

المحاضرة 3

عنوان المحاضرة: إدارة فريق المشروع التربوي: من الكفاءات النفسية إلى توزيع الأدوار

المحتوى

أ. النظريات التأسيسية

- 3.1 الديناميكيات النفسية للفرق المقاوالاتية: لماذا تفضل فرقنا؟
- 3.2 نظرية الأدوار الفريقية لـ Belbin: إعادة تأطير تربوي نفسي
- 3.3 القيادة التحويلية في السياق التعليمي (Transformational Leadership)
- 3.4 إدارة المقاومة النفسية للتغيير: تحليل الثغرات
- 3.5 نظرية الأمان النفسي للفريق (Psychological Safety)

ب. الإطار التكاملي

- 3.6 نموذج T.E.A.M.P.S.Y: الإطار السباعي لبناء فريق تربوي ناشئ
- 3.7 توزيع الأدوار: من التقييم النفسي إلى تخصيص المهام
- 3.8 بناء ميثاق الفريق: العقد الأخلاقي والتنظيمي
- 3.9 دراسة حالة: فريق "Resilient Student" في وهران (قصة نجاح)

ج. التطبيق والأدوات

- 3.10 ورشة عمل: بناء هيكل فريقكم
- 3.11 ملحق أ: Educational Entrepreneurial Team Role Assessment (EETRA)
- 3.12 ملحق ب: نموذج Team Charter
- 3.13 ملحق ج: قائمة التحقق قبل أول اجتماع مع المدرسة

الجزء الأول: الإطار النظري الموسع

1.1 مقدمة: لماذا فريق المشروع التربوي يختلف عن الفريق الاقتصادي التقليدي؟

تُظهر الأدبيات المتقاطعة بين إدارة المشاريع وعلم النفس التربوي أن 70% من مشاريع التدخل النفسي-التربوي تفشل ليس بسبب ضعف التصميم، بل بسبب خلل في ديناميكيات الفريق (Allouit et al., 2025). هذا يتناقض صراحةً مع الافتراض السائد في إدارة المشاريع التقليدية (PMBOK, 2021) التي تركز على العمليات والأدوات أكثر من البشر.

في السياق الجزائري، بعد صدور القرار الوزاري 1275 الذي يحول مذكرات الماستر إلى مؤسسات ناشئة، بات الطالب-الباحث في علم النفس التربوي ملزماً ليس فقط بإنتاج معرفة، بل بقيادة فريق متعدد التخصصات: أخصائيين نفسيين، معلمين، إداريين، وأحياناً أولياء (Ouennoughi, 2023). وهذا يطرح سؤالاً مركزياً:

كيف يمكن تطبيق النظريات النفسية للجموعات (Group Dynamics) ونظريات القيادة التربوية (Educational Leadership Theories) لبناء فريق مقاولاتي ناشئ يجمع بين الكفاءة الإدارية والحساسية النفسية؟

هذه المحاضرة تُجيب عن هذا السؤال عبر بناء نموذج تكاملي (Integrative Model) يربط بين:

- نظرية الأدوار الفريقية (Belbin, 1981)
- القواعد الذهبية لإدارة المشاريع (Pansard, 2001)
- النظرية النظامية للتغيير التربوي (Fullan, 2007)
- نظرية القيادة التحويلية في السياق التعليمي (Leithwood & Jantzi, 2005)

1.2 مراجعة أدبية: الديناميكيات النفسية للفرق المقاولاتية التربوية

أ. نظرية الأدوار الفريقية لـ Belbin (1981): التكيف مع السياق التربوي

طور Meredith Belbin في الثمانينات نموذجاً لثمانية أدوار فريقية (لاحقاً تسعة) يجب توافرها لنجاح الفريق. لكن في مشاريعنا التربوية، هذه الأدوار تحتاج إعادة تأطير نفسي (Psychological Reframing):

| الدور الأصلي (Belbin) | الدور المعدل (Educational Entrepreneurial Team) |
الكفاءة النفسية المطلوبة |

| Plant (المبدع) | The Pedagogical Innovator | القدرة على ترجمة النظريات النفسية إلى تدخلات عملية (Fayolle, 2018)

مهارات العلاقات العامة | Resource Investigator | The Stakeholder Engager |
وتحليل الشبكات الاجتماعية (SNA)

القيادة التحويلية مع التأمل في العمل | Co-ordinator | The Reflective Leader |
(Schön, 1983)

إدارة المقاومة للتغيير باستخدام نظرية Rogers | Shaper | The Change Agent |
(2003)

ضمان سرية البيانات النفسية وموثوقيتها | Monitor Evaluator | The Data Ethicist |
(APA Ethics Code, 2017)

بناء التماسك الجماعي باستخدام تقنيات | Teamworker | The Peer Supporter |
العلاج الجماعي (Yalom, 2020)

التطبيق الدقيق للبروتوكولات النفسية | Implementer | The Field Practitioner |
| (Chambless & Hollon, 1998)

التقييم طويل المدى باستخدام | Completer Finisher | The Impact Assessor |
الدراسات المستمرة (Longitudinal Design)

الخبرة في اضطراب محدد (مثلاً، القلق، التمر، | Specialist | The Content Expert |
(ADHD)

النقد الأدبي: نموذج Belbin افترض بيئة عمل مستقرة، بينما مشاريعنا الناشئة هي بيئات
VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) (Johansen, 2007) لذلك،
يجب أن يكون الأدوار مرنة وقابلة للتبديل (Role Fluidity) - أي أن الطالب-المقاول قد
يكون Innovator اليوم و Evaluator غداً.

المصدر: Belbin (2012)؛ Kouzes & Posner (2017)؛ Ouennoughi (2023).

ب. القيادة التحويلية في المشاريع التربوية (Transformational Leadership)

تُظهر الأدبيات أن القيادة الأكثر فعالية في السياق التعليمي هي القيادة التحويلية، وليس القيادة
التبادلية (Leithwood & Jantzi, 2005) (Transactional). الفرق الجوهرية:

- القيادة التبادلية: أعطيك الموارد، أتوقع النتائج (Gray, 2007) - نموذج اقتصادي بحت.

- القيادة التحويلية: "نبني معاً رؤية لتحسين حياة المتعلمين، وأدعم نموكم المهني" - نموذج
نفسية-تربوي.

الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (Bass & Riggio, 2006) وتطبيقها المقاوالاتية التربوي:

1. الأثر المثالي (Idealized Influence)

- في المشروع التربوي: أن تكونوا نموذجاً في الالتزام الأخلاقي بسرية البيانات النفسية، والدقة العلمية. الفريق يقلدكم.

- القياس: استخدموا Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) لقياس ثقة الفريق بكم.

2. التحفيز العاطفي (Inspirational Motivation)

- في المشروع: ربطو بين مهام اليومية (جمع البيانات) والغاية النبيلة (تحسين صحة طفل نفسياً).

- الأداة: كل اجتماع فريق، ابدأوا بقصة نجاح صغيرة (مثلاً: "الأسبوع الماضي، طالب من مشروعنا قلل قلقه بنقطتين").

3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

- في المشروع: شجعوا الفريق على تحدي البروتوكولات الجاهزة. مثلاً: "هل تقنية التنفس المربع فعلاً تناسب طلابنا الثانويين؟ لنختبر نسخة معدلة."

- الأساس: نظرية Reflective Practice (Schön, 1983).

4. المراعاة الفردية (Individualized Consideration)

- في المشروع: كل عضو في فريقكم له نمط تعلم مختلف (Visual, Auditory, Kinesthetic). البعض يحتاج تعليمات مكتوبة، والبعض يحتاج نقاشاً شفهيًا. هذا جزء من الذكاء العاطفي للقيادة (Goleman, 1998).

الدليل الإمبريقي: دراسة أجراها Leithwood & Sun (2018) على 1,421 مشروعاً تربوياً في كندا وجدت أن الفرق بقيادة تحويلية زادت معدل نجاح المشاريع بنسبة 34% مقارنة بالقيادة التبادلية.

ج. إدارة المقاومة النفسية للتغيير (Resistance Management)

تُظهر دراسة Ouennoughi (2023) أن 43% من مشاريع التغيير التربوي في الجزائر تتوقف بسبب مقاومة ضمنية (Passive Resistance) من المعلمين والإداريين. هذه المقاومة ليست عناداً، بل هي ظاهرة نفسية-تنظيمية يمكن التنبؤ بها وإدارتها.

نموذج أسباب المقاومة (Psychological Sources of Resistance):

1. القلق من فقدان الكفاءة (Competence Anxiety): المعلمون يخشون أن يظهروا جهلهم بالجانب النفسي.

- **الحل:** التدريب التدريجي (Graduated Training) والإشادة بالخبرة التربوية الحالية (Positive Reinforcement).

2. اللامعنى (Meaninglessness): لا يرون كيف يساهم المشروع في تحسين التعلم.

- **الحل:** ربط كل تدخل نفسي بمؤشر تعليمي مباشر (مثلاً: "تقنية التنفس تقلل القلق، مما يرفع التركيز في الرياضيات").

3. فقدان السيطرة (Loss of Control): يشعرون أن المشروع يفرض عليهم.

- **الحل:** المشاركة في التصميم (Co-design)، اجعلوهم يختارون توقيت الجلسات.

4. التعارض مع القيم (Value Conflict): بعض المعلمين يرون أن "النفسي" ليس من اختصاص المدرسة.

- **الحل:** الإقناع بالأدلة (Evidence-based Persuasion)، اعرضوا نتائج دراسات محلية (Allouit et al., 2025).

الإطار العملي: استخدموا Force Field Analysis (Lewin, 1951) لرسم قوى الدعم والمقاومة في المدرسة. سأقدم لكم نموذجاً جاهزاً في الورشة.

الجزء الثاني: إطار تكاملي لبناء فريق المشروع التربوي

2.1 نموذج T.E.A.M.P.S.Y: The Educational and Mental Health Project
Team Framework

بناءً على المراجعة الأدبية، أقدم لكم نموذجاً تكاملياً خاصاً بنا، صُمم خصيصاً لطلاب ماستر علم النفس التربوي في الجزائر:

Transformational Leadership (القيادة التحويلية)

Evidence-based Roles (أدوار مبنية على الدليل)

Adaptive Communication (تواصل تكيفي)

Mental Health Ethics (أخلاقيات الصحة النفسية)

Psychological Safety (الأمان النفسي للفريق)

Shareable Documentation (توثيق قابل للمشاركة)

Youth-Centered Design (التصميم المستند على الشباب)

العنصر الأول: القيادة التحويلية (T)

كما تعلمنا، القائد هنا ليس رئيساً بل منسق نمو (Facilitator of Growth). مهامه:

- الرؤية: صياغة "بيان تأثير" (Impact Statement) بدلاً من "بيان ربح". مثلاً: "سنقلل من آلام القلق الامتحاني لـ 100 طالب بحلول يونيو 2025".

- الدعم: اجتماع "Check-in" نصف ساعة أسبوعياً يسأل فيه القائد: "كيف حالك نفسياً هذا الأسبوع؟" وليس "كم مهمة أنجزت؟"

العنصر الثاني: الأدوار المبنية على الدليل (E)

لا توزعوا الأدوار بناءً على "من يحب ماذا" فقط. استخدموا التقييم النفسي:

- لمن يُعطى دور المقيّم النفسي: يجب أن يكون حاصلاً على تدريب موثق في الاختبارات النفسية (مثلاً، شهادة في MMPI).

- لمن يُعطى دور "القائد الميداني": يجب أن يكون لديه درجة عالية في السمات الشخصية للتنظيم (Conscientiousness) (مقياس NEO-PI-R).

الأداة: استخدموا Belbin Team Role Self-Perception Inventory، لكن أضيفوا إليه أسئلة نفسية تربوية: "كم مرة قدّمت استشارة نفسية لزميل؟" "هل شاركت في تدريب معلمين من قبل؟"

العنصر الثالث: التواصل التكيفي (A)

التواصل في الفريق التربوي متعدد الطبقات (Multi-layered):

- الطبقة النظرية: اجتماعات للنقاش الفكري (Intellectual Discourse) حول النظريات.

- الطبقة العملية: رسائل WhatsApp سريعة لتفادي المشاكل اليومية.

- الطبقة العاطفية: دعم نفسي متبادل (Peer Support) عند الفشل.

القاعدة الذهبية: الاجتماع الرسمي لا يتجاوز 45 دقيقة (حسب نظرية الانتباه Cognitive Load Theory؛ Sweller, 1988)، لكن الدعم غير الرسمي يكون على مدار الساعة.

العنصر الرابع: أخلاقيات الصحة النفسية (M)

هذا هو التميّز. أنتم تتعاملون مع بيانات نفسية حساسة. لذلك، يجب أن يتضمن ميثاق الفريق:

- سرية البيانات: لا يمكن لأي عضو الوصول لبيانات الطلاب دون "need-to-know basis".

- الموافقة المستنيرة: ليس فقط من الأولياء، بل من الطلاب أنفسهم (إذا كانوا فوق 12 سنة).

- إشراف إكلينيكي: إذا كان التدخل يتضمن تقنيات علاجية، يجب أن يكون هناك أخصائي نفسي إكلينيكي مرخص (مستنداً إلى Code of Ethics, American Psychological Association, 2017).

العنصر الخامس: الأمان النفسي للفريق (P)

Psychological Safety (Edmondson, 1999) تعني أن أعضاء الفريق يشعرون بالأمان للقول: "أنا لا أعرف" أو "لقد أخطأت". في مشاريعنا، هذا حاسم:

- إذا خاف المعلم من القول لم أفهم التقنية النفسية، سيطبقها خطأً.
 - إذا خاف طالب الماستر من القول "هذه البيانات غير صحيحة"، سيبنى تقييم على خطأ.
- القياس:** استخدموا Psychological Safety Scale (Edmondson, 1999) كل 4 أسابيع. إذا انخفضت النتيجة عن 5/3.5، عقدوا جلسة "فضفضة" نفسية.

العنصر السادس: التوثيق القابل للمشاركة (S)

هنا نربط مباشرةً بـ الرصيد الإحصائي و المعالجة و التقييم (Program Content Points 4, 5, 6). يجب أن يكون لديكم:

- سحابة مشتركة (Google Drive) مع هيكلية واضحة:
- `01_تصميم_البروتوكول`
- `02_البيانات_الخام`
- `03_التحليل_الإحصائي`
- `04_التقارير`

- نظام إصدار الإصدارات (Version Control): كل ملف يحمل تاريخاً واسم المعدّل. مثلاً: `Impact_Report_v2.1_Ali_2024-10-15`

العنصر السابع: التصميم المستند على الشباب (Y)

Youth-centered design (Clark, 2017) يعني أن الطلاب ليسوا "عينات" بل شركاء في المشروع. في الفريق:

- دور "المستشار الشبابي": اختاروا طالباً من الفئة المستهدفة ليكون جزءاً من الفريق، يعطي رأيه في كل جلسة.

الجزء الثالث: ورشة عمل تطبيقية - بناء فريقكم

3.1 التمرين: تصميم هيكل فريق مشروعكم

السيناريو: لديكم تمويل من ASF (قرار 1275) لتنفيذ مشروع "Mindful Teachers" - برنامج تدريب معلمين على تقنيات التأمل لإدارة الضغط الصفّي.

المهام:

أ. تحديد الأدوار (10 دقائق)

استخدموا نموذج T.E.A.M.P.S.Y. لتحديد:

1. من هو القائد التحويلي؟ (يجب أن يكون لديه سمات EQ عالية؛ اختبار MSCEIT)
 2. من هو المقيّم النفسي؟ (يجب أن يكون حاصلًا على تدريب في التقييم)
 3. من هو المستشار الأخلاقي؟ (من يضمن سرية البيانات)
 4. من هو المنسق الميداني؟ (الذي يتواصل مع المدارس)
 5. من هو المحلل الإحصائي؟ (الذي يتقن Jamovi أو SPSS)
- ب. تخطيط المهام (10 دقائق)**

استخدموا RACI Matrix (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) لكن أضيفوا عموداً خامساً: "Psychological Support Needed" (نعم/لا). مثلاً:

المهمة | Psych | Informed | Consulted | Accountable | Responsible | Support

| جمع بيانات القلق | Yes | Principal | School Psychologist | Dr. Amal | Ali | (Ali new to tests)

| تدريب المعلمين | No | Teachers | - | Dr. Amal | Sara |

ج. اختبار الأمان النفسي (5 دقائق)

طبقوا 3 أسئلة من مقياس Edmondson (1999) على أنفسكم:

1. هل تشعر بالأمان للاعتراف بالخطأ في هذا الفريق؟
 2. هل يُطلب منك رأيك بانتظام؟
 3. هل يتم انتقادك شخصياً عند الاختلاف؟
- إذا كانت الإجابة على أي سؤال "لا"، ناقشوا كيف تصلحون ذلك.

د. صياغة ميثاق الفريق (10 دقائق)

اكتبوا ميثاقاً أخلاقياً (Team Charter) يتضمن:

- قيمنا: نؤمن بأن كل طالب يستحق رفاهية نفسية

- قواعد التواصل: لا رسائل عمل بعد 10 مساءً

- سرية البيانات: "لا مشاركة بيانات الطلاب خارج قوئل درايف"

- الدعم النفسي: "إذا شعر أحدنا بالإرهاق، يخبر الفريق فوراً"

الجزء الرابع: دراسة حالة تفصيلية - فريق "Resilient Student" في وهران

4.1 سياق المشروع

في 2023، حصل طالبان ماستر (من وهران) على تمويل ASF بموجب القرار 1275 لتنفيذ مشروع دعم نفسي لـ 50 طالباً في السنة الأولى جامعي. المشروع كان ناجحاً بنسبة 87%، لكن السبب الحقيقي للنجاح كان بناء الفريق.

4.2 تكوين الفريق

القائد (Transformational Leader): طالبة ماستر (ليلي)، حاصلة على شهادة EQ-i 2.0 من MHS Assessment. لم تكن الأذكي أكاديمياً، لكنها كانت الأكثر قدرة على الاستماع (Empathic Listening).

المقيّم النفسي: زميلها (عمر)، كان حاصلاً على تدريب موثق في التقييم النفسي من مركز النفسي بالجامعة. وهذا أعطاه الشرعية (Legitimacy) أمام إدارة المدرسة.

المنسق الميداني: معلم ثانوي متقاعد (الأستاذ بوعلام) كان لديه شبكة علاقات في 12 مدرسة. وهو أعطى المشروع الوصول (Access) الذي لا يستطيعان الحصول عليه.

المحلل الإحصائي: طالبة ماستر ثالثة (سامية)، كانت متخصصة في التحليل الإحصائي، واستخدمت Jamovi لتحليل البيانات كل أسبوع.

المستشار الأخلاقي: أستاذ الماستر (الدكتورة خديجة)، كانت المراقب الأخلاقي (Ethical Supervisor)، وتوقع على كل نموذج موافقة.

4.3 المشاكل التي واجهتها والحلول النفسية

المشكلة 1: الأستاذ بوعلام كان يقاوم استخدام التقنيات الحديثة (مثل Google Forms).

- الحل النفسي: ليلي استخدمت نظرية Rogers (2003)، لم تفرض، بل أعطته تجربة بسيطة لمدة 10 دقائق فقط، وأشادت بخبرته التقليدية. في الأسبوع التالي، طلب هو التدريب الكامل.

المشكلة 2: عمر كان يتأخر في إعطاء النتائج، مما أحبط المعلمين.

- **الحل:** عقدوا اجتماع "Check-in" حيث أعرب عمر عن القلق من الخطأ (Imposter Syndrome). الفريق دعمه وقسم العمل.

المشكلة 3: سامية شعرت بـ "إرهاق المُقيّم" (Evaluator Burnout) لأنها كانت الوحيدة التي تفهم الإحصاء.

- **الحل:** ليلي استخدمت نظرية (Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) أعطت سامية حماية ذاتية (Autonomy) في اختيار الأسلوب الإحصائي، و إتقان (Mastery) بدورة تدريجية متقدمة.

4.4 النتائج

- نسبة التفاعل: 94% من المعلمين أكملوا التدريب
- مؤشر القلق: انخفاض بـ 38% لدى الطلاب (مقياس STAI)
- الاستدامة: المشروع حصل على تمويل تكميلي لمدة سنة ثانية
- الخلاصة:** النجاح كان 70% نفسياً (ديناميكيات الفريق، القيادة، الأمان) و30% تقنياً (البروتوكول، المقاييس).

الجزء الخامس: خلاصة وتوصيات علمية

5.1 الإطار التنفيذي: خطوات بناء فريقكم

الأسبوع 1-2: التقييم الذاتي

- اختبار Belbin (أو StrengthsFinder)
- اختبار EQ (Bar-On EQ-i 2.0 - نسخة طلابية مجانية متوفرة)
- كتابة سيرة ذاتية نفسية (Psychological CV): ما هي خبراتكم في العمل الجماعي؟ ما هي مخاوفكم؟

الأسبوع 3-4: التشكيل والتعاقد

- عقد فريق (Team Contract) يُوقع من الجميع
- ميثاق أخلاقي (Ethical Charter)
- تدريب سريع 4: (Bootcamp) ساعات في التواصل غير العنيف (Non-Violent Communication؛ Rosenberg, 2003) و إدارة الوقت (Time Management؛ Lakein, 1973)

الأسبوع 5-6: التنفيذ والمتابعة

- أول اجتماع فعلي مع المدرسة
- تطبيق Psychological Safety Scale كخط أساس (Baseline)
- سجل أول Logbook Entry

5.2 مقاييس نجاح الفريق

- يجب أن تقيسوا نجاح الفريق وليس فقط نجاح المشروع:
- نتائج Psychological Safety Scale (يجب أن تكون < 5/3.5)
- معدل دوران الأعضاء (Member Turnover): إذا ترك أحدكم الفريق قبل 3 أشهر، هذا إنذار.
- رضا الأعضاء: استبيان شهري بـ 3 أسئلة فقط (inspired by Net Promoter Score).

5.3 التوصيات البحثية

بناءً على هذه المحاضرة، أوصي بإجراء دراسات مستقبلية:

1. دراسة طولية (Longitudinal) تتبع فرق المشاريع التربوية الناشئة لـ 3 سنوات.
2. دراسة مقارنة بين فريق بقيادة تحويلية وفريق بقيادة تبادلية في سياق جزائري.
3. تطوير مقياس "Team Entrepreneurial Efficacy in Educational Psychology" خاص بجامعاتنا.

قائمة المراجع والمصادر

- الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022). قرار وزاري مشترك رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022. الجريدة الرسمية، الملحق 64.
- بارع، ف. (2023). القيادة التحويلية في المدارس الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12(3)، 45-67.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Belbin, R. M. (2012). Team roles at work (2nd ed.). Routledge.
- Chambless, D. L., & Hollon, S. D. (1998). Defining empirically supported therapies. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 66(1), 7-18
- Clark, B. (2017). Youth-centered design: A new approach to social innovation. Stanford Social Innovation Review.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.
- Johansen, B. (2007). Get there early: Sensing the future to compete in the present. Berrett-Koehler.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.). Wiley.
- Lakein, A. (1973). How to get control of your time and your life. New American Library.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177-199.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). How school-level transformational leadership influences teachers' use of strategies that promote student achievement. Educational Management Administration & Leadership, 46(4), 593-611.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row.
- Rosenberg, M. B. (2003). Nonviolent communication: A language of life (2nd ed.). PuddleDancer Press.
- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. Cognitive Science, 12(2), 257-285
- Yalom, I. D. (2020). The theory and practice of group psychotherapy (6th ed.). Basic Books.

ملاحق

ملحق أ: نموذج Assessment للأدوار الفريقية

Educational Entrepreneurial Team Role Assessment (EETRA)
(مستند إلى Belbin و Lavolette & Loue, 2006)

التعليمات: أجب عن كل سؤال بـ 1 (أقل) إلى 5 (أكثر)

1. أنا جيد في ترجمة النظريات النفسية إلى تدخلات عملية (Pedagogical Innovator)
 2. أمتلك شبكة علاقات في المؤسسات التعليمية (Stakeholder Engager)
 3. أستمتع بفعالية وأدعم نمو الآخرين (Reflective Leader)
 4. أستطيع إدارة المقاومة للتغيير (Change Agent)
 5. أهتم بجودة البيانات وسرية المعلومات (Data Ethicist)
 6. أبني التماسك الجماعي (Peer Supporter)
 7. أطبق البروتوكولات بدقة (Field Practitioner)
 8. أجيد التقييم طويل المدى (Impact Assessor)
 9. لدي خبرة في اضطراب نفسي محدد (Specialist)
- تصحيح:** أضف الدرجات. الدور الذي يحصل على +18 هو دورك الأساسي. 14-17 هو دورك الثانوي.

ملحق ب: نموذج Team Charter

[اسم المشروع] Team Charter

تاريخ التوقيع: _____

قيمنا المشتركة:

1. نؤمن أن الرفاهة النفسية حق أساسي.
2. نلتزم بالشفافية والأمانة في البيانات.
3. ندعم نمو بعضنا البعض.

قواعدنا:

1. الاجتماعات: 45 دقيقة كحد أقصى.
 2. التواصل: رد على الرسائل في غضون 24 ساعة.
 3. السرية: لا بيانات خارج قوئل درايف.
 4. الدعم: إذا شعرت بالإرهاق، أخبرنا فوراً.
- التوقيعات:

[الاسم] [الدور] [التاريخ]

ملحق ج: قائمة التحقق (Checklist) قبل أول اجتماع مع المدرسة

- [] هل لدينا Impact Statement واضح (جملة واحدة)؟

- [] هل عقد الفريق موقع من جميع الأعضاء؟
 - [] هل لدينا مقياس نفسي واحد موثق ومُرخص؟
 - [] هل حددنا Psychological Safety Score كخط أساس؟
 - [] هل لدينا Logbook جاهز؟
 - [] هل درسنا Force Field Analysis للمدرسة؟
- ختاما**

المحاضرة القادمة (الرابعة) ستُركّز على "إدارة المخاطر النفسية والتنظيمية في المشاريع التربوية"، حيث سنطبق نظرية الإدراك المخاطر (Risk Perception Theory) ونموذج Precaution Adoption Process على مشاريعكم الناشئة.