
- ٣) التليفون
- ٤) لوحات الاعلانات
- ٥) مجلة
- ٦) دليل المؤسسة
- ٧) أدلة العمل
- ٨) نظم المقررات والشتاوي

الأنواع التوافقية

١) رسمي

أفلية

- الاجتماعات
- التقارير
- المذكرات

عزلة

- غالباً ما يكون مكتوب
- يحدث بين المستويات المختلفة في أي مؤسسة
- يتبع بالدفعة
- لكنه حفظه والرجوع إليه

٢) غير رسمي

- لقاءات عامة
- اللقاءات الغير رسمية

- غالباً ما يكون شفوي
- يتم بطريقة اجتماعية
- مرنة
- لا يشمل كل العاملين
- محل إجابة عن الأسئلة

* التقنية المراجعة (Feedback)

هي الاستجابة لسلوك ما تساعد على تطوير تطوير هذا السلوك في المستقبل وهي وسيلة ذات تأثير قوي لتطوير وتحسين الأداء إن طبقت بشكل مثالي وتغطي لتعزز سلوك جيد أو لتطهير أداء ما.

الهدف من التقنية المراجعة هو إبقاء الأشخاص ضمن مسار الصحيح.

* أهمية التقنية المراجعة: أنها تزيد في الأداء.

* أساسيات في إعطاء تقنية المراجعة

① قدم تقنية راجعة دقيقة ومحددة وابعد عن التعميم.

② = = = بشكل دوري .

③ = = = فورية ولا تؤجلها إلا بوجود سبب يتطلب ذلك .

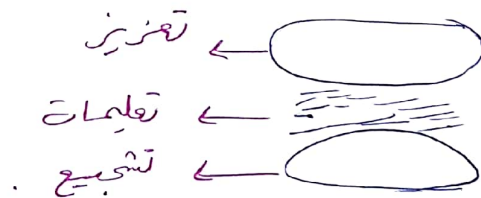
④ ركز على السلوكيات وليس على الشخصيات

⑤ احرص على أن تكون التقنية المراجعة متوازنة وألا تكون سلبية فقط .

⑥ استخدم أسئلة مفتوحة لتوسيع أفق النقاش .

⑦ تجنب إلقاء التوبيخ - ركز عليها .

* نموذج ساند ورس التقنية المراجعة .



* الحوار القائم على البيانات

هو جمع البيانات من الميدان وتحليلها ومناقشتها بهدف حل المشكلات واتخاذ قرارات مناسبة.

* على ماذا يساعد أسلوب الحوار القائم على البيانات ؟

① الانتقال من الاعتماد على المشاعر والحدس إلى الاعتماد على الحقائق العلمية على البيانات .

② التوصل إلى قرارات وحلول صحيحة على حقائق .

(۳) زیادہ اوصی بوجہات نظر مختلفہ واستنادہا الی نتائج وحقائے .

٤) التمثال من أسلوب وصف الظواهر أي البحث عن الأسباب واداء هذا، الظواهر.

*) خطرات اتخاذ القرار بناءً على البيانات .

- ١) تحديد الهدف من جمع البيانات .
- ٢) تحديد مصادر البيانات .
- ٣) تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات .
- ٤) جمع البيانات ودراستها .
- ٥) إقامة حوار حول نتائج دراسة البيانات .
- ٦) اتخاذ القرار المناسب .

← المرحلة الأولى (سبنا صج حريقه تربوي متكامل)

(۳) العمل لهنه ضریقه

تعريف الفريق : هو مجموعة من الأفراد بأدوار مختلفة يعملون مع بعضهم البعض
 من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة.

* معلومات مهمة

- (١) وجودك ضمن فرقة الاستخدام هنا الكفاية المختلفة لدى أعضاء الفرقة.
بجعل قادراً على أداء الأعمال بكفاءة أعلى.
- (٢) عندما يتحرك أعضاء الفرقة معاً يحققون نتائج أفضل من تلك التي يحققونها
إذا تحرك كل واحد منهم بمفرده.
- (٣) أفادوا أن العمل ضمن فريق يؤدي إلى رفع مستويات أعضاء الفرقة.
- (٤) ٧٦٪ : : : : : : : : : :
تحسين مستويات الأداء.
- (٥) ٩٠٪ : : : : : : : : : :
تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- (٦) ٨١٪ : : : : : : : : : :
تحسين واضح في الإنتاجية.

* لماذا نحن بحاجة للعمل ضمن فريق؟

- ١٦) لتبادل الخبرات والمعارف .
- ١٧) استغلال الوقت بشكل فعال .
- ١٨) رفع الكفاءات البشرية في المؤسسة التربوية .
- ١٩) تحقيقه مخرجات أفضل من حيث الكم والنوع .
- ٢٠) توظيف جميع المهارات المتوفرة لكل المستعملات .

* ماهي صفات أعضاء الفريق الناجح

- ١) ملتزمون .
- ٢) صرون في التعامل
- ٣) يتحملون المسؤولية
- ٤) يتواصلون بشكل فعال .
- ٥) يدعمون بعضهم البعض
- ٦) موجهون نحو تحقيق أهداف الفريق .

* الفريق = الجسد

كما الأمر التي يجب أن يراعيها أعضاء الفريق خلال عملهم معاً وهي في مجالات
تسبب د إ الجسد في القلب في الروح في العقل .

- العناصر الأساسية للجسد تتعلق بإجراءات العمل مثل العلاقات وبناء الروابط بين
الأفراد / توزيع الأدوار والمسؤوليات / تنظيم العمل .

- العناصر الأساسية للقلب تتعلق بالعواطف والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق
مثل : الانتماء والتألف والتعاون .

- العناصر الأساسية للعقل تتعلق بالقرارات والعلاقات العقلية لأعضاء الفريق
مثل : التوقعات / توافق الأفكار وارتباطها معاً .

- العناصر الأساسية للروح تتعلق بالأسس التي يعمل عليها أعضاء الفريق بناءً على
الهدف المشترك / الانتماء للفريق / القيم / الرؤية .

مؤشرات أداء الفريق في كل مرحلة .

* مراحل بناء الفريق

- ١) تكوين الفريق ثابت
- ٢) الضلاقات عكسي
- ٣) التوافق طردي
- ٤) تطوّر الأداء طردي

* ماذا يحتاج الفريق النجاح ؟

أولاً : مجموعة من القواسم والقيم لتنظيم عمل الأعضاء الفريقية وتنسيقه .

ثانياً : القيادة الفاعلة .

ثالثاً : رؤية واضحة بالفريق تؤدي إلى تحقيق الرؤية الرئيسية .

في أولاً : مجموعة من القواسم والقيم لتنظيم عمل أعضاء الفريق وتنسيقه .

كتدبير المهمات أولاً وليس الأشخاص أي ماذا تحتاج ؟ وماذا تريد أن تحققة ؟

ثم كتدبير الأشخاص المناسب للقيام بكل مهمة . وكتدبير طرق قائد الفريق .

الاتفاقية على صيغته الشرف

- يعمل المشاركون ضمن مجموعات .

- تعتدب المجموعات القواسم والقيم التي يجب الالتزام بها للعمل كفريقية واحد .

- تعرض المجموعات أعمالها .

- تتصفه المجموعات على قاعة القواسم والقيم التي سيتم الالتزام بها كفريقية .

وتسجلها على صحيفة أعمال وتثبتها على الجدار .

- يقوم المشاركون بالتوقيع على هذه الميثاقية وأخذهم تذكارية .

في ثانياً : القيادة الفاعلة .

* تعريف القيادة : هي عملية يقوم بها شخص بالتأثير على أفكار وإجراءات

وتصرفات الآخرين ، وجميع أفراد مختلفين بالمهارات والتوجهات في ظل رؤية

واحدة للعمل معاً لتحقيق هدف المؤسسة .

* أدوار قائد الفريق

① بث روح التعاون بين أعضاء الفريق .

② توجيه أعضاء الفريق ومساندتهم .

③ تنسيق الأعمال بين أعضاء الفريق .

④ رفع مستويات أعضاء الفريق وتشجيعهم .

⑤ إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

* هو هو القيادة هو بناء رؤية مشتركة ومواجهة ومناخية

لجميع المواقف .

تذكر دائماً

أن مدى فاعلية القيادة

تتضح من خلال نجاح

الفريق

← الرسالة: الرؤية (Vision)
 - هي منارة تهدي المؤسسة التعليمية في سيرها نحو الطريق الصحيح الذي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

- وهي عام مستقبلي يجب أن يشترك جميع أفراد المؤسسة التعليمية في صياغته والالتزام بما تتضمنه من قيم وأهداف وتحويله إلى حقيقة تتجسد مع الزمن الواقع.

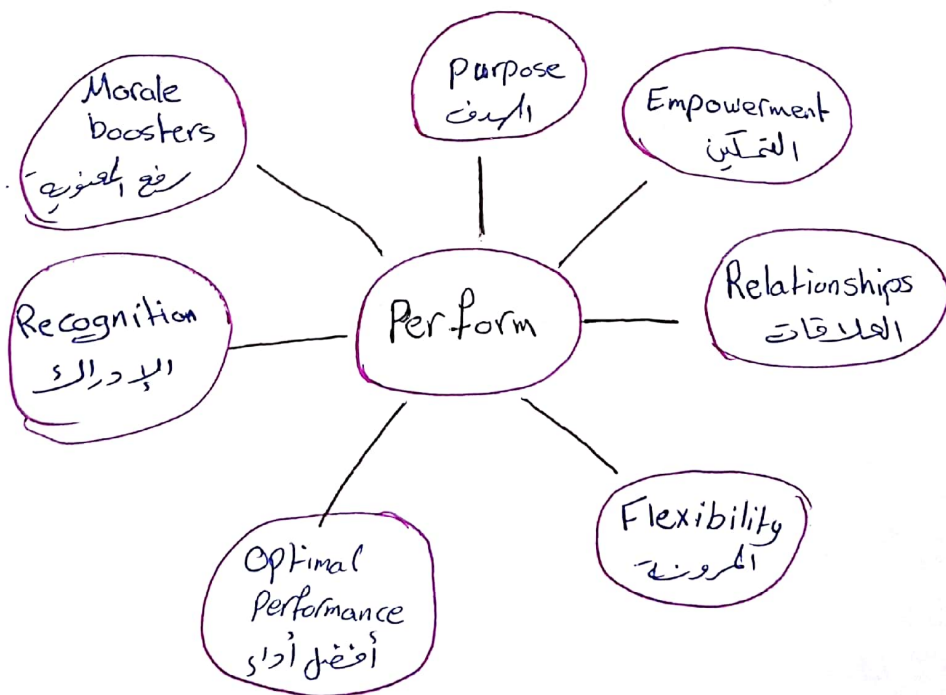
* لا بد للرؤية أن تكون

- ① واضحة
- ② مناسبة للأفراد
- ③ مقبولة بوجه عام
- ④ متفق عليها بمرور كبيرة
- ⑤ تتم متابعتها
- ⑥ على المدى

* ٣ أسئلة لرؤية مشتركة

- ① أين نحن الآن؟ رسالة المؤسسة وموقعها الحالي
- ② إلى أين نريد أن نصل؟ الرؤية
- ③ كيف؟ الاختصاصية

* أداء الفريق: الناتج



* رؤية وزارة التربية والتعليم في الأردن

تمتلك المملكة الأردنية الهاشمية منظومات من الموارد البشرية ذات إمكانيات تنافسية كفؤة قادرة على تزويد المجتمع بخدمات تعليمية مستمرة على مدار ذات صلة وثيقة بـ حاجات المواطنين والمؤسسات التعليمية وذلك استجابة للتغيرات الاقتصادية المستمرة وتحفيزها عن طريق إيجاد أفراد متعلمين ومتميزين عاملين ماهرة.

* عباد ربة درستی [اذ ملقترها طلبة الملحة اننا العبد الله الخليل]

" درستی هي درستقم ، محتاج سواعدكم وعزيمتكم لترميم جدارتنا ونجعل صفتها ، م صنع طلبة الا لرام ليصبحوا قوى فاعلة في المجتمع .
يجب أن نتحاشى الجبرود لتطير المدارس وتوفير البيئة التعليمية للطلبة وكل ثقة بأن اسراة بيتنا ستؤدي الى ابداء التغيير الذي نطمح اليه جميعاً ، لنجعل التعليم مسؤوليته الاجتماعية مسؤولية لنا جميعاً "

* رؤية ستغافور [أسس صينة ، ورعالم المستقبل]

و ذلك لإعداد .

كفرد وثقة

- يفتي باستقلالية .

- يتواصل بفاعلية

- يتأصل بذاته وقدراته .

③ متعلم ذاتي

- يتحمل مسؤوليته ~~تعليمه~~ تعلمه

- يسأل ويتأصل عن شأين

- يستخدم أدوات التكنولوجيا بفاعلية

④ مواطن مدني

- يتكيف مع متطلبات العصر

- يحترم أفراد المجتمع

- يشارك بنشاط

⑤ مساهم نشط

- يروض المخاطر

- يأخذ زمام المبادرة

- يساهم في تحقيق معايير عالمية المستوى

في المرحلة الأولى [برنامج ضيقة تربوي كامل]
 (٤) التخطيط

* ماهو التخطيط ؟

هي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وتتم في اتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومن يتم .

* في دراسة دول أهمية التخطيط

مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)
البلدان أهداف	أهداف غير مكتوبة	أهداف مكتوبة
بالنسبة	تكتب ٣ مستويات	تكتب ١٣ أضعاف
ساخته	أضعاف المجموعة (١)	المجموعتين
سلبية		

* العناصر الأساسية لنجاح التخطيط وتفعيل أثره

- ١) التكامل في التخطيط في الوزارة مع المديرية مع المدرسة . والتكامل في المستويات .
 - ٢) التخطيط استشاري
 - ٣) التأمل في الخبرات ،
- ← التخطيط استشاري هو عملية التفكير والتبصر لمشاركة جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية لاتخاذ قرارات استراتيجية تنقله سياسات المؤسسة وحاصرها ومشكلاتها .

* الاهداف الواجب توافرها لنجاح التخطيط الاستشاري

- ١) القناعة بأهمية التخطيط استشاري وجمعي القيام به .
- ٢) الاستعداد لدى جميع المعنيين في التخطيط للعمل معاً .
- ٣) الثقة المتبادلة بين جميع المعنيين في التخطيط الاستشاري .

* موانع التخطيط الاستشاري

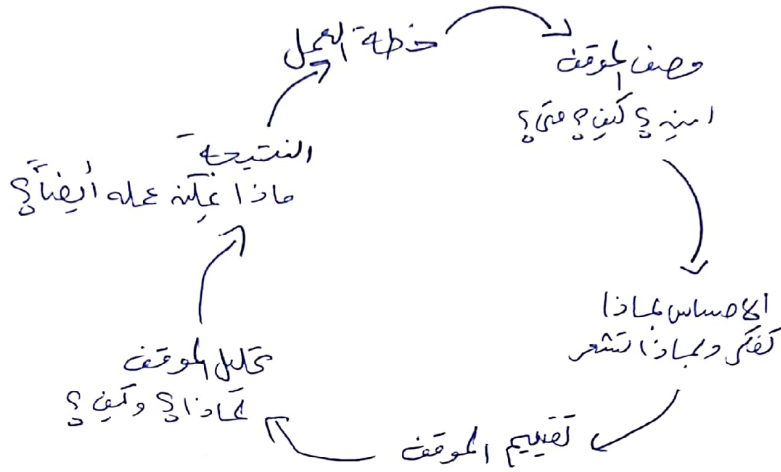
- ١) قسرين صناع العمل
- ٢) التنسيق والتراخي بين فرق العمل .

← على مستوى الأفراد

- ١) تحمل المسؤولية .
- ٢) أخذ زمام المبادرة .

(٣) التأمل في الخبرات .
وهو عملية مراجعة الخبرات التي تم المرور فيها ، ووصفها وتحليلها وتقييمها بهدف الخروج بنتائج جديدة يمكن الاستفادة منها في تطوير وتنمية الممارسات والقدرات وتحسين الممارسات .

❖ دورة التأمل



❖ أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية .

(٢)

التخطيط اليومي

هو عملية التفكير بالعمليات والبرادات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة والمخطط لها

(١)

التخطيط الاستراتيجي

هو عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على مواجهة الموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية مع الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة لتحقيق النمو والتطور على المدى البعيد .

❖ خطوات التخطيط الاستراتيجي

(١) تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها .

(٢) تحديد الأهداف الاستراتيجية .

(٣) صياغة ووضع الخطة .

(٤) تنفيذ الخطة .

(٥) المتابعة والتقييم التي تهدف إلى التأكد من دقة التخطيط ومطابقة الأعداد الفعلية مع الأعداد المخطط لها ولا يهدف إلى رصد الأخطاء والتجارب .

❖ الأهداف الاستراتيجية

هي النتائج المطلوبة تحقيقها لترجمة الرؤية والرسالة إلى واقع عملي ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس .

(٤)

* تعريف رسالة .
دعتم رسالة بتجديد (التوجه الحالي) للمؤسسة (كالأعمال والأنشطة) واهتمامات
الجهة المستهدفة التي تعمل لهذه المؤسسة على اتباعها حالياً .

ولتوضيح الرسالة سبب وجود المؤسسة و الدور الأساسي الذي تقوم فيه .
ورقة أكثر تفصيلاً هذه الرؤية حيث تحمل في طياتها الأهداف والوسائل
والخبرات الأساسية للمؤسسة .

* سؤال هام - لتشغيل الرسالة .

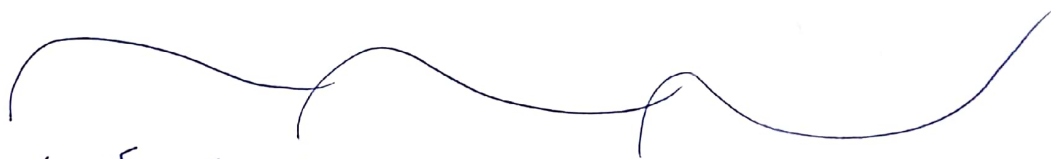
- ① ما الوظيفة الأساسية للمؤسسة التعليمية ؟
- ② لمن تؤدي هذه الوظيفة ؟
- ③ كيف ؟
- ④ لماذا توجد المدرسة ؟

* رسالة وزارة التربية والتعليم

تطور نظام تربوي عماد القِيَم ، يعتمد على موارد بشرية استناداً إلى
معايير عالمية وقيم اجتماعية ، مروج تنافسية عالية مما يسهم في تقدم
البلد ومنه في خضم الاقتصاد المعرفي العالمي .

* العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف .

(الرؤية والرسالة) ← غاية للوصول إلى (الأهداف) .



إلى هنا كانت المرحلة الأولى [برنامج فريق تربوي كفايل] .

التي انتهت على ٤ معونات ① مدرسة يستقبل في حدود متطلبات القرن ٢١ .

② مهارات التواصل والتفكير الإبداعية .

③ العمل ضمن فريق .

④ التخطيط