

بناء رؤيا مدرسية وتحقيها

يافه بنياه وعيران براك مدينا

الترجمة للعربية : جلال حسن- تواصل للترجمة والتعريب، مراجعة علمية: د. خنساء ذياب

بلورة الرؤيا

الغاية

صورة المستقبل

قيم الجوهر

مقدمة

أدوات

أحلام اليقظة

خمس مرّات "لماذا"

أداة لتخيّل صورة

المستقبل

أداة لتعريف قيم

الجوهر

أداة للملاءمة بين

الرؤيا وتطبيقاتها

تحقيق الرؤيا

نحو تحقيق الرؤيا

مركبّ الإلهام

مركبّ الواقع

مقدمة

ما هي الرؤيا؟

تبدأ الرؤيا التربوية بحلم شخصي يراود من يريد تصليح العالم، ونهايتها المرجوة أن تتحول إلى واقع ملموس. قد يكون الحلم ذا صلة بالتلاميذ، أو بالمدرسة، أو بالمجتمع المحلي، وحتى بمكانة ورسالة الحالم. وفي يصبح بالإمكان تحقيقه، لا بد من ترجمة الحلم إلى رؤيا مجسدة تعرض صورة حية للمستقبل المتوخى.

الرؤيا هي مركب مركزي في النزعة القيادية: إنها بوصلة توجه القائد لاهتداء إلى الطريق التي يقود عبرها، والتي ينبغي عليه تحقيقها؛ ترسم الرؤيا كذلك خطوات القائد وخطوات كل واحد من أفراد المؤسسة الذين يقتفون خطاه. تمكن الرؤيا التنظيمية كل عضو من أعضاء المؤسسة أن يربط إرادته وهويته الفردية ومخططات نموه بأهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. الرؤيا هي القاعدة التي يركز عليها تجنيد الالتزام، وإضفاء المعاني والدلالات في المنظمة.

تشمل الرؤيا ثلاثة مكونات: الغاية، وصورة المستقبل، وقيم الجوهر.

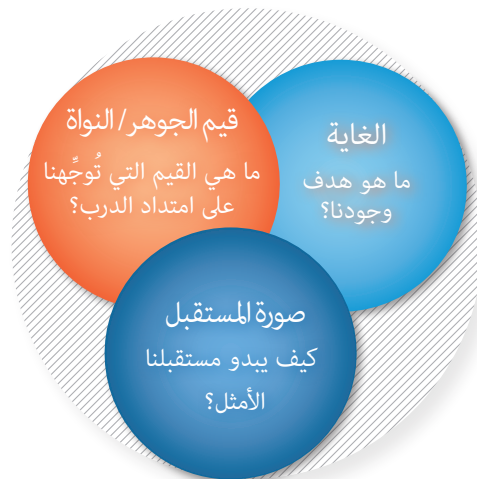
تجيب المكونات المختلفة على ثلاثة أسئلة أساسية: لماذا؟ ماذا؟ كيف؟

لماذا - لأي هدف؟ ما هو الهدف الكبير من وجودنا؟

ماذا- ما هي صورة المستقبل المثلى التي نرجو تحقيقها؟

كيف- كيف نقوم بذلك؟ ما هي القيم التي تشكل ركيزة لتحقيق الغرض؟

من كل هذه تُشتق خطة عمل تنطوي على أهداف عينية.



ما هي الأهمية الكامنة في بلورة رؤيا مدرسية؟

في البيئة التي تتغير فيها الأمور بإيقاع سريع، توفر لكم الرؤيا قدرة على تشخيص الفرص المهمة بالفعل. توفر الرؤيا التي جرى وضعها للأمد البعيد إطاراً مرجعياً يمكنكم من التفريق بين الفرص الحقيقية وتلك الوهمية. وإذا لم تسر الأمور على هذا النحو، فثمة خطر في أن يهدر القائد جل طاقاته في معالجة المضايقات القائمة في المحيط في الأمد القصير، وقد يتورط في عمليات متكررة من إطفاء الحرائق تبعاً للمشاكل التي تنبثق في كل لحظة ولحظة. فقط عندما تتوافر لكم رؤيا للأمد البعيد تستطيعون ملاءمة أنفسكم بملاءمة صحيحة للتغيرات في الأمد القصير، وتستطيعون التعرف على الفرص غير المتوقعة التي تخلقها البيئة العاصفة من حولكم.

فروهان، 2009، ص 65.

بلورة الرؤيا المدرسية ضرورية للعمل التربوي في النواحي التالية:

- **قيادة:** تشكل الرؤيا مركباً مهماً في القيادة التي تبقى بصماتها، وتنزع إلى إدخال التغييرات (Bass&Avolio, 1993). بلورة الرؤيا هي مهمة من مهمات القائد، وتشكل مورداً قوياً يتوافر لديه عند قيادته لفريقه.
- **معنى:** الرؤيا ضرورية كي يشعر كل من يدخل أبواب المدرسة بمعاني ومدلولات ما يحصل فيها. السواد الأعظم من الناس يجدون صعوبة في تخيل المستقبل، ويحتاجون إلى رؤيا تربط بين العمل الآتي وصورة المستقبل.
- **اتساق:** تخلق الرؤيا نهج المناظرة لكونها تركز من حولها القرارات والنشاطات المختلفة في المدرسة.
- **تصبح نوعاً من "خارطة طريق" لاتخاذ القرارات والقيام بالنشاطات في المدرسة.**
- **تخلق الرؤيا التزاماً ومماساً داخل الطاقم المدرسي - ثمة لغة مشتركة وصورة مستقبلية مشتركة يصبو الجميع إلى تحقيقها.**

مييزات الرؤيا المدرسية المؤثرة والمهمة:

- **ترتكز إلى مفهوم حياتي تربوي بيداغوجي واسع ومتبلور.**
- **بمقدورها تجنيد الأفراد ودفعهم نحو العمل - تستنهض الرؤيا دافعية العمل، وتستقطب جميع الشركاء إلى هذا العمل؛ تنجح الرؤيا في إيصال فكرة أهمية المشروع ومدلولاته، وتثير التعاطف الوجداني معه. توجه الرؤيا المشاركين إلى النشاطات والقرارات المطلوبة لتحقيق الرؤيا.**
- **رؤيا واضحة وتواصلية - الرؤيا الجيدة تحمل في طياتها مقولة واضحة وصافية. تعرض صورة واضحة للمستقبل المأمول وللنتائج التي نصبو إليها. تُشتق من الرؤيا أهداف وغايات. الرؤيا الجيدة هي تلك التي نتمكّن من صياغتها بسهولة نسبية.**
- **توجه للسياق المدرسي المحدد - على الرؤيا أن تتطرق على نحو محدد إلى جمهور طلاب المدرسة، ولفترة محددة تجري فيها بلورته، وللسياق الذي تعمل المدرسة داخله. تلامس الرؤيا أداء المدرسة ومن يتواجد بين جدرانها، وكذلك خصوصيتها مقابل مدارس أخرى تقع في محيطها القريب والبعيد، ومكانها المميز في المجتمع الإسرائيلي (بنينستي، 2007).**

يمكن للميزات التالية أن تُستخدم كـ "حالات اختبار" لفحص ومراجعة الرؤيا المدرسية.

يمكنكم مناقشة الرؤيا المدرسية الآخذة بالتبلور من خلال طرح الأسئلة التالية:

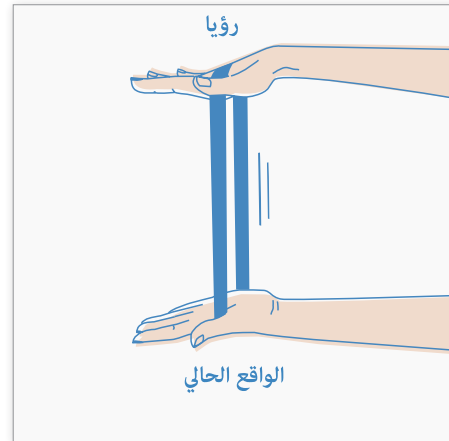
- هل تتميز الرؤيا بالوضوح والنزعة التواصلية؟
- هل تُجند على العمل؟
- هل هي محدّدة للسياق المدرسيّ العينيّ؟
- هل تركز إلى نظرة حياتية تربوية بيداغوجية واسعة؟ ما هي هذه النظرة؟ وكيف تتجسّد في داخل الرؤيا؟

عملية بناء الرؤيا

عملية بناء الرؤيا تقع في التوتر ما بين الحلم والواقع:

"تخيّلوا قطعة من المطاط الممدودة بين رؤاكم والواقع القائم. عندما تكون القطعة ممطوطة، فهي تخلق الشدّ الذي يمثّل التوتر بين الرؤيا والواقع. إلّا ما يطمح التوتر (الشدّ)؟ إلى الحلّ أو الارتخاء. ثمّة طريقتان لا غير لتبديد التوتر: جذب الواقع نحو الرؤيا، أو جذب الرؤيا تجاه الواقع (وبالتالي "خفضها"). السؤال حول ما سيحدث يتعلّق بسؤال حول ما إذا كنّا نقبض على الرؤيا بقوة" سانجي 1988، ص 159.

يمكن تخيل هذا التوتر كسلم يعقوب- رجلاه على الأرض ورأسه يزاحم السماء: "ورأى حلمًا، وإذا بسلم منصوبة على الأرض ورأسها يمسّ السماء، وهو ذا ملائكة الله صاعدة ونازلة عليها (سفر التكوين، الإصحاح 12، 28). الأهمّ من كلّ ذلك هو الاعتراف بوجود هذا التوتر، وتحويله إلى توتر إبداعي ومثمر يشجّعنا على جذب الواقع نحو الأعلى باتجاه الرؤيا، لا العكس.



عملية بناء الرؤيا تشكّل رباطًا متينًا بين الواقع وبيئة المدرسة، وبين صورة المستقبل التي تركز إلى الخيال والإلهام والعقيدة.

سنعرض في ما يلي مراحل بناء الرؤيا الثلاث، وليس بالضرورة بحسب تتابعها:

- قُبيل بلورة الرؤيا- مرحلة الحلم والإلهام.
- بلورة الرؤيا- مرحلة الاستيضاح والصيغة.
- تحقيق الرؤيا- المرحلة العملية.

نحو بلورة الرؤيا

مركب الإيحاء: "عندي حلم"

تتمثل إحدى الخطوات الأولى التي نخطوها على درب بناء رؤيا كاملة و متماسكة في امتلاك القدرة على ممارسة الحلم. يجب على القائد أن يعرف ما هو حلمه بالنسبة للمدرسة والتلاميذ والتربية. البعد الشخصي في الرؤيا هو نقطة انطلاق القائد.

في ما يلي عدد من الأسئلة التي يمكنها توجيه القائد للعثور على حلمه

- ما هي التربية الجيدة بنظري؟
- لماذا اخترت التربية بالذات كهدف لتحقيق ذاتي؟
- لو قُدر لي أن أحقق أمنية- ما هو الحلم الذي أريد تحقيقه كقائد تربوي؟
- ما هي أفضل الأفكار التربوية التي صادفتها حتى اليوم، والتي أهتمني وأثارت لدي رغبة في القيام بأمر ما؟
- ما هي البرامج التربوية والمدارس التي تعرّفت عليها، وشكّلت لي مصدر إلهام، وأعتبرها أمودجاً يجدر الاحتذاء به؟
- ما هي البرامج أو الأنشطة التي نفذتها وشكّلت بالنسبة لي مصدر فخر واعتزاز، وأومن أنها عبّرت عن حلمي التربوي على النحو الأفضل؟
- ما هي الظواهر، والمنظّمات، والقيم (أو أي أمر آخر من خارج عالم التعليم) التي تُمنّتها عاليًا وشكّلت لي مصدر إلهام؟ لماذا؟ ما هي الأمور التي يمكنني استقاؤها منها وتوظيفها في بناء مفهومي التربوي؟

أداة مساعدة: حلم اليقظة (بحسب: فروهمان، 2009، ص 93-96)

حلم اليقظة هو منهج، ودرب معرفة قد تفضي إلى تعريف وتأييد مجدّدَيْن لظواهر ومساائل ومشاكل تقضّ المضجع. إذا نجحتم في إطلاق العنان لأفكاركم وإعتاقها من معوّقات الواقع اليومي، يمكنكم عندها الوصول إلى حلول جذرية لمشاكل تبدو في ظاهرها غير قابلة للحل. من هذا المنظور يمكن الربط بين أحلام اليقظة وبين التجديد والابتكار. ما هو الحلم في اليقظة؟ المقصود هو التفكير الانسيابي، وغير المنهجي، وغير المسخّر لهدف محدود. كي نحلم أحلام اليقظة ثمة حاجة إلى إعتاق الفكر وإطلاق جميع القيود، بما في ذلك كايح المنطق. هذه العملية (أي الحلم في اليقظة) لا تسير في خطّ مستقيم، لكن يمكن توجيهها بحسب المهمة المطروحة- التمحوّر المكثّف (وإن كان غير مُدرّك)، ومن ثمّ الوصول إلى خلاصة الفكرة. في واقع الأمر، لا يمكن تعليم الناس كيف يمارسون أحلام اليقظة، وكذلك لا يمكن تخطيط الأمر أو ضبطه ضبطاً زمنياً. كل ما يمكن القيام به هو أن نعي لحظة الحلم- وعندما يحصل الأمر، أن نقيّم الحلم ونحوّطه بالعناية والرعاية. ثمة أمر آخر قد يفيد القائد: أن يخصّص مكاناً (وزماناً؟) لتجاربه الحواسية التي تستثير وتستنهض الفكر والتعلّم الذاتيين. ليس ثمة لزام بأن ترتبط هذه التجارب ارتباطاً مباشراً وواضحاً بالعمل. مهما حاولتم، فلن تدركوا أبداً ما هو نوع المحفّزات التي قد تُفضي إلى مدارك مهمة أو أفكار خلاقة. خذوا ما يكفي من الوقت بغية إعداد مضخة حلم اليقظة للاستخدام. ثمة العديد من النشاطات الناجعة التي تحفّز على ممارسة حلم اليقظة- ارتياد المحاضرات والمؤتمرات، والمحافظة على علاقات اجتماعية خارج الدوائر المألوفة، وتخصيص الوقت لهوايات شخصية تمضي بك بعيداً عن روتين الحياة اليومية نحو آفاق مغايرة تماماً... حاولوا أن تكونوا مدرّكين للأوقات التي تمارسون فيها أحلام اليقظة، وقوموا برعايتها واحتضانها بدل مقاومتها. حاولوا عدم مقاومة هذه الظاهرة وعدم قمعها داخل مؤسّستكم. عندما تطرحون سؤالاً في الجلسة القادمة ولا تجدون من يجيب عنه، فلا تفترضوا أنّ لا أحد يصغي إليكم، فرمّا كان هؤلاء يمارسون أحلام اليقظة...

مُرْكَبُ الواقع

في التوتّر القائم بين الحلم والواقع، ثمة أهميّة للتعرف على الواقع الذي سيتحقّق الحلم في داخله بكامل تفاصيله وحيثياته. الرؤيا المدرسية "الصحيحة" هي تلك التي تلائم البيئة الفعلية للمدرسة، والتي تستجيب استجابة جيّدة لاحتياجاتها، والتي تستخدم مواردها استخدامًا سليمًا، وتُحسن التعامل مع القيود التي تؤثر على المدرسة. لهذا الغرض ثمة حاجة إلى التعرف على جملة من الأبعاد:

- ما هي التركيبة السكانية التي تتراد المدرسة؟
- ما هو الحيز الجغرافي- الديموغرافي الذي تعمل المدرسة داخله (تركيبة المجتمع المحلي، طابع البلدات، المسافات، وغير ذلك)؟
- ما هو الفضاء القيمي الذي تعمل المدرسة داخله (هوية الشريحة السكانية الثقافية والدينية، وأهداف وغايات متفردة للمدرسة)؟
- ما هي هيكلية المدرسة، وما هي مواردها (حجمها، ومنشأتها، ومُتناولية الموارد التعليمية الأخرى، والشراكات، والموقع)؟
- ما هو بروفييل طاقم المدرسة (المفاهيم التربوية، التقاليد التربوية، الكفاءات، مواطني القوة والمجالات التي تستوجب التحسين، التماسك، الثقافة التنظيمية، بروفييل الطاقم ذي الأقدمية، التحصيل العلمي، وغير ذلك)؟
- ما هو موقع المدرسة في الحيز التربوي- التعليمي (العلاقات مع مدارس أخرى موازية، المكملّة، والتنافس، وغير ذلك)؟
- ما هي المشاكل التي تواجهها المدرسة وكيف تتعامل معها (نجاح محدود في تحقيق الأهداف، ظاهرة تسرب التلاميذ، عنف، عدم استقرار داخل طاقم المدرسين، وغير ذلك)؟

بَلُورَةُ الرُّوْيَا

خلال عملية بلورة الرؤيا، ثمة أهميّة للتطرق إلى كلّ واحد من مكونات الرؤيا التي قمنا باستعراضها أعلاه: الغاية، وصورة المستقبل، وقيم الجوهر.



الغاية: ما هو هدف وجودنا؟

تحتوي الغاية بين طياتها على مُسوّغ الوجود (Raison d'être) بالنسبة للمؤسسة. بغية استيضاح الغاية، نطرح السؤال التالي: ما هو هدف وجودنا؟ الإجابة عن السؤال تكون موجزة مقتضبة.

توفّر لنا الغاية التوجيه والإلهام، وتشكّل منارة نطمح إلى بلوغها، أو نجمة الشمال التي ندير الدفة بحسبها: نتقدّم نحوها باستمرار، لكننا لا نصل إليها أبدًا. يطول عمر الغاية حتّى لو تغيّر الواقع.

على عكس الشركات التجارية التي تطمح إلى صياغة غاية متميّزة ومتفردة، تحمل المدارس بطبيعتها الحال غايات متشابهة ومشاركة تتحرك حول ثلاثة محاور أساسية: التدرّيس، والتعليم، والهوية والنمو الفردي (بالأبعاد الوجدانية، والاجتماعية والسلوكية وغيرها). ضمن الغاية المشتركة، تبني كلّ واحدة من المدارس لونها الخاص.

أمثلة على غايات

كُفّر هَنوعَر رَمات هَداسا سالد (قرية الشبيبة رَمات هَداسا سالد)- هذه المدرسة قائمة بهدف خلق بيئة داعمة لطلابها، ولكي تشكّل إطاراً يمكن كلاً منهم من بناء مستقبل سعيد بحسب اختياره وقدراته، ويساعده على الانخراط في المجتمع، وعلى كسب لقمة العيش بكرامة وعلى تأسيس بناء عائلة خاصة به.

موتورولا- الشركة قائمة "كي تخدم المجتمع بكرامة من خلال التزويد بمنتجات وخدمات بجودة عالية أسعار معقولة".

شركة ماكينزي- "مساعدة الشركات العملاقة والحكومات على حصد مزيد من النجاحات".

كامبوس كزيات بياليك- روجوزين- المدرسة قائمة كي تمنح كل تلميذ متسعاً من الخيارات تمكنه بدورها من تحقيق قدراته الكامنة، وكي تفتح أمامه فرصة اكتساب العلم والكفاءات الحيائية التي تمكنه من اختيار مجال تشغيلي في الهاي-تيك والتكنولوجيا، وتأسيس العائلة، والانتماء إلى المجتمع المحلي، والعطاء للمجتمع، والقيام بخدمة ذات وزن في جيش الدفاع الإسرائيلي/ في الخدمة الوطنية.

والت ديزني - "إدخال الفرحة إلى قلوب الناس"

المدرسة الإعدادية فريفورت، ولاية مين، الولايات المتحدة الأمريكية- المدرسة قائمة كي تخدم الاحتياجات الأكاديمية والبدنية، والاجتماعية والوجدانية المتفردة للتلاميذ في مرحلة حرجة وخاصة في حياتهم- أي مرحبة بانتقالهم من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ.

أداة مساعدة لتصميم الغاية: خمس مرّات "لماذا"

يمكن تطبيق أداة "خمس مرّات لماذا" في مرحلة تصميم الغاية، كما في المرحلة النهائية من وضع الأهداف المشتقة من الرؤيا.

تمكّن هذه الأداة الطاقم من تشخيص الأسباب الأساسية التي تستوجب الفكرة- وهي الأسباب ذاتها التي ستترجم لاحقاً إلى أهداف ترسم النشاطات التي ستُمارس مستقبلاً. في غياب تحليل من هذا النوع (والذي يتناول كذلك جذور المفهوم التربوي للرؤيا)، يجري الانتقال في أحيان متقاربة إلى مرحلة العمل دون فهم الغاية فهماً عميقاً.

كلّما تعمّقنا أكثر في الغاية وفي غاية المدرسة الأساسية، زاد وضوح المغزى التربوي العميق من الغاية أو الهدف، وذاك ما يدفع إلى تجنّد كامل الطاقم لتحقيق الغرض.

كيفية العمل مع الأداة:

بعد القيام بتعريف أوّلي للغاية (الهدف) نسأل "لماذا" خمس مرات- لماذا تهتمنا هذه الغاية؟ لماذا نريد تحقيقها؟ كل "لماذا" جديد يدور حول الجواب أو الأجوبة التي توافرت لـ "لماذا" السابقة.

ثمّة سؤال إضافي يمكن طرحه بغية تعميق الفهم وتوضيح الرسائل:

ما الذي سنخسره إذا لم نقم بذلك؟ ما الذي سيحدث إذا لم نحقق هذه الغاية؟ من المفضل إجراء هذا النقاش خلال عملية تدوين الأمور على اللوح أو على flip chart، على النحو التالي:

لماذا	لماذا	لماذا	لماذا	الغرض أو الهدف
لماذا				
لماذا	لماذا			
لماذا				
لماذا	لماذا			
لماذا				

ما هي صورة المستقبل التي لدينا؟

الغاية هي قلب الرؤيا، وصورة المستقبل هي الجسد. يجدر بالرؤيا أن توجه السائرين في دربها، وعليها أن تجسد لهم الإنجازات التي يرغبون في تحقيقها. يتحقق هذا التجسيد من خلال رسم مفصل لصورة المستقبل، أي للواقع المتوخى. نتحدث عن صورة مشهدية تمامًا: ما الذي نراه في مخيلتنا عندما نفكر في مستقبلنا الأمثل؟ صورة المستقبل الجيدة هي صورة مُحَمَّسة ومحفزة، إنها تلك الصورة التي تثير في أفراد المدرسة رغبة في تحقيقها.

مميزات صورة المستقبل الأمثل:

- صورة مفصلة تشمل تجسيدًا واضحًا وملموسًا للنجاح- وصف حي للمستقبل المتوخى.
- صورة تنطوي على هدف/أهداف طموحة.
- صورة مكتملة للغاية. تترجمها إلى مفاهيم عملية وعينية.
- صورة تتناول فصلًا زمنيًا لتحقيقها- سنوات إلى الأمام (من 5 - 50 ...).
- بينما يبقى المبتغى ثابتًا وغير متحوّل، صورة المستقبل قابلة للتغيير، لا سيّما إذا جرى تحقيقها، وثمة حاجة إلى رسم صورة مستقبل جديدة.

أمثلة لصورة المستقبل

مدرسة ابتدائية في بريطانيا- ينهي جميع الأولاد المدرسة وفي جعبتهم قيم أخلاقية وروحانية- صدق ونزاهة واتزان؛ كفاءات أساسية اكتسبت بكاملها- لغوية ورياضية وعلمية وفنية وبدنية واجتماعية؛ عقل فضولي يمتلك قدرة على التمييز ويطمح إلى تحصيل المعرفة؛ تقييم ذاتي مرموق وتوقعات ذاتية عالية؛ تسامح واحترام للآخر.

هنري فورد، مؤسس شركة فورد- "أنوي بناء سيارة ذات محركات لعموم الناس... سعرها متدنٍ بحيث يستطيع كل من يتقاضى أجرًا معقولاً امتلاك واحدة منها، والتمتع مع عائلته في قضاء ساعات ممتعة في أرجاء الخليقة الربحية... عندما أستكمل مهمتي، سيستطيع كل فرد اقتناء سيارة، وجميع الناس سيملك كل منهم واحدة منها. ستختفي الجياد من طرقاتنا الرئيسية، وسيصبح الأوتوموبيل أمرًا بديهياً..."

شركة بيو- تكنولوجيا- سنتصدّر بعد 20 عامًا غلاف مجلة Business Week كقصة نجاح يُضرب فيها المثل... لقد أدرجتنا مجلة "فورتشين" بين الشركات العشر الأكثر تقديرًا... الطلاب الجامعيون المتميزون في العلوم وإدارة الأعمال يرغبون في العمل عندنا بعد تخرّجهم... نجد ركاب الطائرات أحد منتجاتنا على مسمع من جيرانهم في المقاعد... عشرون عامًا متواصلًا من النمو والريحية... ثقافة مبادرة ولدت العديد من الأقسام الجديدة... يسوقنا أساتذة الإدارة الكبار كمثال للإدارة المتميزة والتفكير المتطور."

مدرسة شيفاح موفيت- ستنمو المدرسة وتكرر لتضيف مرحلة إعدادية. سيتشكّل جمهور الطلاب ممّن اختاروا الانخراط فيها ابتداءً من الصف السادس، وليس من تلاميذ "الفرصة الثانية" الذين يبدأون الدراسة فيها في الصف التاسع. ستلغي المدرسة الفروع التكنولوجية التي عفا عليها الزمن، وستبني منهجًا تكنولوجيًا وعلميًا متطورًا، وتحوّل إلى المدرسة الرائدة في البلاد في مجالات العلوم والتكنولوجيا العلوية.

أداة مُساعدة لتحديد صورة المستقبل - خيالٌ موجّه

في ما يلي بعض التمارين في التخيل الموجّه، تساعدك على رسم صورة المستقبل الخاصّة بك:
لقد تحقّقت جميع أهدافك في المدرسة: تعمل المدرسة كما أردت تمامًا، وتحقّق كلّ ما حلمت به. عند دخولك إلى المدرسة خلال يوم من أيام التعليم العادية...

- ما الذي تراه؟
- ما الذي تسمعه؟
- ماذا يفعل التلاميذ؟
- ماذا يفعل المعلّمون؟
- كيف تبدو جدران المدرسة؟

بعد عشر سنوات، تتوجّه إليك صحيفة مشهورة، وتطلب إجراء تقرير حول مدرستك التي هي بمثابة مثال وقدوة في التربية والتعليم! هيّا اكتب التقرير وتطرّق فيه إلى:

- إنجازات المدرسة؛
 - المفهوم التربوي للمدرسة؛
 - النشاطات المدرسيّة؛
 - "مقابلات" مع الطلاب، والمدرّسين، وخريجي المدرسة
- تمرين جماعيّ: اطلب من الطاقم الذي يعمل على بناء الرؤيا المدرسيّة أن يتخيل المدرسة المثاليّة- المدرسة التي كانوا يودّون ارتيادها كأولاد، والتي يرغبون في إرسال أبنائهم لتلقّي الدراسة فيها. سجّل النقاط التي تُطرح في التمرين.

قيم الجوهر: ما هي القيم التي ستوجّهنا في مشوارنا؟

قيم الجوهر هي منظومة من المبادئ التوجيهية التي يستهدي بها أفراد المنظمة في خياراتهم الأخلاقية، وفي اتجاهات العمل ذات الصلة. هذه القيم هي إعلان نوايا على صيغة: "هكذا ننفذ الأمور هنا؛ هذه هي الأمور المهمة في هذا المكان".

قيم الجوهر - أمثلة

القرية التعليمية - "درور"

ترتكز روح "درور" على الانفتاح والمرونة ونزعة الابتكار، وعلى الأمل والتفاؤل والإحساس بالقدرة على التغيير، وعلى المبادرة والقدرة على تحويل الصعوبة إلى تحدٍّ يضحّ مشاعر القوة في النفوس.

روح "درور" هي كذلك روح "الجماعة" وروح التعاون والمشاركة.

تستوجب هذه الروح: الانفتاح على آراء وإرادات الآخرين، والتسامح، واحتواء التباين في ما بين الناس، والقدرة على التعاون مع الآخرين، ومساعدتهم ودعمهم، والاستعانة بهم والتعلم منهم.

مدرسة "شيفاح موفيت"

- الحزم والتصميم
- المراعاة، والإنصاف والنزاهة
- المسؤولية الكاملة عن النتائج
- التعاون والعمل الجماعي
- المنهجية والاتساق

وولت ديزني

- التهكم الساخر ممنوع
- إبداع، أحلام وخيال
- انتباه دقيق للمثابرة والتفاصيل الصغيرة
- الحفاظ على صورة السحر في ديزني

كامبوس "بياليك- روغوزين"

- كرامة الإنسان والحفاظ على حقوقه عامة، وفي مجتمع متعدّد الثقافات خاصة
- شعور سائد بالحماية
- النزعة التحصيلية
- المشاركة والانخراط
- تحقيق القدرات الفردية الكامنة

شبكة فنادق ماريوت Marriott

- خدمة ودية ومقابل ممتاز لما يدفعه الزبائن (الزبائن هم الضيوف)
- من المهم أن نخلق لدى من يمتنون بعيداً عن بيوتهم أنهم بين الأصدقاء، وأنهم مرغوب فيهم حقاً
- الناس أولاً وقبل كل شيء: اعتنوا بهم جيّداً، توفّعوا الكثير - وما تبقى سيأتي من تلقاء ذاته
- ليكن عملكم شاقاً، لكن اهتمّوا أن يكون الأمر بمثابة متعة
- التحسين الذاتي المتواصل.

إحدى الصعوبات التي تتعلّق بقيم الجوهر في المدرسة تتمثّل في نزوعها إلى الشعائرية والتكرار والتعميم وغياب الوضوح والتحديد. تتكرّر مصطلحات نحو "كرامة الإنسان" و"التميّز" و"الشراكة"، وغيرها، تتكرّر على لائحة القيم في الكثير من المدارس، وقد تلائم الغاية في إشارتها إلى الخطوط العامة القيمية. لكن عندما نعزم على تعريف قيم جوهرية مهمة ومتفرّدة، من المفضّل أن نستبين الصيغة الأصلية والمتفرّدة، وارتباط هذه القيم ارتباطاً ضرورياً بمدرستنا واحتياجاتها وأهدافها ورؤاها.

أداة مساعدة لتعريف قيم الجوهر المدرسية

- بغية تشخيص وتحديد قيم الجوهر للمدرسة، يوصى بالبدء من الغاية (يمكن البدء كذلك من صورة المستقبل)، وطرح عدد من الأسئلة:
 - ما هي القيم والمبادئ الضرورية لتحقيق الرؤيا؟
 - ما هي القيم والمبادئ التي يمكن استنباطها من الغاية ومن صورة المستقبل؟
 - ما هي القيم والمبادئ التي لا يمكننا تخيل المدرسة بدونها؟
 - ما هي القيم التي نريد التصرف بحسبها في شتى المجالات: العلاقات بين المدرسين والطلاب، وبين المدرسين بعضهم ببعض، وبين الإدارة والمدرسين؛ والعلاقات بين الطلاب بعضهم ببعض؛ والبيئة المدرسية؛ وعمل الطاقم في المدرسة؛ والعلاقة مع الأهالي والمجتمع المحلي؛ وتعلم الطلاب؛ والتطرق إلى الإنجازات والتحصيل وإلى المجهود الذي يُبذل؛ والتعامل مع التباين؛ والتعامل مع النجاح ومع الأخطاء؛ وفضّ الأزمات والصراعات؛ وغير ذلك...
 - بعد أن وضعت قائمة بالقيم "المرشحة" لأن تتحوّل إلى قيم جوهرية للمدرسة، راجعها بدقة لفحص ما إذا كانت ضرورية بالفعل، وكذلك من خلال النية تقليص القائمة قدر المستطاع. لغرض المراجعة:
- افحصوا ما إذا كان هناك تكرار لبعض القيم، أو ما إذا كان بعضها يحوي الآخر بالضرورة. درّجوا القيم بحسب درجة حيويّتها وضرورتها من أجل تحقيق أهداف المدرسة. اشطبوا من القائمة تلك القيم التي وصلت إلى مرتبات متدنية.
- قيّموا القيم المتبقية بحسب الاختبارات التالية:

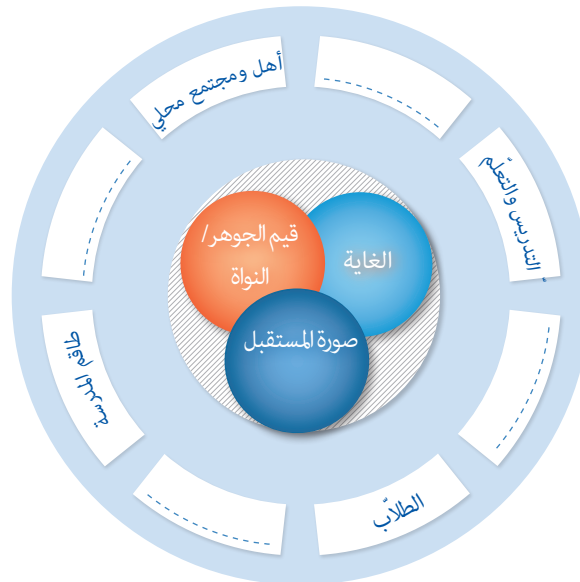
اختبار "الموضة"	اختبار الصمود على محور الزمن	اختبار "الجوهرية"	القيمة
هل سبقي هذه القيمة وإن قلت شعبيتها في العالم؟	هل سواصل التمسك بهذه القيمة وإن وضع التغير في الظروف صعوبات أمامنا؟	إذا حذفنا هذه القيمة، فهل سينتقص الأمر من هوية المدرسة ومسيرتها؟	

تحقيق الرؤيا:

"القادة المؤثرون تحرّكهم رؤيا "مُضمرة في عظامهم"، وهي التي تمنحهم القدرة على المثابرة والحماس لتفعيل الآخرين بواسطتها (...). عندما يدور الحديث عن الرؤيا فهي ليست مفاهيم مجردة. الرؤيا هي صورة واضحة، صورة مستقبلية واضحة للمؤسسة في أحسن هيئة (...). تتجسد المهارة القيادية أولاً وقبل كل شيء في صياغة هذه الصورة ونقلها إلى "جهاز الحواس" على نحو حيّ. الأمر الآخر الذي يرافق الصورة (والذي تبقى بدونها مجرد حلم) هي قدرة هؤلاء القادة على ترجمتها إلى واقع تنظيمي، وإلى سيرورات تنظيمية، وجداول زمنية، وأفكار ملموسة، وعلامات طريق، وكل ذلك من خلال ترسيخ الإيمان بأن الأمر ممكن وقابل للتحقيق".

بوبر، 1994، ص 102

مرحلة تحقيق الرؤيا هي "ترجمتها" العينية لجميع المناحي الحياتية في المدرسة التي يُفترض أن تتحقق فيها الرؤيا. تتمثل إحدى المشاكل المحتملة في تولّد فجوة بين الرؤيا وطريقة تحقيقها على أرض الواقع. ومهما كانت درجة نجاح الرؤيا، فستبقى دائماً مقولةً تتّصف بالتعميم والتجريد. وإذا لم تتواءم نشاطات المدرّس في الصفّ، أو طريقة إدارة جلسات الطاقم أو اللقاءات مع الأهل، أو المحادثة مع طالبٍ أخلّ بالنظام، وغير ذلك، إذا لم تتواءم مع الرؤيا، فهي تخلق فجوة يُستحسن تقليصها قدر المستطاع. لهذا الغرض يجب وضع مجالات النشاط والانتظام والإدارة الأساسية مقابل الرؤيا والإجابة عن السؤال التالي: كيف يجب علينا العمل في هذا المجال كي نحقق الرؤيا؟ اخترنا تسليط الضوء على أربعة مجالات تحقيق مركزية: التعليم والتعلّم؛ طاقم المدرسة؛ الطلاب؛ الأهل والمجتمع المحلي. بطبيعة الحال تُمة مجالات تحقيق إضافية تبعاً للسياق المدرسي العيني.



أداة مساعدة لخلق المواءمة بين الرؤيا وتحقيقها

في ما يلي بعض الأسئلة التي ستوجهكم في تحقيق الرؤيا. يمكنكم تعريف مجالات التحقيق على نحو مغاير لما يُعرض هنا، أو إضافة مجالات تحقيق ذات صلة بالسياق المدرسي الخاص بكم (نحو: نمو المعلمين المهني، ومفهوم تقييم الطلاب، والهيكلية التنظيمية، وغير ذلك).

مجالات التحقيق	أسئلة توجيهية لتحقيق الرؤيا
التعليم والتعلم	<p>على ضوء الرؤيا...</p> <p>لأي من مناهج وسبل التدريس والتعليم تتوجه الرؤيا؟</p> <p>ما الذي نعتبره "تعلماً جيداً"؟</p> <p>على أيّ نحو يجب بناء برنامج الحصص؟ (مدة الدرس، حجم المجموعات، تقسيم الوقت بين المدرسين والمواضيع، العلاقة بين المواضيع الإجبارية والمواضيع الاختيارية، طول اليوم التعليمي، أنواع الدروس، وغير ذلك). كيف يجري تنظيم بيئة التعلم؟ (صفوف تعلم وجاهي)، "مراكز تعلم"، مقاعد ومجموعات، مختبرات، عتاد، متناولة مصادر المعرفة، وغير ذلك). على ماذا تركز عملية تقييم الطلاب، وكيف يجري تنفيذها؟ (العلاقة بين المعرفة والمهارة، أدوات تقييم مركزية، التقييم البديل، وغير ذلك). ما هو مفهوم وظيفة المعلم في المدرسة؟ (ناقل للمعلومة والمعرفة، يحضر الطلاب لامتحانات، مرافق، موجه، مرافق شخصي، مشخص للطلاب، وما شابه).</p>
طاقم المدرسة	<p>على ضوء الرؤيا...</p> <p>ما هي الأطر والمنتديات التي سيعمل فيها الطاقم؟ (مواضيع، طواقم متعددة المجالات، وغير ذلك)</p> <p>ما هي مواضيع (وأهداف) لقاءات المعلمين؟ (تخطيط التعليم، تقييم التعلم، تبادل المعارف حول الطلاب، أمور تقنية- إدارية، وغير ذلك).</p> <p>من يقود الطاقم؟ ما هي القدرات المطلوبة ممن يقودونه؟ (مركزو المواضيع و/أو الشريحة، النائب، المركز التربوي، مرافق التعليم، مرشدو المعلمين، مركز التقييم، وغيرهم). كيف يجري تقييم المدرسين، وما هي الجوانب التي يقيمون فيها؟ (تحصيل الطلاب، تحسين التعليم والتعلم، استيعاب ودمج السياسات الموضوعية، مؤشرات انضباط الطلاب، آراء الطلاب/ الأهل، وغير ذلك).</p> <p>ما هي مجالات وصلحيات ومسؤوليات المعلمين؟ (إدارة التعلم في الصف، قرارات تتعلق بالطلاب، حجم التعلم ومضامينه، غايات التعلم، طرائق التدريس، وغير ذلك).</p> <p>ما هي درجة حرّية العمل الممنوحة للمعلمين في تحديد طرق عملهم؟ ما هي آليات التعلم والتطور المهني للمعلمين في المدرسة؟ (استكمالات خارجية، استكمالات داخلية، منظومة مرافقة داخلية، تعلم زملاء، وغير ذلك).</p>

<p style="text-align: center;">على ضوء الرؤيا...</p> <p>ما هي الغايات الأكثر أهمية التي نريد من الطلاب الوصول إليها خلال سني مكوثهم في المدرسة؟</p> <p>ما هي مبادئ وسبل التواصل مع الطلاب؟ (ما هي الأطر المتوافرة للحوار مع الطلاب)؟</p> <p>ما هي الأطر والسبل التي تُسمع من خلالها أصوات الطلاب حول التعلم في المدرسة؟ الرؤيا المدرسية وقضايا أخرى تشغل بالهم؟ كيف نطور الطلاب على المستوى الفردي في المجالات التعليمية والاجتماعية، وفي مجال الهوية؟ هل (وكيف) نريد من الطلاب أن يشاركوا في القرارات المدرسية المتعلقة بهم؟</p> <p>ما هي الإجراءات والتجارب التي نريد منهم الخوض فيها خلال مكوثهم في المدرسة؟</p> <p>ما هي المؤشرات التي نقيم الطلاب بحسبها؟ ما هي سُبل هذا التقييم؟ ما هو نوع وحجم المسؤولية التي نُلقبها على الطلاب كأفراد وكمجموعة؟ ما هي القواعد السلوكية التي نتوقع أن يمتثل لها الطلاب؟ ما هي المبادئ والأطر والسبل التي نتعامل من خلالها مع الطلاب الذين يخلون بالقواعد السلوكية في المدرسة؟</p> <p>ما هو دور الطاقم في الصراعات الداخلية بين الطلاب؟ ما هي الآلية/ السيرة التي نستخدمها للتعامل مع صراعات بين الطاقم والطلاب؟</p>	<p style="text-align: center;">الطلاب</p>
<p style="text-align: center;">على ضوء الرؤيا...</p> <p>ما هي مبادئ وسبل التواصل مع الأهل؟ (من يتحدث مع الأهل وفي أي موضوع؟ ما هي المعلومات التي تُنقل للأهل ومتى؟ ما هي المشاكل التي تستلزم مشاركة الأهل؟ هل تُلزم المدرسة نفسها أمام الأهل بتحقيق إنجازات وتقديم التقارير؟ وغير ذلك)</p> <p>ما هو مدى تداخل الأهل في القرارات المدرسية، وفي أي من المواضيع؟ (مشاركة في القرارات المتعلقة بآبائهم، ومشاركة في التأثير على أهداف ومخططات المدرسة، وغير ذلك).</p> <p>كيف تُعرض الأهداف المدرسية على الأهل؟ كيف تنعكس مميزات المجتمع المحلي واحتياجاته في أهداف المدرسة وعملها؟ (تجسيد لثقافة وقيم السكان، والمشاركة في برامج مجتمعية، وتصميم أهداف المدرسة ورؤاها، آخذين مميزات المجتمع المحلي بعين الاعتبار، وغير ذلك).</p> <p>مع أي من الجهات المجتمعية تدير المدرسة علاقاتها؟ (قسم التربية والتعليم، المكتبة، السلطة المحلية، سكان ذوو مصالح واهتمامات، مؤسسات في المجتمع المحلي، مؤسسات تجارية، وغير ذلك).</p> <p>ما هو الهدف من بناء العلاقات مع جهات في المجتمع المحلي الواسع؟ (برامج ترويجية للمدرسة، تمويل النشاط ودعمه، منح الطلاب فرصاً، وغير ذلك).</p>	<p style="text-align: center;">الأهل والمجتمع المحلي</p>

عملية ومسار تحقيق الرؤيا

(بنينبيستي، 2007، ص 55)

لئلا تُتخذ القرارات عن طريق الصدفة وتحت طائل الضغوطات اليومية، ثمة حاجة إلى تطوير مسار شامل يتكوّن من عدد من المبادئ التوجيهية المستقاة من الفكر الإداري:

- بلورة الرؤيا
- رسم أهداف للأمد البعيد- أهداف إستراتيجية تنبع من الرؤيا. إلى أين تريد المدرسة الوصول بعد خمس سنوات؟
- أهداف للأمد القصير (غايات)- أهداف تكتيكية. ما الذي يُطلب فعله في الأمد القصير بغية تحصيل الأهداف الإستراتيجية؟
- رسم طرق عمل مُثلى تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التي قمنا بوضعها.
- هيكلة مسارات تقييم ورقابة تمكّننا من فحص درجة النجاح في تحقيق الأهداف.
- بلورة قدرة على التعلّم التنظيمي واستخلاص متواصل للعبر- القدرة على استخلاص العبر من السيرورات، تتعلّم ونُدخل التحسينات.
- رسم رؤيا جديدة- التفكير قُدماً طوال الوقت.

من رؤيا إلى أهداف وغايات

أداة وضع وتحديد الأهداف هي أداة قوية بيد القائد، ومن الضروري أن تركز على الفجوة بين الوضع القائم وذلك الذي نطمح في الوصول إليه. بالنسبة للأشخاص الملتزمين بتحقيق الأهداف، تُعتبر هذه الفجوة مصدراً مثيراً لعدم الراحة، وتدفعهم إلى اتّخاذ الخطوات اللازمة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

الأهداف العامة تصوغها- في المعتاد- قيادات خارجية؛ ويتمثّل دور القادة المدرسيين في صياغة أهداف عينية ثلاثم المدرسة واحتياجات الطلاب، وتتناسب مع الأهداف العامة وتحققها.

تُكسب الأهداف العمل اتجاهًا واضحًا، ومُخوّر الجهد المتواصل والدؤوب؛ تساعد الأهداف كذلك في التمييز بين الاساسي والثانوي "الحب والزؤان". كذلك يحسّن رسم الأهداف الأداء والتعلّم، وقد يولّد اكتفاء أكبر من العمل ومزيداً من القابلية للالتزام بالتعامل مع التحديات.

كيف نحقق التزاماً بالأهداف؟

- الالتزام الشخصي من قبل القائد بالهدف هو المرسى الأساسي لتكريس أهمية الهدف. ينقل القادة رسالة حول الأمور المهمة من خلال النشاطات التي يختارون المشاركة فيها، والنحو الذي يشاركون فيه؛ وكذلك من خلال ربط كلّ واحدة من الأنشطة بالأهداف (لماذا نقوم بذلك؟ كيف يرتبط الأمر برؤيتنا؟ كيف سينهض هذا الأمر بأهداف المدرسة ويمضي بها قُدماً؟).
- يتعلّق الالتزام بفهم الأهداف. لذا يُستحسن أن يقوم المعلمون أنفسهم بوضع الأهداف وصياغتها بالارتكاز إلى تحليل مشترك للمشاكل والقضايا التي تتناولها المدرسة. الشراكة في صياغة الأهداف تُعزّز مستوى الالتزام بتحقيقها.
- كي تخلق الأهداف التزاماً وتدفع نحو العمل، عليها أن تستوفي عدداً من الشروط:
- أن تكون مهمة: الأهداف التي تدفع نحو العمل هي تلك التي يُنظر إليها على أنّها تتحلّى بدرجة عالية من الأهمية، وأنّها تركز على مفهوم تربوي واسع يمنحها معاني ومدلولات. يتمثّل دور القائد في تثبيت وتعميق أهمية الأهداف.

- أن تكون واضحة: الأهداف غير قابلة للاجتهااد. تضم غاية وجدولة زمنية، وتمكن من تقييم المسار وتصحيحه إذا اقتضت الضرورة.
- أن تكون غاية في الدقة- يشكّل وضع الأهداف جزءاً من دائرة واسعة لعمل يرتكز إلى المعطيات والتحليل وتحديد الخطوات التالية. على الأهداف إذاً أن تكون عينية وأن ترتكز إلى المعطيات.
- مستوى ملائم من الصعوبة: الأهداف الصعبة جداً أو السهلة جداً لا تدفع نحو العمل. ويُنظر إليها على أنها قابلة للتطبيق، عليها اعتماد الواقع الملموس والقدرات القائمة داخل المدرسة. من ناحية أخرى، على هذه الأهداف أن ترفع من سقف التوقعات كي تضع التحديات أمام المدرسين.

مبادئ وأمر يجب تسليط الضوء عليها في تحقيق الرؤيا

حول كل عمل يجري تخطيطه سلفاً -بدءاً من لون غرفة السكرتاريا والحارس في الساحة، وصولاً إلى مواصفات الأطعمة في الكافيتريا وما الذي سنعرضه على الزائر القادم من خارج البلاد-، حول كل هذه طُرحت بدايةً الأسئلة التالية: كيف يرتبط هذا العمل بالرؤيا؟ كيف سينهض بأهداف المدرسة؟ هذا المفهوم الذي قوبل في البداية بكثير من التشكيك وعدم الثقة من قبل بعض أفراد الطاقم، أصبح القوة المحركة في المسارات التي خاضتها المدرسة. كل عمل جرى تنفيذه في المدرسة شكّل طوبة واحدة من خطة إستراتيجية كاملة، ومفضّلة وطويلة الأمد. هذا المفهوم هو الذي أملى طريقة العمل في المدرسة، وحدّد سلم الأفضلية في الموازنة وكذلك في عمليات اتخاذ القرار.

بنينستي، 2007، ص 54

- على كل عمل أو مسار أن يرتبط بالرؤيا وبأهداف للمدرسة بعيدة المدى. قبل اتخاذ أي قرار، وقبل الشروع في أي عمل، من المفضل طرح الأسئلة التالية: لماذا نقوم بذلك؟ كيف يرتبط النشاط برؤانا؟ ما هي الرسالة التي نريد إيصالها؟ كيف يمكننا فحص نجاحنا في إيصال الرسالة وفي تحقيق غاياتنا؟ كلما كانت الرؤيا والأهداف واضحة وتحظى بمزيد من الإجماع، كان من السهل تصميم النشاطات واتخاذ القرارات لاحقاً.
- مسار بناء الرؤيا وتحقيقها يحمل طبيعة لولبية ومتواصلة: على المدرسة القيام بعملية متواصلة من التحديث للرؤيا، كي تتماشى مع الاحتياجات الجديدة. لذا، إن خارطة الطريق في تحقيق الرؤيا هي ثنائية الاتجاه: إدارة من المستقبل نحو الحاضر ومن الحاضر نحو المستقبل (مانور ويعقوبسون، 2011). خطوات صغيرة تقود من الحاضر إلى المستقبل، لكن ثمة حاجة إلى تحديث صورة المستقبل وإلى الخطوات التي تُشتق منها.
- لن تكون الرؤيا ناجعة إلا إذا تحققت في جميع أوجه الحياة التنظيمية، وعلى هذا النحو تخلق مشاركة أكبر لجميع أعضاء المؤسسة في تحويلها إلى واقع ملموس.
- من المهم أن نفحص (بين حين وآخر) السؤال التالي: هل المدرسة مهيأة لخدمة الرؤيا التي رسمناها؟ إذا لم تكن المدرسة كتنظيم ملائمة للرؤيا، فسيكون من الصعب تحقيقها -إن لم نقل إنه من المستحيل-. يتطلب تحقيق الرؤيا وضع اتجاه للتغييرات البنيوية والتنظيمية التي تجعل من تحقيق الرؤيا أمراً ممكناً.
- من المفضل أن نصب الاهتمام في كل مرة على قطاع معين والعمل هناك على نحو دؤوب. على الرغم من ذلك، وبما أنّ المدرسة تشكّل منظومة مركبة ذات ارتباطات متبادلة وتأثيرات بين جميع المجالات، يجب دمج ضرورة التمركز في قطاع معين مع الحاجة إلى العمل على المستوى الهيكلي.
- تذكروا: التوتّر بين الرؤيا والواقع لن يزول أبداً. على القيادة أن تُمسك طوال الوقت بطرفي الخيط: الرؤيا والحماسة والغائية في طرف، والروتين السيزيفي اليومي في الطرف الآخر.

لتشخيص فجوات بين الرؤيا والواقع وتقليصها، يمكنكم الاستعانة بـ "مصفوفة (ماتريكس) عرض الرؤيا"

מصادر

- בנבנישתי, א' ור' (2007). ניהול לתקווה - סיפורו של מנהל בית הספר שבח מופת. ירושלים: גפן בית הוצאה לאור.
- לוי, ע. (2008). ניהול ומנהיגות - שינוי וחדשנות. גבעתיים: הוצאת רימונים.
- כץ, נ. (1999). "הגדרת החזון והנחלתו - אבן יסוד למנהיגות איכותית", בתוך: גונן א., זכאי א. (ע.), מנהיגות ופיתוח מנהיגות- מהלכה למעשה. ישראל: משרד הביטחון.
- מנור, א' ויעקובזון, י' (2011). מחקר: בית ספר ניסויי מיטבי. מחקר לחילוץ עקרונית ליבה של מטא-מודל ניסויי. דו"ח ביניים. מתוך אתר קריית החינוך דרוור: http://192.114.190.20/?page_id=1646
- סנג'י, פ.מ (1998). הארגון הלומד. תל אביב: הוצאת מטר.
- סרג'ובאני, ת. (2002). ניהול בית ספר - היבטים עיוניים ומעשיים. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- סרסון, ס' ב' (2010). "סדיריות ארגונית והתנהגותיות". בתוך: פישר, ג' ומיכאלי, נ' (ע.). שינוי ושיפור במערכות חינוך - אסופת מאמרים. ירושלים: מכון ברנקו וייס ומכון אבני ראשה. עמ' 70-88.
- <http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/101.aspx?ReturnUrl=http://www.avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/searchResults.aspx?genre=סדיריות+ארגונית&מאמרים=org>
- פופר, מ. (1994). על מנהלים כמנהיגים. תל אביב: הוצאת רמות - אוניברסיטת תל אביב.
- פרוהמן, ד' (2009). מנהיגות בדרך הקשה. תל אביב: מטר הוצאה לאור.
- קולינס ג. (2001). גלגל התנופה - מטוב למצוין. תל אביב: הוצאת פקר.
- קולינס, ג' ופוראס, ג' (1994). לנצח נבנו (תרגום: ד' לנדס). ירושלים: כתר.
- Bass, B.M., & Avolio, J.B. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture". Public Administration Quarterly, Spring, 112-121.
- Collins, J.C. & Porras, J. I. (September-October 1996). "Building Your Company's Vision". Harvard Business Review, Boston, MA.
- Kantaburta, S. (2005). "Improving Public School Performance through Vision-based Leadership". Asia Pacific Education Review, 6, 2, 124-136.
- Peri, C. (2011). Teenagers Educated The Village Way: Teachings from Yemin Orde Youth Village. This World: The Values Network Publishing Group, Englewood, U.S.A.
- Protheroe, N. (2011). "What do effective principals do?" Principal, May/June 2011.
- Senge, P. (2000). Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. Doubleday.