

تطوير القيادة الوُسطى في المدرسة

عران براك- مديناه، وروتي أفني ويوآف بن - أرييه

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

مقدمة

مرحلة التهيؤ
للخوض في
المسار

أموذج (موديل)
لتطوير القيادة
الوسطى في
المدرسة

مرحلة
مجموعة
التعلم

مرحلة بلورة
وصياغة
غايات فردية

مصادر

مرحلة تحقيق
وتطبيق
الغايات

مقدّمة

حيز القيادة الوسطى في المدرسة مثير للغاية. من الناحية الأولى ثمة نوع من الإجماع في صفوف العاملين في الميدان، (كما في صفوف الباحثين الأكاديميين) على الدور المهم الذي تشغله القيادة الوسطى في قيادة المدرسة، وأنّ هذه القيادة هي مفتاح نجاح المدرسة وتحقيق مسارات تغيير مهمّة. من الناحية الأخرى فإنّ القليل من الاهتمام والاستثمار يبذل في سبيل تطوير القيادات الوسطى في المدرسة. عندما نقوم بمراجعة وفحص مفاهيم ومواقف وممارسات المديرين وأصحاب الوظائف في المدرسة يطفو على السطح عدد من الأسئلة المهمة:

- ما هي مميّزات وظيفة المرّكّزين في المدرسة؟
- ما هي الكفاءات المطلوبة لتنفيذ وظيفة المرّكّز؟
- ما هي السيّورات التي يخلّقها المرّكّزون؟
- هل يمكن اعتبار المرّكّزين "معلّمين مرموقين" أم "مديرين صغار"؟
- ما هو النّحو المتوخّى لمشاركة المرّكّزين في عمليات صنع القرار في المدرسة؟
- هل يشكل هؤلاء قناةً لتوصيل الرسائل إلى أسفل الهرم؟ وإلى أعلى الهرم؟
- من يندرج ضمن تعريف " القيادة الوسطى"؟ هل تضم المجموعة وظائف رسميّة؟ وغير رسميّة؟

فيما يلي نعرض أمودجاً (مودبلا) معداً لمدير المدرسة الذي يرغب في خوض مسار تنمية وتطوير طبقة القيادة الوسطى في المدرسة، وكذلك للمستشار أو الموجه الذي يعمل معه في هذا المسار. الهدف من الأمودج هو زيادة القدرات المهنيّة لدى القيادة الوسطى بغرض تحقيق أهداف المدرسة في مجاليّ التعلّم والتدريس.

من تضمّ طبقة القيادة الوسطى؟

يعرّف مصطلح " القيادة الوسطى" أو " المستوى الإداري الأوسط" مجموعة من الأفراد الذين يشغلون وظائف إداريّة في المؤسسة (يتحملون المسؤولية عن أشخاص أو موارد وسيّورات)، لكنّهم ليسوا شركاء في الإدارة المركزيّة للمؤسسة.

وإذا ما ترجمنا الأمر إلى المفاهيم المدرسيّة، عندئذ يتوقّع أن تضمّ هذه المجموعة غالبيّة المرّكّزين أو جميعهم (مرّكّزي الطبقة، ومرّكّزي المواضيع، ومرّكّزي البرامج أو المشاريع)، ويمكن لها أن تضم كذلك أصحاب وظائف أخرى في المدرسة (المستشارة، ومرافق التعلّم، ونائب المدير).

يسلط الأمودج المقترح الضوء على فئتين من أصحاب الوظائف:

مرّكّزي المواضيع: طبقة مرّكّزي الموضوع هي فئة أصحاب الوظائف الأكثر أهميّة من حيث التأثير على مسارات التعلّم والتدريس في المدرسة. يرى الأمودج المقترح في مرّكّزي المواضيع مجموعةً مركزيّة في عملية تطوير القيادة الوسطى.

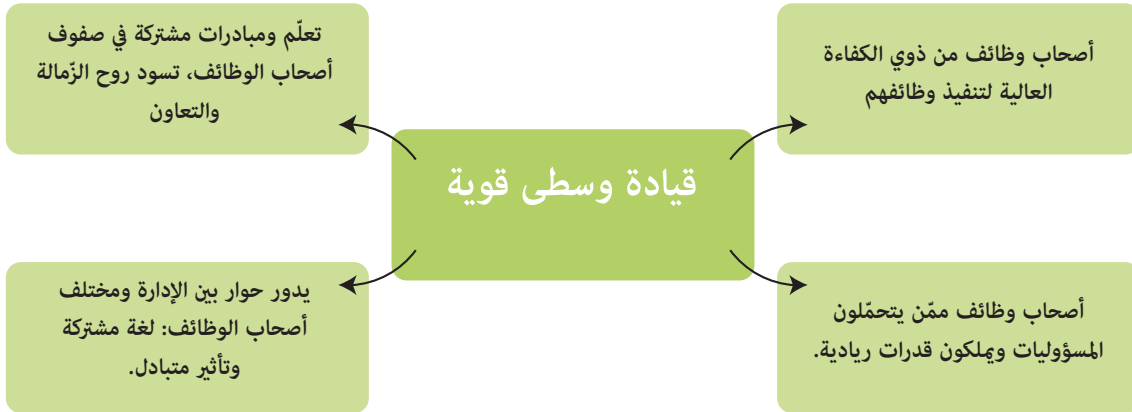
مرّكّزي الطبقة: مكانة ودور مرّكّزي الطبقة تختلف بين مدرسة وأخرى. على الرغم من ذلك يشكّل هؤلاء عاملاً مهماً جداً في القيادة الوسطى وفي التأثير على مسارات التعلّم والتدريس في المدرسة (حتى عندما تنصب وظيفتهم في أساسها في القضايا الاجتماعيّة والقيميّة والتنظيميّة- المكتبيّة).

بالإضافة إلى المجموعتين المذكورتين، يستطيع المدير أن يقرر- بحسب ما يرتئي- من يضم إلى المجموعة التي ستشارك في المسار. وقد يفكر أيضا في إشراك:

- أعضاء الطاقم المرموق (نائب المدير، والمركز التربوي، وغيرهما)؛
- مُستشارات؛
- مركزي مشاريع، وقادة مجالات وما شابه؛
- مدرّسين قياديين / مرموقين

ما هي مميّزات القيادة الوسطى القوية؟

عندما نتحدث عن قيادة وسطى قوية فنتمه أهمية لمراعاة عدد من الأبعاد:



ماذا تقول الأبحاث؟

- يظهر تقرير من العام 2004 لمعهد التفتيش والإرشاد التربوي في ويلز (Estyn, 2004) أن المدارس ذات التحصيل العلمي المتدنيّ تضم طبقة قيادة متوسطة ضعيفة، والتي لم تتلقى إرشادا مهنيّاً.
- تبين في التقرير إياه أن ما يميز المدارس القويّة هو مستوى القيادة الوسطى الذي يعمل بطريقة فعّالة للغاية، ويشغل دوراً مركزيّاً في قيادة المدرسة.
- وجد غلوبر وزملائه (Glover, Gleeson, Gough & Johnson, 1998) أن المدرّسين في المدارس التي حصل فيها مستوى القيادة الوسطى على الصّلاحيات الأكثر، تحدّثوا- أكثر من المدرّسين في مدارس أخرى- عن إحساسهم بأن الأمور في المدرسة تسير "على ما يرام"، وأنهم يستطيعون التدريس على نحو فعال وناجح،
- طبقة القيادة الوسطى تحظى بتأهيل غير كاف لوظائفها (Adey, 2000). من هنا، وإذا ما توفّرت لها برامج التأهيل الملائمة. فإن إمكانية التحسين في عملها واسعة للغاية.
- البرامج الأكثر فعالية في تطوير أصحاب وظائف في المدارس كانت تلك التي أقيمت داخل المدرسة وشملت مكوّنات مراجعة وفحص ذاتيين للعمل (Harris, Busher, Wise, 1999;2003).
- الاستنتاج إذا هو أن وجود قيادة وسطى قويّة في المدرسة يتنبأ نجاحا في العديد من الأبعاد المتعلقة بتحسين الأوضاع المدرسيّة.

حسنة وجود قيادة وسطى قوية

- قيادة المدرسين في الروتين اليومي تجري من قبل أشخاص يتحلون بالالتزام والمهنية، مما يزيد من عطاء المدرسين وتفانيهم تجاه العملية التربوية والتعليمية.
- تتزايد قدرة المدرسة على إدارة نشاطات ومسارات كثيرة في الوقت ذاته، إذ يستطيع مزيد من الأشخاص أخذ مزيد من المهمات المركبة على عاتقهم.
- توزيع الأدوار القيادية يتلاءم مع بنية الجهاز المدرسي، ويُمكن من إدخال التحسينات في المدرسة على نحو فاعل وناجح.
- يساهم تطوير القيادة الوسطى في إغناء القوى العاملة وبناء قيادة مستقبلية للمدرسة.

أنموذجٌ لتطوير القيادة الوسطى

منطلقات - مبادئ الأنموذج الأساسية:

1. قيادة متوسطة قوية = أصحاب الوظائف يتحلون بمزيد من الخبرة والالتزام، وتجمع بينهم روح التعاون، والتواصل المثمر بين الإدارة وأصحاب الوظائف.
2. ثمة ثلاثة محاور لأنموذج القيادة الوسطى القوية في المدرسة: المحور الفردي - تطوّر شخصي - مهني للقائد الأوسط؛ المحور الجماعي - تطوّر القيادة الوسطى كمجموعة؛ والمحور التنظيمي - تقوية الموازنة بين الأهداف والأفعال.



3. الغاية على الصعيد الذاتي تشكل " العمود الفقري " للأنموذج، فهي تخلق الفرصة للنمو الذاتي وترتبط بين المستوى الفردي والمستوى المدرسي.
4. الإطار الزمني: من المتوقع أن يتواصل المسار الذي نعرضه هنا لمدة عام واحد حتى عامين، بسحب القرار الذي يتخذه المدير في مسألة وتيرة التقدم، وموعد البداية ومركبات المسار الذي يختار التعمق فيها بهذه الدرجة أو تلك.

النتائج المرجوة خلال المسار

يهدف المسار إلى تعزيز قدرة المدير على القيادة، وقدرة المدرسة على النجاح في تحقيق أهدافها. بدورنا نرى في إثناء القيادة الوسطى مسارا لـ"تطوير القدرات"، وإثراء أدوات وطرق المدرسة للعمل على نحو ناجح من أجل تحسين المدرسة تحسينا متواصلا.

فيما يلي نعرض النتائج التي نتوخى رؤيتها وتقييمها على ضوء تنفيذ نموذج العمل:

النتائج	تفاصيل
تحسين القدرة الفردية والفاعلية المهنية لأصحاب الوظائف	سيشارك أصحاب الوظائف الذين سيقع عليهم الاختيار في مسار تعلم وسيحصلون على مرافقة إرشادية بغرض إكسابهم أدوات لتحقيق الأهداف، وتناول موضوع عملهم بمزيد من الفاعلية، وتوسيع نطاقه.
تحسين القدرة على تحويل المبادئ والرسائل إلى جزء لا يتجزأ من الواقع المدرسي.	ستقود هذه العملية إلى حوار مُثمر بين المدير (أو الإدارة العليا) وبين القيادة الوسطى، وإلى خلق لغة مشتركة تتحلى بمزيد من التراء. سيفهم أصحاب الوظائف المختلفة مقصد الإدارة ورؤيا المدرسة، وسيساعد هذا الفهم في النهوض بتغييرات مدرسية وتعزيز الثقة وفهم قرارات الإدارة في صفوف جميع أعضاء الطاقم.
نمو مبادرات من "الأسفل"، وتزايد حظوظ نجاحها.	سيدفع المسار أصحاب الوظائف إلى طرح مبادرات لتحسين الوضع المدرسي. وستتوفر لهذه المبادرات حظوظ نجاح أكبر لأنها ستتمو داخل بيئة حوارية ولغة مشتركة، وستركز إلى التفاهم الواسع حول وضع المدرسة واحتياجاتها ومشاكلها، وستتوفر فرصة ذهبية لتقييم هذه الأفكار وتهذيبها.
تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	يمكن لاتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المدرسة الارتكاز إلى فهم أفضل لمجريات الأمور في المدرسة والارتكاز على مزيد من المعلومات، وستتزايد القدرة على تشخيص الاستحقاقات العملية لهذه القرارات.
تحسين مسارات التدريس والتعلم	ستدخل مجموعة أصحاب الوظائف التي ستعمل في إطار النموذج إلى عملية تعلم منهجية (داخلية وخارجية) حول قضايا التدريس والتعلم. سيطلب من أصحاب الوظائف المختلفة تحليل البيداغوجيا في المدرسة وطرح غايات في هذا السياق. هذه العملية ستؤدي إلى فهم أعمق لقضايا بيداغوجية في صفوف أصحاب الوظائف وإلى رسم غايات لتحسين التدريس والتعلم.

مراحل المسار:

المرحلة	المراحل البيئية	الخطوات	الفترة الزمنية
<u>التهيؤ</u>		يقوم المدير برسم معالم القيادة الوسطى في المدرسة اتخاذ قرارات حول تركيبة المجموعة، والأهداف والأمور التي سيتم التشديد عليها في المسار. لقاءات أولية مع المرشدين وعرض المسار في المدرسة.	تشرين الثاني - كانون الأول
<u>مجموعة التعلّم</u>		مسح مشترك لعمليات التدريس والتعلّم في المدرسة. التعلّم المشترك لتوجهات/ أدوات في مجال التدريس والتعلم في المدرسة. رسم هدف جماعي مشترك	كانون الثاني - أيار
<u>بلورة أهداف ذاتية</u>		يقوم كل مرشّذ ببلورة هدف ذاتي وخطّة عمل (في إطار الهدف المشترك). يلتقي المديرين مع المرشّذ من أجل إجراء تقييم مشترك للهدف والبرنامج. إشراك المجموعة بالأهداف.	أيار - تمّوز
<u>تحقيق الغايات</u>	العمل على تحقيق الغايات وقيام المدير بمرافقة إرشادية	تجنيد شركاء لتحقيق الغاية، ومراكمة الموارد تنفيذ خطّة العمل. إجراء تقييم بغرض رسم معالم مسار العمل. لقاءات إرشادية من قبل المدير مع المرشّذ المشاركين.	آب - حزيران (في السنة الدراسية التالية)
تعلّم الزملاء داخل المجموعة		لقاءات على امتداد العام لتعلّم الزملاء حول تنفيذ خطط العمل. تعلّم مشترك حول مواضيع ذات صلة حوار مع المدير حول سياسة المدرسة، ومراجعة ذاتية للمسار التربوي وما شابه	تشرين الأول - حزيران (من السنة الدراسية التالية)

ملاحظة: تنظيم الوقت المقترح هنا لا يشكل سوى مقترح مبدئي فقط وتجب ملاءمته لاحتياجات المدرسة وظروفها، وأيضاً للقرارات المهنية التي تتخذ في بداية المسار

تنويهاً

- يركز النموذج إلى مسار عمل يدور داخل المدرسة، وقيادة المدير.
- في جوهر المسار: إقامة وتنفيذ مجموعة مرشّذ. تتحدد تركيبة المجموعة بحسب اعتبارات المدير (سنقوم لاحقاً باستعراض الاعتبارات المحتملة).
- المدير هو من يقوم بتوجيه المجموعة (وحده أو بالتشارك مع أحد أصحاب الوظائف أو مع أحد المستشارين).
- إلى جانب عمل المجموعة تتفّذ مرافقة إرشادية فردية لكل واحد من المشاركين حول المضامين والمهمّات التي تشغل فيها المجموعة.

- ينصب جل العمل في مرحلة تحقيق الغايات على إجراء مسح مشترك للتدريس والتعلم في المدرسة، وتعلّم مقاربات وأفكار في مجال التدريس والتعلّم، وبلورة هدف مشترك يندمج في الأهداف المدرسية.
- يلقي جل العمل في مرحلة تحقيق الغايات مع كل واحد من المرّكزين. تنفيذ خطة العمل والتقييم في هذه المرحلة تصبح من مرافقة المدير الإرشادية تصبح ملحة للغاية
- بعد إنهاء دائرة عمل واحدة للأموذج يمكن القيام بعملية استخلاص العبر وتحريك دائرة عمل جديدة مع مرّكزين آخرين أو مع المجموعة ذاتها.

تفصيل المراحل

مرحلة التهيؤ للخوض في المسار

المرحلة	الأنشطة	الفترة
التهيؤ	يقوم المدير برسم معالم القيادة الوسطى في المدرسة. اتخاذ قرارات حول تركيبة المجموعة، والأهداف والأمور التي سيتمّ التشديد عليها في المسار. - لقاءات أولية مع المرّكزين وعرض المسار في المدرسة.	تشرين الثاني- كانون الثاني. عدد الساعات المستثمرة (تخمين): بين 6-15 ساعة عمل من قبل المدير

يشمل التهيؤ طرح أفكار والقيام بترتيبات تتلاءم مع المحاور الثلاثة التي يركّز عليها البرنامج (راجعوا رسم الهرم أعلاه " قيادة متوسطة قوية في المدرسة").

- **المحور الفردي**- تطوير شخصي ومهني للقيادة الوسطى: طرائق عمل كل واحد من أصحاب الوظائف،
- **المحور التنظيمي**- تقوية المواءمة بين الأهداف والعمل- رسم معالم مسارات العمل السائدة في المدرسة عند تحديد الأهداف والغايات وطرائق العمل على تحقيقها.
- **المحور المجموعي**- تطوّر القيادة الوسطى كمجموعة: اتخاذ قرار حول تركيبة المجموعة التي ستشارك في المشروع.

المحور الفردي: التطور الشخصي- المهني للقيادة الوسطى

توصيف أصحاب الوظائف وطرق عملهم

أصحاب الوظائف الأخرى:	مركزو المواضيع	مركزو المواضيع	
			ما هو تعريف وظيفتهم
			ما هي مجالات مسؤولياتهم؟
			ما هي الأنشطة الأساسية التي يقومون بتنفيذها؟
			ما الذي ترغب في تحسينه في عمل أصحاب الوظائف المذكورين؟ (جميعهم أو بعضهم)

المحور التنظيمي: تعزيز المواءمة بين الأهداف والعمل

أسئلة للتفكير

- ما هي الأهداف التي تحددت للمركزين؟ كيف يجري تحديدها؟ كيف تجري متابعة تنفيذها؟
- هل ثمة أهداف مشتركة لجميع أصحاب الوظائف؟
- إلى أي حد يجري اشتقاق أهداف وخطّة عمل كل واحد من أصحاب الوظائف من الأهداف المدرسية؟
- كيف تتم على امتداد السنة الدراسية مراقبة ومتابعة النشاطات التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المدرسية؟
- كيف يتم في نهاية السنة الدراسية فحص استيفاء الأهداف الموضوعية؟
- كيف تنفذ خطوات التصحيح والملاءمة لتحديد أهداف مستقبلية؟

تنظيم الأجوبة والاستنتاجات

مسألة مركزية يجب التمسك بها	مسألة مركزية تحتاج إلى التحسين	كيف يتم التنفيذ اليوم؟	
			تحديد الأهداف وتحويلها إلى جزء من عمل القيادة الوسطى
			تحديد أهداف مرحلية (بينية) ضمن مسؤولية القيادة الوسطى
			العمل على تحقيق الغايات (مرافقة، إشراف ومتابعة، واستخلاص العبر).

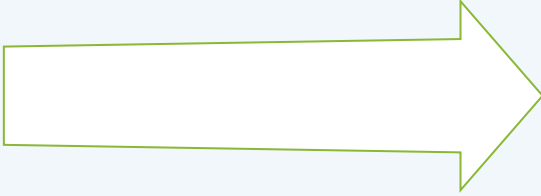
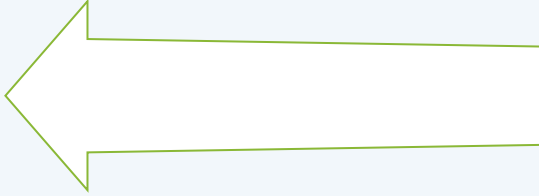
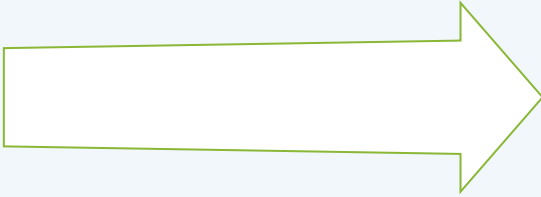
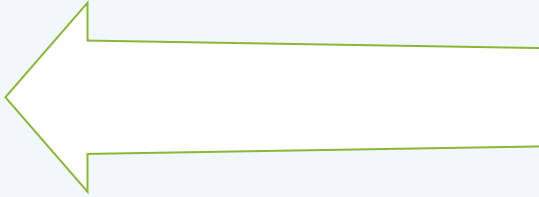
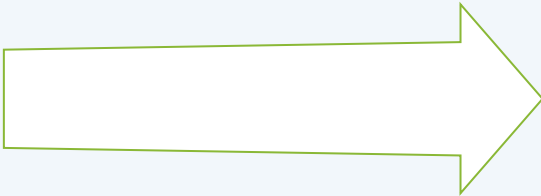
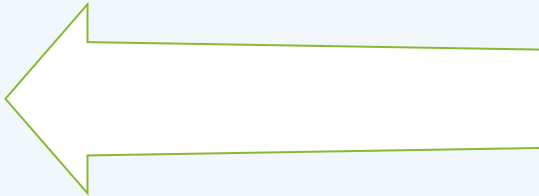
المحور الجماعي: تطور القيادة الوسطى كمجموعة

ما الذي يؤثر على نجاح المجموعة؟ تحليل للقوى الدافعة نحو الأمام مقابل القوى الكابحة:

"القوى الدافعة نحو الأمام" - أفراد وقوى وسيرورات وكفاءات تتواجد في المجموعة وموارد في المدرسة، والتي بإمكانها تقديم مساهمة فعلية وملموسة لإنجاح المسار ولنمو وتطور المجموعة (على سبيل المثال: مناخ من الانفتاح والتشجيع، توفر الثقة بين أصحاب الوظائف المختلفة والمدير، وأفراد داخل المجموعة ممن تتوفر لديهم دافعية للتطور الفردي، وغير ذلك).

"القوى الكابحة" - أفراد وقوى وسيرورات ومقدرات وموارد والتي ربما تنقص المجموعة أو المدرس، أي أنها متواجدة بمستوى غير كاف لتحقيق النجاح، وتؤثر على نحو سلبي على تحقيق الأهداف (على سبيل المثال: نزعة تنافسية مفرطة مما يولد دافعية متدنية لبذل الجهد، وعدم الرغبة في الانكشاف، ومعارضة متواصلة من قبل أفراد من المجموعة للمبادرات، وما شابه).

حاول تحليل القوى الدافعة والكابحة التي ستؤثر على نجاح مجموعة القيادة الوسطى. قم باختيار تركيبة المجموعة وبناء البرنامج بحسب الاستنتاجات التي تتوصل إليها.

قوى كابحة	قوى دافعة
	
	
	

مرحلة مجموعة التعلّم

المرحلة	الأنشطة	الفترة الزمنية
مجموعة التعلّم	بلورة المجموعة مسح مشترك لمسارات التدريس والتعلم في المدرسة تعلم مشترك لتوجهات/أدوات ي مجالي التدريس والعلم رسم هدف مشترك جماعي	كانون الثاني- أيار 30 ساعة (لمدة 12-8 لقاء).

مجموعة التعلم هي المرحلة العملية في إطار النموذج. تلتقي المجموعة لأول مرة وتبدأ المسار.

أهداف:

1. تحريك المسار.
2. اتخاذ الخطوات الأولى في عملية بناء المجموعة وتقوية اللغة المشتركة.
3. تعميق التفكير والمعارف حول عمليات التعلّم والتدريس.
4. إجراء تشخيص مدرسي داخلي لعمليات التدريس والتعلّم (بالارتكاز إلى أداة "صوت" ("تيماه").
5. تحديد هدف جماعي مشترك، وتدعيم وضع الغايات الفردية من قبل المشاركين.

مرحلة مجموعة التعلّم هي المرحلة التي يتحوّل فيها أفراد القيادة الوسطى الذين قرّرت ضمّهم إلى المسار إلى مجموعة تتعلم حول التدريس والتعلم، وتتعلّم النّظر سوياً إلى المدرسة من خلال منظور شامل ومؤسّساتي. هذه المرحلة تضم أيضاً تشخيصاً مبرمجاً ومنهجياً لسيرورات التدريس والتعلّم في المدرسة.

النتائج الأساسي في هذه المرحلة هو اتخاذ قرار حول الهدف الجماعي المشترك الذي سيشكل قاعدة للغايات الفردية التي سيضعها كل واحد من أعضاء المجموعة لنفسه.

بإمكانك أيها المدير القيام بعملية توجيه اللقاءات بالتعاون مع من اخترت أن يقود السيرة معك. إذا ما كنت تعمل مع مستشار خارجي في إطار هذه السيرة- فيمكن تخطيط اللقاءات بالتعاون معه وضمّه إلى عملية التوجيه.

بنية برنامج مجموعة التعلم:

الفصل	المدة الزمنية	توصيف النشاط
البداية وبلورة المجموعة	4 ساعات	عرض التوقعات والأهداف داخل السيورة بلورة المجموعة، " شحن الطاقات " قبيل العمل
تشخيص مدرسي- بداية	4 ساعات	تعلّم مشترك لأداة "صوت" (صورة الوضع المدرسية حول سيرورات التدريس والتعلم) قرار حول توزيع العمل
تشخيص مدرسي- تجميع البيانات	تجميع البيانات لمُدّة شهر (ليس في إطار المجموعة)	تطبيق فعلي لأداة " صوت": مشاهدات في الدروس، مشاهدات في جلسات الطاقم، استبيانات للمدرّسين، مجموعات بؤريّة للطلاب.
مجموعة قراءة	8 ساعات	تعلّم مشترك لعدد من المصادر المنتقاة التي تعالج قضايا بيداغوجيّة نقاش مشترك حو المصادر ومدلولاتها
نظرة على السياسة المدرسية	4 ساعات	محادثة بين المدير والمجموعة حول أهداف المدرسة، والقرارات الأساسية التي اتخذت في السنوات الأخيرة، وهويّة المدرسة والربط بين كل هذه والعمل الميداني
تشخيص مدرسي	4 ساعات	مراجعة مشتركة لنتائج " صوت". نقاش حول مدلولات النتائج، وفهم واقع التدريس والتعلم في المدرسة نقاش حول هدف مشترك للمجموعة وبلورته.

مرحلة بلورة وصياغة غايات فردية

في مرحلة بلورة الغايات الفردية نوصي باستخدام **أداة بلورة الغايات** التي جرى تطويرها في أفنيه روشاه.

المرحلة	الأنشطة	مخطط للمسار	الفترة الزمنية
بلورة غايات فردية	يقوم كل واحد من المركزين ببلورة غاية فردية وخطة عمل (في إطار الهدف المشترك).	لقاء جماعي: نقاش حول غايات محتملة ووضع سلم أفضليات.	أيار- تموز
	يلتقي المديرين مع المركزين لتقييم مشترك للغاية وخطة العمل.	لقاء شخصي يجمع بين المدير والمركز- اتخاذ القرار حول الغاية المفضلة وترجمتها إلى النتائج المرجوة.	6 ساعات في المجموعة + ساعة لكل لقاء يجمع بين المدير والمركز
	التحدث عن الغايات امام المجموعة	لقاء جماعي . رسم خطة عمل واتخاذ قرار حول غايات مرحلية ذات بعد عملي	

الغايات الفردية هي العمود الفقري للأنموذج. مرحلة بلورة الغايات الفردية تشير إلى نقطة بداية " المحور الفردي " في الأنموذج، وتمكّن كل واحد من أصحاب الوظائف من الإشارة إلى اتجاهات التطور المرغوبة لديه، وتخطيط النحو الذي يريد من خلاله توسيع حدود وظيفته ويقوم بترقية عمله. يدور رحى مسار بلورة الغايات الفردية داخل المجموعة، والتي تشكّل نوعاً من أنواع الدفينة من حيث توفير الظروف المواتية للنمو الشخصي، وتوفّر دعماً لبلورة غاية طموحة وجيدة وخطة عمل ناجعة لتحقيقها. نقتح أن يُدمج في المسار الجماعي لقاء واحد على الأقل بين مدير المدرسة (أو مندوب من طرفه)، وبين أحد أصحاب الوظائف المشاركين في المجموعة.

فيما يلي مقترح لمسار عملية وضع الغايات :

أ. **لقاء جماعي**: (3 ساعات): تتمثل أهدافه في طرح عدد كبير من الغايات المحتملة من خلال إلقاء نظرة واسعة، ومن ثم إكساب أداة للاختيار، وتحديد سلم أفضليات لغايات جيدة.

ب. **لقاء شخصي مع مدير أو صاحب وظيفة**: (لمدة ساعة أو أكثر بقليل): أهداف اللقاء هي أولاً اتخاذ القرار حول الغاية الفردية المفضلة التي سيلتزم بها صاحب الوظيفة على امتداد العام، ومن ثم بلورة تفاهمات حول تقسيم الصلاحيات والتعاون بين المدير وصاحب الوظيفة من أجل تحقيق الهدف.

ج. **لقاء جماعي** (3 ساعات): هدفه تخطيط ووضع خطة عمل وغايات مرحلية ذات بعد عملي لتحقيق الغاية.

أداة لبلورة الغايات

مرحلة تحقيق وتطبيق الغايات

الفترة	الوثيرة المقترحة	أنشطة	مراحل بينية	مرحلة
آب- حزيران	لقاءات إرشادية يجريها المدير مع المركزين	تجنيد شركاء لتحقيق الغاية، تجميع الموارد تنفيذ خطة العمل تقييم مسار العمل بغية إعادة تصميمه إذا ما اقتضى الأمر	عمل من أجل تحقيق الغايات والمرافقة الإرشادية من قبل المدير	تحقيق الغايات
تشرين الثاني- حزيران	لقاء أو محادثة هاتفية جماعية يجريها 2-3 الزملاء مرة كل أسبوعين 5-8 لقاءات للمجموعة على امتداد العام	لقاءات على امتداد العام الدراسي لـ "تعلّم الزملاء" حول تنفيذ خطة العمل تعلّم مشترك حول قضايا ذات صلة حوار مع المدير حول سياسة المدرسة. مراجعة ذاتية للمسار، وغير ذلك.	تعلّم زملاء داخل المجموعة	

مرحلة العمل على تحقيق الغايات هي المرحلة الأطول من بين مراحل النموذج، وتضمّ بين طياتها قدرة كامنة على التطوّر والنمو في محاورها الأساسية:

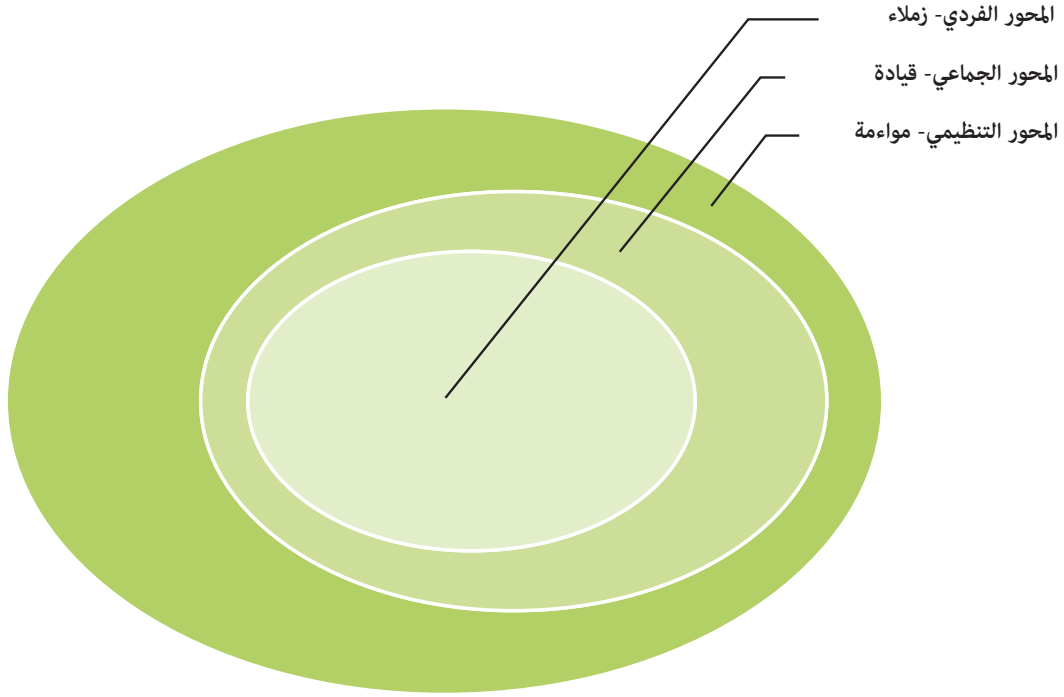
المحور الفردي- يطلب من القائد الأوسط أن يثبت كفاءة مهنية وأن يُخرج نوابه إلى حيز التنفيذ

المحور الجماعي- يطلب من المجموعة أن تحقّق قدرتها الكامنة على ممارسة القيادة التشاركية الداعمة.

المحور التنظيمي- نتوخى رؤية مزيد من الدلائل حول تحسين المواهمة بين الأهداف المعلنة وبين السلوك التنظيمي الذي يعمل على تطبيقها الناجح.

التحدي كبير جداً، لذا نقترح تدعيمه بثلاثة دوائر تأخذ بالاتساع، على أساس محاور النموذج الثلاثة.

دوائر الدعم:



المحور الفردي- دائرة الزملاء (من شخصين- ثلاثة أشخاص)

الجدوى: المحافظة على إطار متواصل للمشاركة، وعرض المستجدات والإفادات حول " المحور الفردي"، وهذه الدائرة تشكّل أيضاً وحدة تعاون ومبادرة في السياق الجماعي والتنظيمي.

الوتيرة: لقاء أو محادثة هاتفية مشتركة (حوالي ساعة) مرة كل أسبوعين؛ توثيق خطّي موجز للقاء وتعميمه على المدير وجهات أخرى بحسب الحاجة.

المحور الجماعي- القيادة الوُسطى

الجدوى: تعزيز القيادة الوُسطى في المدرسة كمجموعة ريادية وذلك بواسطة: توضيح ومعالجة مشاكل تتعلق بالممارسة المهنية؛ تعلّم مشترك؛ تنمية ورعاية ثقافة العمل الجماعي داخل الطاقم.

الوتيرة: 5-6 لقاءات ثابتة ومحدّدة مسبقاً على امتداد العام، لمدة ثلاث ساعات لكل لقاء.

المحور التنظيمي- لقاءات تقييم بين المدير والمركّزين، وبين المركّزين أنفسهم لمراجعة وفحص المواءمة بين الأهداف والتطبيقات العملية.

الجدوى: إجراء تقييم بغرض مراجعة المواءمة بين النوايا المعلنة والسلوك الفعلي؛ تغذية راجعة من أجل التمكين الذاتي والتحسين الدائم.

الوتيرة: إجراء ما لا يقل عن محادثتي تغذية راجعة بين المدير والمركّز على امتداد العام، ولقاء منتصف السنة للتقييم المتبادل في مجموعة القيادة الوُسطى. لقاءات التقييم بين المدير والمركّز تتناول -فيما تتناول- النتائج المرجوة التي قاما بتحديدها معاً، ويتحدث الاثنان عن الإنجازات التي تحققت حتى اللحظة.

يُوصى باستخدام الأداة التدريبيّة التالية للتغذية الراجعة: دائرة 360 درجة، بحيث يقوم المدير والمركّز بتدريج رضاءهما (من 1-10 في مجالات أداء محددة).

دائرة 360 درجة

أداة لإدارة لقاء بين المدير وعضو مجموعة القيادة الوُسطى في المدرسة

1. يقوم المدير وصاحب الوظيفة بتدريج رضاهما (1-10) في كل واحد من الأبعاد المذكورة.
2. محادثة مشتركة حول " نصف الكأس الممتلئ" - ما الذي تحقّق؟ كيف جرى تحقيقه؟
3. محادثة مشتركة حول القضايا التي نريد تحسينها- ما الذي نريد تحقيقه؟ كيف سنحقّقه؟



مصادر

- Adey, K. (2000). "Professional Development Priorities: The views of Middle Managers in Secondary Schools". *Educational Management Administration & Leadership*, 28, 419.
- Brandt, R. (1998). *Powerful Learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Estyn Annual Report (2004). "Middle Management in Primary and Secondary Schools", Estyn Annual Report, 2004.
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G. and Johnson, M. (1998) "The Meaning of Management: The Development Needs of Middle Managers in Secondary Schools", *Educational Management and Administration*, 26(3): 279-92.
- Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (1999). "Effective Training for Subject Leaders". *Professional Development in Education*, 27, 1, 83-94.
- Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (2003). "Effective Training for Subject Leaders". In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership*. London: Open University.

قراءات إضافية

- Brown, M., Rutherford, D., & Boyle, B. (2000). "Leadership for School Improvement: The Role of the Head of Department in UK Secondary Schools". *School Effectiveness and School Improvement*, 11, 2, 237-258.
- Busher, H. (2005). "Being a Middle Leader: Exploring Professional Identities". *School Leadership and Management*, 25, 2, 137-153.
- Busher, H., & Harris, A. (2000). "Leadership of School Subject Areas: Tensions and Dimensions of Managing in the Middle School". *Effectiveness and School Improvement*, 11, 2, 305-317.
- Chatwin, R. (2004). "Subject Leaders and School Strategy: Exercising Upward Influence?" *Management in Education*, 18, 12-17.
- School Middle Managers: The Frequently Forgotten Tier in Schools* (program document). Associate professor Tanya Fitzgerald, programme director, postgraduate programmes, School of Education, UNITEC Institute of Technology.
- Wise, C. (2003). "Leaders of Subject Communities". In N. Bennett, & L. Anderson (Eds.), *Rethinking Educational Leadership: Challenging the Conventions*. London: SAGE Publications.