

أداة لتحديد الغايات

عران براك- مدينا، وروتي أفني، ويوآف بن أرييه

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

مقدمة

أدوات

أداة لتدريج الغايات
وتفضيل بعضها على
بعض

قالب لتلخيص المحادثة
بين المدير والمركز

أداة لكشف النقاب
عن العقبات التي تقف
أمام تحقيق الغاية

خطة عمل لتحقيق
الغاية

المرحلة الأولى

اختيار الغايات
الجيدة، وتحديد
سلم الأولويات

المرحلة الثانية

اختيار غاية مركزية
وترجمتها إلى نتائج
مرجوة

المرحلة الثالثة

بناء برنامج عمل
لتحقيق الغاية

مقدمة: ما هي أهمية وضع الغايات وتحديدها؟

يعتبر تحديد الغايات أداة قوية بيد من يمسك بدفة القيادة.

هذه الأداة تنهض بالتعلم والتنفيذ ومُحور العمل، وتنقل رسالة واضحة حول الأمور المهمة والأمر الأقل أهمية (الأمر لا تتساوى في أهميتها)، ومن خلال ذلك تعزز الالتزام، والرغبة في مواجهة التحديات.

يضع القادة التربويون الرؤيويون (أصحاب الرؤيا) غايات مهمة وذات قيمة بالنسبة للمدرسة؛ علاوةً على ذلك، يقوم هؤلاء بتطوير وتنمية القادة في المستويات الوسطى من خلال وسائل عدة، ومنها العمل المشترك على تحديد غايات تقع ضمن مسؤولياتهم.

يستطيع مدير المدرسة استخدام أداة تحديد الغايات المعروضة هنا عندما يشرع في وضع غايات مدرسية؛ لكن الأداة معدة -في الأساس- لاستخدام مدير المدرسة عند اعتماده مرافقة أصحاب الوظائف في مستوى القيادات الوسطى وتحديد الغايات في مجال مسؤوليتهم. وبكونها كذلك فالأداة معدة لمساعدة مدير المدرسة على تحويل أسلوبه القيادي إلى أسلوب لا مركزي، وذلك من خلال تمكين وتطوير القيادات الوسطى في مدرسته. يعمل المدير في هذه الحالة كمُرشد مرافق؛ وتنعكس ممارساته القيادية من خلال تطوير قدرات القيادات الوسطى في مدرسته ووضع غايات لتحقيق هذه القدرات.

هذه الأداة معدة إبدأً لمساعدة قيادة المدرسة بعامّة، ومركزي الطبقة والمواضيع وأصحاب الوظائف القيادية، على صياغة غايات "جيدة" في مجال مسؤولياتهم، وتحديد أهداف مرحلية ومسار عملي لتحقيقها. كل ذلك بهدف إثناء قيادة مدرسية، والنهوض بثقافة مدرسية قوامها التخطيط والإدارة بحسب الغايات.

عندما نعتزم تحديد غايات معينة فثمة أهمية للالتفات للنقاط التالية:

- وضع غايات ترتكز إلى خلق فجوة بين النتيجة المرجوة والنتيجة الحالية: الغاية معدة لتقليص هذه الفجوة.
- خلال مرحلة بلورة الغايات وخلال مرحلة تكريسها ضمن الواقع المدرسي، ثمة أهمية لأن يجري ربط الغاية بأهداف "كبرى" مهمة: على هذا النحو يمكن تجنيد طاقم المعلمين من أجل تحقيقها.
- تعريف وتحديد الغايات يشكّل جزءاً من دائرة تشمل تجميع البيانات، وتحليلها واتخاذ القرارات.

بنية أداة تحديد الغايات:

المرحلة الأولى: اختيار غايات "جيدة" ووضع سلم الأولويات

المرحلة الثانية: اختيار غاية مركزية وترجمتها إلى نتائج مرجوة

المرحلة الثالثة: بناء خطة عمل لتحقيق الغاية.

المرحلة الأولى: اختيار غايات "جيدة" ووضع سلم الأولويات.

المرحلة الأولى معدة لتوسيع نطاق الرؤية وفحص الاحتياجات واتجاهات العمل من وجهات نظر تُمثّل فئات مختلفة داخل المؤسسة المدرسية- واختيار الغايات من خلال منظور بنيوي (هيكلّي).

1. اختيار الغايات

الناتج: قائمة بعشر غايات محتملة تُمثّل نظرة عامّة من أربع وجهات نظر مختلفة للاحتياجات ولاتجاهات العمل المرجوة.

المنهج: يركز المدير من المستوى الأوسط (مركز الموضوع، او مركز الطبقة وما شابه) على بيانات جرى تجميعها، ويقوم بلورة قائمة تضمّ عشر غايات مرجوة تتعلق بمجال مسؤوليته وتُشتقّ من أربع وجهات نظر مختلفة، وتُصاغ بحسب قواعد صياغة الغايات (أنظر لاحقا). لهذا الغرض يتوجب عليه " ارتداء" أربع قبعات على التوالي، وهي قبعات تُمثّل أربع فئات مستهدفة داخل المدرسة، ومحاولة تعريف غايات مرجوة من وجهة نظر هؤلاء.

- قبعة طالب (قاعدة البيانات المفضّلة: **مجموعة طلاب بؤرية**)
- قبعة معلّم في مجال الموضوع (قاعدة البيانات المفضّلة: **استبيانات معلّمين في أداة " صوت"**- أداة للتشخيص البيداغوجي المدرسي).
- قبعة مركز/ مدير من المستوى الأوسط (بالارتكاز على المعرفة والتجربة التي راكمها، إلى جانب مفهومه الحيّاتيّ الشخصي- المهني).
- قبعة المدير/ المدير البيداغوجي (بالارتكاز على المعرفة المتوفرة حول مدير المدرسة، وتمارين ذهني يتمثّل في " ارتداء قبّعته"، أو عوضا عن ذلك- بالارتكاز على أسئلة يجري توجيهها إليه).



1 فرضية العمل هي كالتالي: ثمة مرحلة تسبق تحديد الغايات وهي مرحلة تجميع ومسح البيانات حول المدرسة بواسطة أدوات نحو: **صوت**: التجوال بغرض التعلم؛ **SWOT**؛ وما شابه.

2.أ فحص الغايات التي وقع الاختيار عليها بحسب معايير مُعدّة لتحديد " الغاية الجيدة "

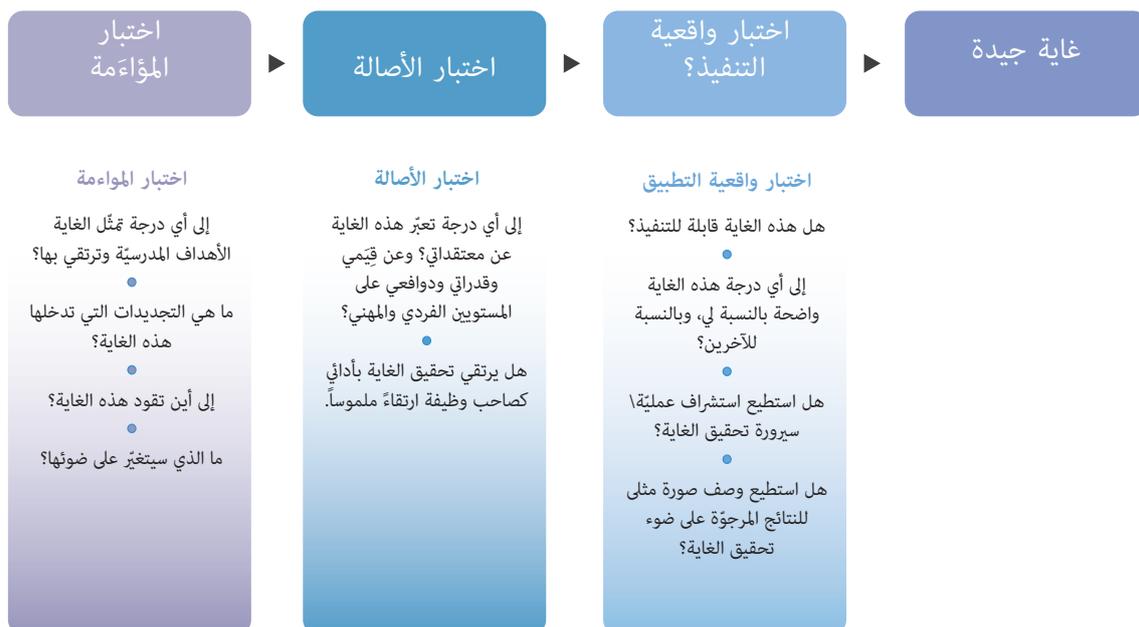
الغاية الجيدة هي:

1. غاية ذات علاقة عضوية بالرؤيا المدرسية وثقافة المؤسسة، وتُصنّف أيضاً بقدرة كامنة عالية للنهوض بأهداف المدرسة نهوضاً ملحوظاً.
2. غاية تُمثّل على نحو وثيق منظومة الاعتبارات القيميّة- الشخصية للمدير من المستوى الاوسط الذي يختارها (أي الغاية)، وتحلّى بقدرة كامنة على تقوية وتعزيز هذا المدير وتعزيز رقعة عمله في المدرسة.
3. غاية واقعيّة، وقابلة للقياس، وواضحة ومفهومة. ويمكن مسبقاً توقّع نتائجها المرجوة ووسائل تحقيقها، ويمكن كذلك توصيفها على نحو ملموس، وتتميز أيضاً بأن احتمالات تحقيقها عالية.
- تكون الغاية واضحة عندما يفهمها كل من يفترض أن يؤثّر تحقيقها عليهم، وليس فقط من قام بوضعها.
- تكون الغاية واقعيّة عندما لا تكون صعبةً للغاية أو سهلةً للغاية- يُفترض بدرجة صعوبتها أن تلائم القدرات والموارد القائمة التي تجعل من تحقيق الغاية أمراً مُحتملاً.
4. غاية يُقتطع لتطبيقها وقتاً محدداً.
5. غاية تُصاغ بمفردات كمية- عددية (على سبيل المثال: بمفردات رفع تحصيل الطلاب) أو على نحو نوعي (على سبيل المثال: بمفردات تغيير التصور الذاتي، والمعتقدات وما إلى ذلك).

3.أ تدرج الغايات بحسب سلم الأولويات

النتائج: غايتان-أ غايات مفضّلة

الأداة: ثلاثة " اختبارات جودة"، تلك التي تعكس معايير نوعية من وجهات نظر مختلفة، وتمثّل تعريف " الغاية الجيدة". يضم كل واحد من الاختبارات عدداً من الأسئلة التي تساعد الإجابة عليها في تقييم موقعها على سلم من 1 إلى 10. فيما يلي الاختبارات والأسئلة التي سنطرحها لأغراض التقييم".



تدريج الغايات- جدول تلخيصي

إ. دوّن في الجدول الذي أمامك الغايات العشر التي صغتها في المرحلة الأولى بوضوح وإيجاز. سجّل ما هي القبعات التي تمثل الغاية التي قمت باختيارها.

اختبار العلامات	اختبار الواقعية 1-10	اختبار الأصالة 1-10	اختبار المواءمة 1-10	صياغة واضحة وموجزة للغاية	قبعة: طالب/معلم/ مركز/ مدير
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10

ب. درّج الغايات المدوّنة في الجدول ثلاث مرات، بحسب "الاختبارات الثلاث"- المواءمة، والأصالة ودرجة الواقعية. درّجها عددياً من 1 (الأدنى) إلى 10 (الأعلى).

ج. اكتب تلخيص العلامات.

الغايات 2-4 التي حصلت على غالبية النقاط هي الغايات المفضّلة.

عملية التدرّيج

درج الغايات المدونة في الجدول ثلاث مرات بحسب الاختبارات الثلاثة (المعايير) التي جرى عرضها. الغاية الأفضل بحسب المعايير التي تفحصها تحصل على 10 نقاط، والغاية الأسوأ بحسب هذا المعيار تحصل على نقطة واحدة. درّج جودة الغايات الأخرى على نفس المنوال من 1-10 بالنسبة للمعيار الذي تقوم بفحصه.

بعد أن قمت بفحص ثلاثة عمليات تدرّيج منفصلة، قم باحتساب حاصل العلامات التي حصلت عليها كل واحدة من الغايات في جميع الاختبارات، ثم ضع دائرة حول الغايات الأربع العليا في مجموع النقاط العام.

مثال:

فيما يلي مثالا لجزء من جدول قامت بتعبئته مركزة الرياضيات في إحدى المدارس الابتدائية. نعرض هنا قائمة بأربع غايات من أصل 8 غايات اختارتها المركزة، أما العلامات فقد أخذت من الجدول الأصلي:

قبعة الطالب/المعلم/المركز/المدير	صياغة موجزة وواضحة للغاية	اختبار الهوامة	اختبار الأصالة	اختبار درجة الواقعية	تلخيص العلامات
1 الطالب	تحسين دورس الرياضيات، كي تكون غير مملة وتشمل أنشطة حيوية، وتلامس واقع الطلاب	2	2	5	9
2 المعلم	تطوير أدوات ومهارات للتدريس للملءم في الصف	4	4	7	15
3 مركزة الطبقة	تنمية فرق امتياز في الرياضيات	3	8	6	17
4 المدير	بناء طاقم مهني لتدريس الرياضيات في المدرسة	8	7	1	16

المرحلة الثانية: اختيار غاية مركزية وترجمتها إلى نتائج مرجوة

هذه المرحلة معدة لرسم قاعدة أولية لمسار عملي لتحقيق غاية واحدة يقع عليها الاختيار. نقترح أن يُجرى في هذه المرحلة المهمة لقاء بين مدير المدرسة (أو مندوب عنه) وبين المركز/ المدير من المستوى الأوسط، وذلك بغرض ضمان التعاون، والتجميع الأفضل للموارد في سبيل تحقيق الغاية.

النواتج:

1. اختيار هدف واحد وتعريفه بمفردات عملية (نواتج مرجوة).
 2. اتفاقية التزام متبادل تفصل مسؤولية المركز ومسؤولية المدير بدعمه بالموارد والشروط، ومنح الصلاحيات وما شابه.
- الوسيلة: لقاء حوارى بين المركز/ القائد من المستوى الأوسط والمدير.
- في هذه المرحلة نوصي بإجراء محادثة بين المدير (او مندوب عنه) وبين المدير من المستوى الأوسط (مركز الموضوع، مركز الطبقة).
- اهداف المحادثة:

أ. اختيار غاية مفضلة وطموحة من بين الأهداف المفضلة التي استُخلصت في المراحل المبكرة. ستأخذ المحادثة طابع العصف الذهني بغية بلورة قرار مشترك يركز إلى اعتبارات واسعة و على محادثة مثمرة بين الاثنان.

ب. ترجم الغاية المنتقاة إلى النتائج المرجوة التي يمكن تقييمها في نهاية مسار التطبيق. تتناول المحادثة أيضا السبل المحتملة للتقييم أو القياس.

ج. توضيح دور المركز ودور المدير في المسؤولية عن تحقيق الغاية المنتقاة. يتفق الاثنان خلال المحادثة على التزامهما المتبادل لتحقيق الغاية، ويقومان في إطار الاتفاق المشترك بتعريف الشروط والصلاحيات والموارد الضرورية، ويتقاسمان مجالات المسؤولية (على سبيل المثال، يلتزم المركز ببناء عملية منهجية للتخطيط المشترك لوحدات تعليمية، ويلتزم المدير بتخصيص ساعات للقاءات ثابتة يجريها الطاقم).

صيغة مقترحة لتلخيص المحادثة

استمارة لتلخيص وبلورة اتفاقات بين مدير المدرسة والمركز/ المدير البيئي

التاريخ: _____ اسم المدير: _____ اسم المركز: _____

الغاية المنتقاة _____

شرح دوافع الاختيار _____

النتائج المرجوة المشتقة من الغاية:

التقييم الثاني		التقييم الأول		النتيجة المرجوة من تحقيق الغاية
طريقة التقييم المقترحة	الموعد	طريقة التقييم المقترحة	الموعد	

اتفاقية التزام اولية (تستخدم كقاعدة لخطة العمل):

ملاحظات	مدير/مركز/ آخر	صلاحيات ووظائف	المسؤول عن التنفيذ (المدير / المركز)	موارد/شروط الحد الأدنى لبداية عملية التطبيق

المرحلة الثالثة: بناء خطة عمل لتحقيق الغاية²

مراحل بناء خطة العمل

1. كشف عراقيل تعترض طريق تحقيق الغاية:
2. صياغة غايات مرحلية والتغلب على العراقيل:
3. ترتيب الغايات المرحلية بحسب سلم الأسبقية
4. جدول تخطيط تلخيصي

1. كشف عراقيل التي تعترض طريق تحقيق الغاية:

الفرضية التي ننطلق منها هي أن العراقيل هي تلك الحالات تؤخر تحقيق الغاية أو تحول دون تحقيقها. لذا فثمة الحاجة كشفها وفهمها جيدا، ووضع غايات مرحلية تتغلب عليها، وتمكّن من التقدم في اتجاه الغاية النهائية. من المفضل أن تدار هذه المرحلة من خلال حوار يشارك فيه مزيد من أفراد الطاقم، كي يطرح هؤلاء مزيدا من العراقيل المحتملة، ويساهموا في فهم المشاكل المتوقعة من وجهات نظر مختلفة، ويتجنّبوا -من خلال العصف الذهني والحوار- لمسار حل المشكلات (شركاء محتملون: طاقم المعلمين المهنيين في المجال الذي يديره المرکز، وطاقم مركّزين أو طاقم مُدَمِّج).

العائق:

حالة تؤخر تحقيق الغاية أو
تحول دون تحقيقها

الغاية المرحلية:

حالة أو طريقة عمل للتغلب
على العائق

2 بغية تنفيذ هذه المرحلة قمنا بالاستعانة بأفكار من أداة التفكير " شجرة الشروط المسبقة، التي تعرض خطة استراتيجية لتحقيق هدف طموح. راجعوا موقع " [ثورات ايلويزيم بحينون ישראל](#) "

أسئلة لتساعد في كشف النقاب عن العوائق:	أسئلة لمراجعة وفحص صحّة العوائق	أسئلة لفهم العوائق فهماً عميقاً:
ما هو ممكن الصعوبة؟	هل هذه الظاهرة قائمة فعلاً؟	ما هو سبب وجود العائق؟
لماذا لا يُمكن؟	هل هذه الظاهرة تمنع بالفعل تحقيق الغاية؟	ما هو ممكن الصعوبة في التغلب عليه؟
من سيعارض؟	ما الذي حال حتى الآن بيننا وبين التغلب عليه؟	
ما هي الامور الناقصة؟	لماذا يحول العائق دون تحقيق الهدف؟	
لماذا لم ننجح في الماضي؟		

2. صياغة أهداف مرحليّة للتغلب على العوائق

تصاغ الأسئلة التي تساعد على صياغة أهداف مرحليّة، على نحو مُمَحَوَّر ،
 وكحالة معاكسة للعائق أو كطريقة عمل تتغلب عليه:

ما هي الحالة التي تتغلب على العائق؟
 في أي حالة لن يكون العائق قائماً؟
 ما الذي يتوجب علينا فعله للتغلب على العائق؟
 هل جربنا في الماضي خطوات نجحت في التغلب على العائق؟

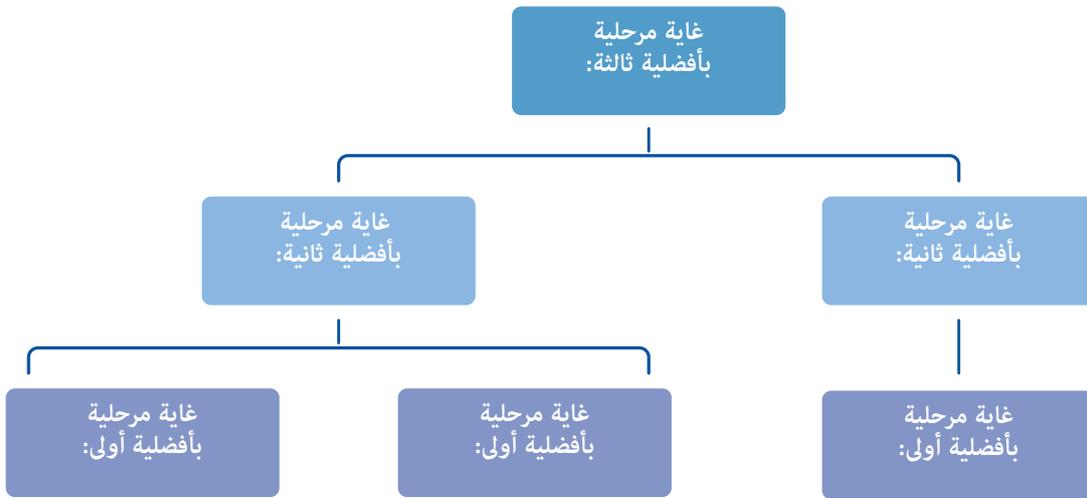
سجّلوا قائمة بالعوائق والاهداف المرحليّة التي وضعتموها لمواجهةها

عوائق	غايات مرحليّة ملائمة

3. ترتيب الغايات المرحلية بحسب سلم الأولويات

خطّوا سلم أفضلية للغايات المرحليّة- ارسّموا مخططا انسيابيا بحسب مبدئين اثنين:

1. تُدوّن غايات مرحلية ذات أفضلية عالية (تلك التي يُطلب تحقيقها أولا) تحت خانة الغايات المرحلية ذات الأفضلية الأقل اهمية.
2. تُسجّل الغايات المرحليّة التي يمكن تحقيقها عند تحقيق غايات أخرى في موازاة تلك الغايات.



4. جدول تخطيط تلخيصي

- يركّز المعلومات التي جرى استخلاصها في العصف الذهني- عوائق وغايات مرحلية ملائمة.
- يرتّب الغايات على محور زمني بحسب سلّم الأولويات وموعد التنفيذ.
- يعرّف ويحدّد شركاء ضروريين وموارد مطلوبة لتنفيذ الغايات المرحليّة في موعدها.
- يُستخدَم كأداة لمتابعة التّخطيط مقابل التنفيذ اللاحق

الغاية الرئيسيّة			
موارد/ شركاء	مواعيد التنفيذ	غايات مرحليّة	عوائق:
.1	.1	.1	.1
.2	.2	.2	.2
.3	.3	.3	.3
.4	.4	.4	.4
.5	.5	.5	.5