

### بناء فريق منهج المدرسة

إن قيادة المنهج معتمدة بشكل كامل على المعلمين وعلى أعضاء هيئة المدرسة الآخرين للوصول للتطبيق الناجح للبرنامج. فيجب أن يشترك مختلف أعضاء المدرسة في قيم مشتركة ويتواصلوا بشكل منتظم لكي ينجحوا في إحداث التغيير المخطط له. ولهذه الأسباب، بالإضافة إلى أسباب أخرى، فإن تكوين فريق المدرسة لتطوير المنهج أمر حاسم لنجاح كل عمل المنهج.

في بداية هذا القسم، يجب أنؤكد على أن فريق منهج المدرسة ليس مكونا حصريا من المعلمين ومن العاملين في المدرسة فقط. فكما سنرى، فإن إشراك أعضاء المجتمع وأولياء الأمور في مثل هذا الفريق قرار ذكي لأنهم يمكن أن يعملوا حلقة تواصل مع الآخرين من خارج المدرسة. فتحسين المنهج من غير المحتمل حدوثه مثلا أن إذا كان برنامج المدرسة المقترح يخالف أعراف المجتمع أو قيمه أو إذا تفاجأ المجتمع بأي تغيير في مدرستهم.

## اختيار الفريق

إن الاختيار الفعلي لأعضاء فريق المدرسة يحتاج تفكيراً كثيراً من جانب قائد المنهج؛ لأن كلاً من شخصية الأعضاء وأدوارهم سيؤثران على طريقة عمل الفريق. وبما أنه يمكن أن تكون هناك مشاركة كبيرة في اللجان الفرعية لأغراض محددة، فإن تأسيس فريق تطوير المنهج في المدرسة يشبه تأسيس صندوق للأفكار لتطوير البرنامج في المدرسة. فهؤلاء هم الناس الذين سيكون لديهم "الصورة الكبيرة" والذين لديهم المنطق لربط الصور بعضها ببعض. فأى شخص يتبنى advocate مجالاً مرغوباً محددًا (قسم الرياضيات) أو من هو غير متسامح نحو أفكار الآخرين أو المجموعات الأخرى في المدرسة يجب أن لا يوضع في الاعتبار لهذا الدور. فإشراك مثل هؤلاء في فريق المنهج في المدرسة قد يفسد أنشطته.

سوف يحتاج قائد المنهج إلى اختيار ممن هم (معلمو رأي) opinion teachers في المدرسة. فكل المدارس لديها مجموعات تواصل غير رسمية، وتحديد أولئك الأشخاص القادة يمكن أن يكون بمجرد طلب الترشيح من أعضاء هيئة التدريس في المدرسة. إلى من ستتوجهه الأسئلة حول المنهج، وبمن تثق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج؟ وبمن تثق لاتخاذ قرارات حول المنهج؟ والفصل بين من يقوم بالترشيح وبين المرشح سوف يبين من هو الموثوق به أكثر، ومن يتواصل مع من؟ والأسماء التي تنال الارتباطات الأكثر هم قادة الرأي في المدرسة.

وقد تأخذ هذه العملية عدداً من الجولات، لكنك في النهاية سوف تضع من ٢ إلى ٣ معلمين في هذا الفريق. وبالإضافة إلى ذلك فربما تحتاج إلى أناس آخرين يمثلون وظائف مدرسية مختلفة: مدير (إذا لم يكن أنت)، شخص من التوجيه أو خدمات الطلاب، وشخص من الشؤون الإدارية ممن يجيد أعمال الحاسب والتعامل مع الأرقام. وأخيراً فإنك ستحتاج إلى أولياء أمور أذكيا وموثوقين وعلى الأقل إلى شخص واحد

من مجتمع رجال الأعمال ممن يمثل ضابط اتصال محتمل مع مصادر المجتمع. وعلى افتراض أنك ستعمل في هذا الفريق فإن العدد يجب أن لا يتجاوز ثمانية الأشخاص. الرغبة الشخصية في خدمة المدرسة يجب أن تكون موجودة لدى لكل أولئك الأفراد. فسوف يجتمعون بشكل متكرر خلال السنة، وسيقضون ساعات كثيرة عندما تتسارع عملية تطوير المنهج. وسوف تنمو معرفة كل شخص مع بينما تمضي عملية تطوير المنهج، وسوف يصبح أعضاء المجموعة ذوي قيمة بشكل متزايد لتلك المعرفة المتراكمة. ومع المعلمين، خاصة، يجب أن تقدم هذه الخدمة بوصفها فرصة للقيادة. فقيادة المعلمين في المدارس تطور حديث نسبيًا وممتع. وأعتقد أن تلك الرغبة في نمو المعلم باعتباره تريبياً ليقود وفي رغبته أن ينظر إليه بوصفة قائداً هما مصدر للحفز للمعلم الخبير. ويجب أن يدرك قادة المنهج هذه الرغبة لدى معلم الفصل ويستثمروها (Wiles, 1993).

- ١- معلمان وقائداً رأي.
- ٢- مدير (قائد منهج).
- ٣- شخص مسؤول عن خدمات الطلاب.
- ٤- شخص من الشؤون الإدارية.
- ٥- ولياً أمر.
- ٦- خمسة من رجال الأعمال أو أفراد المجتمع.

الشكل رقم (١، ٤). أعضاء فريق تطوير المنهج.

وسوف يكون هناك، بالطبع، تلكؤ عادي للانخراط في التام في العلمية التي ربما تستغرق من سنتين إلى أربع سنوات والدخول في اجتماعات يبدو أنها لا نهاية لها. فعندما تستقطب فريق المدرسة فكن مستعداً لبيان الطريقة التي ستسير بها عملية تطوير المنهج. فأولا سيكون هناك تحليل لواقع المدرسة، ثم سوف يكون هناك مرحلة تصميم وفيها يتم جعل الأشياء القديمة أفضل وبناء أشياء جديدة. وسوف تدخل العلمية بعد

ذلك مرحلة التطبيق ، حيث سيتم فيها ، خطوة خطوة ، وضع البرنامج في موضعه. وأخيرا سوف يكون هناك مرحلة التحقق validation piece حيث تُظهر فيها أدلة الإنجاز "الأنماط الناجحة" وهي تظهر من كل العمل الجاد. مثل ما يمتلئ حمام الماء سوف تتحول المدرسة تدريجيا. وسيكون فريق المنهج بالمدرسة فاعلا في كل هذه النجاحات. وبشكل عام ففي العمل مستشاراً لفريق المنهج بالمدرسة ، استخدم عنصر الوقت لرسم خارطة طريق للفريق. وبحلول نهاية السنة سنكون في هذه النقطة. وبحلول إجازة الربيع سوف يتم إنجاز ذلك ، وفي الصيف التالي سنكون مستغرقين في إعادة تصميم برنامجنا. فلا تَخَفْ أن تظهر حماسك لهذا المشروع! فعمل المنهج في المدرسة شيء رائع إذا تم عمله بشكل صحيح. ويمكن جدولته وتطبيقه بنجاح.

### استخدام اللجان لتنفيذ النجاح

وحيث إن الحصول على الالتزام بعضوية طويلة الأجل في فريق منهج المدرسة قد يكون عملا شاقا، فإن جعل الآخرين يعملون في لجان مؤقتة لا يقل صعوبة. فكل المعلمين قد مروا بخبرة "الموت باللجان" death by committees خلال عملهم وما يخافونه هو الضياع الكبير لأوقاتهم. فالوقت هو أهم عنصر في التربية ، خاصة للمعلمين ، ويجب أن نكون حريصين لجعل وقت المعلمين مفيدا. فاللجان المؤقتة تجتمع وتعمل ثم تنحل. في دورة تطوير المنهج التي تم توضيحها في القسم السابق ، من اليسير رؤية كيف سيقود فريق منهج المدرسة معلمي المدرسة من التحليل إلى التصميم إلى التطبيق حتى التقويم. وسوف يبني فريق المنهج في المدرسة بشكل متكرر مجموعات مؤقتة صغيرة

لجمع معلومات اتخاذ القرار أو لدراسة واقتراح بدائل للتحسين. والسبب في رغبة المعلمين وأولياء الأمور في المشاركة في هذه الفرق هو (أ) قصر الوقت ، وهو الأغلب ، و (ب) أنهم سيتأثرون بالقرارات المتخذة.

إن أفضل طريق للتعامل مع العضوية في اللجان المؤقتة هو السماح بالترشيح الذاتي. فإذا أراد شخص العمل في جزئية معينة من المنهج ، فإن حاجاته الشخصية سوف تضمن بشكل كبير الدافعية المخلصة. وفي الحقيقة فإن أشهر النماذج للدافعية (Maslow, 1987) تقول بأنه عندما تلبى حاجات الفرد بنشاط ما فإنه يكون مدفوعاً للمشاركة في ذلك النشاط. فمفتاح القيادة الناجحة إذن سوف يكون ربط حاجات الفرد بالمهام المؤسسية (للمدرسة) التي ترضي تلك الحاجات. (انظر الشكل رقم ٤, ٢).

وعندما تلتقي اللجان أو حتى مجموعات النقاش الصغيرة ، فمهم أن يتم تحديد وظائفها. فمثل هذه الاجتماعات ، مثلاً ، غير مناسبة إذا كانت فقط لتقديم المعلومات. فإذا كنت ، بوصفك قائداً ، يريد إعلام أو إخبار الآخرين فاستخدم المذكرة (التعميم الداخلي) أو البريد الإلكتروني لتمرير المعلومات. أما إن كنت تريد إشراك الناس فإن نقاش المجموعات الصغيرة واللجان أمر مناسب. فالاتجاهات والمشاعر والعلاقات يتم تعديلها في أثناء أي نقاش حيث يتعرض الفرد إلى للآراء أو المواقف الأخرى في الموضوع. وتذكر فإن الجزء المهم من أي أعمال المنهج هو تطبيق البرنامج ، ولا بد لأعضاء اللجنة أن يقتنعوا إذا أردنا لهم أن يكونوا نشطين (متحمسين) energetic ومسؤولين عن تطبيق الأفكار في غرفة الصف.

هناك بعض المتطلبات المحددة للاجتماعات الناجحة للمجموعات واللجان. أولاً، يجب أن يكون الوقت مريحاً لإعطاء شعور للمشاركين بأن هذا الاجتماع استكشاف صادق للأفكار بوقت كاف لتطبيق أي قرار. ثانياً، يجب أن يعقد الاجتماع في مكان مريح وخالٍ من المقاطعات (يجب إغلاق الهاتف الجوال). ثالثاً، المرطبات شيء مهم لإيجاد جو جميل في الاجتماع. وموضوع الجو أو المناخ سوف يتم التوسع فيه لاحقاً في هذا الفصل. وأخيراً، وهذا ربما يفاجئ القارئ، يجب ألا تكون أنت قائد المجموعة الصغيرة. فإن الناس يتعلمون أفضل من زملائهم الأقربين، ممن يشاركونهم نفس الوظيفة لكن لديه خبرة ثينة يشارك بها أو يُطَّلَع عليها الأعضاء الآخريين في المجموعة.

- |    |   |
|----|---|
| ١- | حدد الوقت الذي يستغرقه المشروع، لأن الوقت هو أثنى ما يمتلكه المعلمون. |
| ٢- | حدد دورة البناء (التطوير): التحليل، التصميم، التطبيق، والتقويم.       |
| ٣- | استخدم اللجان الطارئة/ المؤقتة لرفع مستوى المشاركة والدافعية الفردية. |
| ٤- | اربط الحاجات الفردية بالمهام المؤسسية ما كان ذلك ممكناً.              |
| ٥- | تذكر أن الزميل القريب هو أفضل قائد للجنة المؤقتة.                     |

الشكل رقم (٢، ٤). الحصول على التزام المشاركين.

### المجموعات الصغيرة

لأن غالب أنشطة تطوير المنهج تحدث في وضع مجموعات صغيرة، فمن المهم فهم ديناميات تلك الحلقات. فالمجموعات يمكن أن توصف بوجه عام بأنها عبارة عن شخصين أو ثلاثة لديهم نفس الهدف. والمهام الأساسية للمجموعات في عمل المنهج يشمل بدء النشاطات ووظائف التنسيق، وتلخيص النتائج وتقويم (تقدير) دقة القرارات المتخذة.

وأهم أعداء المجموعات الصغيرة هو الأعضاء العدوانيون، والأشخاص الذين يوقفون التقدم لأهدافهم الخاصة، والأفراد الذين يشعرون بالحاجة إلى التنافس بشكل ما، والذين يلحون لحاجاتهم الخاصة، وأي عضو ينسحب من المشاركة دون أن يغادر المجموعة. ولذا فلدى قائد المجموعة وظيفة توجيهية ليتأكد أن المجموعة في الطريق الصحيح ومنتجة في اجتماعاتها.

وإذا كان على القارئ إدارة اجتماع أو تفويضه إلى شخص مسؤول فهناك مهام محددة يجب على القائد أن يؤديها. أولاً بالإضافة إلى الإعداد، فيجب على قائد المجموعة أن يوجه instruct المجموعة حول هدفها المحدد. وبالتأكيد، فالسؤال الأول في ذهن كل واحد سيكون (لماذا نعقد هذا الاجتماع؟) وهذا التوجيه يجب أن يشمل أجوبة على أسئلة (لماذا؟) و(ماذا؟) و(كيف؟) و(متى؟). وكما ذكر سابقاً فإن الالتزام بالوقت سيكون ذا أهمية خاصة للأعضاء (انظر الشكل رقم ٤,٣).

الوظيفة الثانية المهمة هي جعل المناقشة في الموضوع المحدد. فتحديد الخطوات الممكنة والرجوع إلى النقطة الأساسية وجعل المناقشة موضوعية ومبنية على الحقائق وتوحي بطرق جديدة للنظر في الأفكار، وتلخيص ما تم إحرازه، كل ذلك أسهامات يقوم بها قائد نقاش المجموعة. ويجب أن يكون قائد المجموعة جاهزاً لمواجهة السلوك غير المنتج من الأعضاء، مثل مهاجمة الأفكار والأشخاص أو تقديم معلومات غير ذات علاقة أو محاولة إعادة تقديم أفكار سبق رفضها، أو التقليل من قيمة المجموعة ذاتها. ومن الأفضل أن يكون الأمر واضحاً من البداية بحيث يحدد السلوك المشابه لذلك وتتقدم المجموعة.

١-	وجه المجموعة حول هدفها الأساس.
٢-	احتفظ بكل النقاشات مركزة وفي الموضوع.
٣-	اجمع ولخص القرارات التي تم التوصل لها من المجموعة.
٤-	باستمرار راقب تقدم المجموعة نحو الهدف المرسوم.
٥-	اختر قائد المجموعة من أعضاء المجموعة.

الشكل رقم (٣, ٤). العمل قائداً المجموعة صغيرة.

وأخيراً، من المهم جداً أن يجمع قائد المجموعة أو يلخص التقدم أو القرارات التي اتخذتها المجموعة. فذكر تقدم المجموعة نحو أهدافها المحددة سوف يجعل الأعضاء يشعرون بأن الوقت قد صرف بشكل جيد. وإذا جلس قائد المنهج مشاركا في المجموعة فإن دوره المهم في هذه المرحلة أن يبين كيف يمكن أن ييسر مدير المدرسة تلك العملية. فقائد المنهج قد يكون هو العضو الوحيد الذي لديه تواصل مع المسؤولين أو لديه إمكانية الوصول لمعلومات عن الصرف المالي.

ولتلخيص هذه العلاقة التي غالبا ما يساء فهمها، فإن قائد المنهج سوف يؤسس مجموعة صغيرة أو لجنة مهمة محددة ويسلم قيادة تلك المجموعة لأحد الأعضاء. وهذا الشخص سوف يوجه المجموعة إلى مهمتها، ويضع الإجراءات للنقاشات واتخاذ القرار ويأخذ بالمجموعة إلى نتائج مثمرة ضمن حدود واجباتها. ثم يساعد قائد المجموعة، الذي قد يشارك في النقاشات، المجموعة على تنشيط أفكارها وربطها بالتمويل والمصادر والأشخاص المهمين.

## عقد الاجتماعات

يشبه عقد الاجتماع إلى حد ما النص المسرحي (التمثيلي) أو خطة اللعب في الرياضة. فهناك مراحل محددة أو خطوات وهذه الأجزاء ضرورية لحاجات المشاركين. خطوة البداية هي أن توضح لكل واحد هدف الاجتماع. فيجب أن يكون هناك أهداف دقيقة ("في اجتماعنا هذا أرجو أن نحقق التالي..."). فمعلومات مهمة مثل هدف الاجتماع والوقت والمكان ونحو ذلك يجب أن تسلم للمشاركين قبل الاجتماع بوقت كاف. ويجب أن يكون جدول الأعمال مهما.

ويجب أن يعقد الاجتماع في الوقت المعلن بقدر الإمكان، ويجب أن يقدم رئيس الاجتماع ملخصا (خطة) بما يجب أن يحدث في هذا الاجتماع. وأميل للتأكيد على تحديد وقت الانتهاء من بداية الاجتماع والالتزام بهذا الوقت دائما. وانظر إلى وقت كل شخص على أنه ثمين جدا. والمعلمون خاصة يكرهون أن يتجاوز الاجتماع وقته المحدد بحيث لا يجدون وقتا للإعداد للدرس القادم.

ومن الحكمة أن يحدد الحضور في الاجتماع الأول ويخبرون لماذا تم اختيارهم للمشاركة. فإن كانوا يمثلون مجموعة أكبر (أولياء الأمور أو المجتمع) فيجب أن يوضح ذلك. عرف بالمواد التي قدمت للمجتمعين ومتى ستستخدم. انظر إلى جدول الأعمال وقدر كم من الوقت سوف يخصص لكل موضوع. استخدم أسلوبا لافتتاح الاجتماع بحيث تجلب انتباه الجميع. تأكد من تجريب كل وسائل العرض قبل بداية الاجتماع.

يجب أن يتذكر قائد المجموعة أن سبب اجتماع المجموعة هو إظهار كل الأفكار علانية ليتمكن مناقشتها. وإذا لم يشارك الأعضاء مع حضورهم للاجتماع فمن الممكن أن يكون توزيع أوراق (مذكرات) بديلاً كافياً عن الاجتماع. تعامل مع موضوع واحد في ذات الوقت، وتخلص من الجدل الذي لا حاجة له وحيداً (وحداً من) المستحوذين على الاجتماع بكثرة الكلام، وشجع غير المشاركين وحافظ على جو الاجتماع مريحاً عن طريق الدعابة من وقت لآخر. ومع أن القائد ربما يرغب في استخدام قوانين الانضباط، فإنه يجب ألا تكون صارمة بحيث تقطع النقاش المرتجل. وأخيراً وفر وقتاً لترجمة الأفكار والقرارات لأعمال. ولخص مناقشات المجموعة بانتظام (من وقت لآخر)، وفي النهاية استعرض ما تم وما سيأتي. واجعل كل عضو في المجموعة يغادر الاجتماع وهو يقول: (لقد كانت جلسة مثمرة!).

### عقد اللقاءات

يصرف قائد المنهج في المدرسة قدراً كبيراً من وقته في اللقاءات مع الإداريين والعاملين في إدارة التعليم، والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع. وهذه اللقاءات تجعل التواصل واضحاً، وللتخفيف من المشكلات المحتملة، وتعمل حلقات تغذية راجعة لأعضاء مجتمع المدرسة. ومثل هذه اللقاءات الفردية مهمة جداً لكل عمل المنهج. ويمكن أن تنظر لكل شخص تلتقيه على أنه ممثل للآخرين في المدرسة. وكما هو الحال في حلقة المجموعات الصغيرة أو اجتماع اللجان فإن اللقاء المفرد يجب يفكر فيه بعمق قبل عقده. والخطة العامة للقائد هي عقد اللقاء والحصول على نتائج ناجحة. ويجب أن يُشرك الشخص المشارك في اللقاء في إيجاد المكان المناسب للقاء، والوقت وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها.

وعندما يدخل الشخص مكان الاجتماع يجب أن تجلس مقابلا له وعلى بعد مناسب منه، ويحتاج أن تتحدث أولا عن شيء غير موضوع اللقاء لإيجاد سياق علاقة اجتماعية مناسبة للنقاش. وهذا مثل انتقال المعلم بالطلاب من دخولهم للفصل إلى البدء بالدرس.

١-	اتبع خطة (مسارا) يبدأ من مشاركة اجتماعية.
٢-	اجلس مواجهها للشخص الذي تلتقيه وعلى مسافة مناسبة منه.
٣-	حافظ على التواصل البصري واجلس جلسة مناسبة.
٤-	انتبه للغة الجسد وهيئة الجلوس.
٥-	ابتعد عن المصطلحات التخصصية ووضح أي غموض بقدر ما تستطيع.
٦-	إنه اللقاء في الوقت المناسب، وحدد موعدا للاجتماع القادم إذا كان ضروريا.

الشكل رقم (٤، ٤). توجيهات للقاء ناجح.

ويجب أن يتنبه القائد للغة جسده، فالتواصل البصري الجيد والانحناء نحو المقابل تشير إلى أنك مستمتع بالمناقشة. حاول أن لا تقبض ذراعيك أو أن تضع ساقا على الأخرى أو أن تنحني كثيرا نحو من تتحدث معه، لأن لغة الجسد الدفاعية لها دلالات أكبر من الكلام الحقيقي. ابدأ اللقاء بتحديد الهدف: "حسنا.. نحن هنا اليوم لـ...".

إذا كنت في لقاء مع ولي أمر أو فرد من المجتمع فاحرص على الحد من المصطلحات التربوية المتخصصة. وفي اللقاء مع المعلمين فلا يغب عن ذهنك أن كل هذا الجهد يقصد به دائما تحسين عملية تدريس الطلاب. وفي عملية تطوير المنهج الفاعلة للجميع في جانب واحد، وهذه اللقاءات يقصد بها التوضيح والتعزيز والمكافأة. وأي فشل في التواصل بسبب هذه اللقاءات يمثل فشلا من جانب القائد، فهو لقاءك.

كل اللقاءات يجب أن تنتهي في وقت مناسب. ولإعطاء إشارة بالنهاية تحيّر نبرة صوتك أو قم من مكانك. اطلب من سكرتيرك أن يدخل عليك أو يتصل بك لتذكيرك بموعدك القادم. وإذا كان ضروريا رتب موعدا آخر مع الشخص الذي تلتقيه، وحاول أن تدون ما حدث في هذا اللقاء وأرسل لذلك الشخص مذكرة تلخص فيها النقاش الذي دار.

### طرق أخرى للتواصل الفاعل

يجب أن يحاول القارئ التوضيح لنفسه كيف أن الصيغ المتنوعة للتواصل تؤثر على محتوى الرسالة. في مدارس اليوم يستخدم العديد من وسائل الاتصال للحفاظ على استمرارية التواصل. وهذه الأساليب المتنوعة تؤثر على الرسالة المرسله، أو بعبارة مارشال ماكلوهان "الوسيلة هي الرسالة" (McLuhan, 1967).

فالعروض مثلا وسيلة بث معلومات فعالة، لكنها تفتقد القدرة على جعل المرسل يعرف ما إذا كانت تلك المعلومات قد استقبلت أو فهمت أو اتبعت. والبريد الالكتروني الذي يوجد في كثير من المدارس الآن ممتاز في الوصول إلى كل الأطراف ويمكن الرد عليه فوراً. الجانب السلبي بالطبع هو أن الإجابة ليست سرية (أي يمكن إعادة توجيهها) وأحيانا تضيع بسبب كثرة الرسائل. المحادثة الهاتفية وسيلة شخصية جيدة، لكنها تستهلك الوقت ولا بد من تكرارها للمجموعات الكبيرة. وأخيرا فمحادثة الزيارة الصفية العابرة شخصية جدا لكنها في بعض الأحيان ذات طابع تهديدي [تسلطي] للمعلمين وتستهلك وقت القائد بشكل كبير.

ويمكن للقارئ أن يرى الدور المهم للعمل (ضابط اتصال رئيس) chief communicator لتحسين المنهج. التواصل الفاعل هو التواصل المناسب. أي من الوسائل التالية تبدو أفضل للمهام التالية: (أ) ترتيب موعد لاجتماع، (ب) الحصول على تغذية راجعة فورية في فرصة ما، (ج) التوضيح بتفصيل موضع فيه خلاف، (د) تطوير طريقة للعمل مع عدد من المعلمين؟

الهاتف.

البريد الإلكتروني.

اللقاء.

التعميم.

الزيارة.

- البريد الإلكتروني غير المهم.
- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
- الزوار.
- تفويض المسؤوليات غير الفعال.
- نقص الأهداف الواضحة أو الأولويات.
- التسويق (التأجيل).
- مقاطعات الهاتف.
- نقص مهارات التنظيم الشخصي.
- العمل على أشياء كثيرة في وقت قصير.
- عدم القدر على قول (لا).

الشكل رقم (٤,٥). مضيعات الوقت الأساسية.

## أسلوب القيادة وبناء المناخ

يمكن تعريف القيادة على أنها عملية التوسط بين المهام المؤسسية وحاجات الفرد. ومن هذا المنظور، يتفاعل القادة مع المرؤوسين (التابعين) لإنجاز المهام. وما يربط القائد مع التابع هو المناخ (الجو) climate، والتواصل وأساليب القيادة (Litwin & Stringer, 1968).

وفي دراسات متنوعة للمؤسسات التربوية فقد كتب الكثير عن ثقافة المدرسة أو المشاعر التي لدى الناس حول المكان الذي يعملون فيه. والشعور الذاتي الذي لدى العاملين في المدرسة يسمى أحيانا مناخ المدرسة school climate. وما هو مختلف في المدرسة مقارنة بالمؤسسات التجارية أو الصحية أو العسكرية الأخرى هو درجة الأهمية التي تكون للتفاعل الإنساني. فالتفاعل والتواصل بين الناس في المدارس يؤسس بشكل آلي لمجموعة من المشاعر التي تحكم في الحقيقة سلوك الفرد. فالمدارس مؤسسات إنسانية بشكل كبير (انظر الشكل رقم ٤,٦).

فالناس ينجذبون لمناخات العمل التي تستثير حاجاتهم المسيطرة (الكبيرة dominant) فالطريقة التي يؤثر فيها المناخ في العاملين في المدرسة يمكن صياغتها في مجموعة الفرضيات التالية:

- أجواء الوظيفة تتكون من الخبرات والحوافز.
- تتفاعل الأجواء مع الحاجات لرفع الدافعية نحو إرضاء الحاجات.
- الأجواء تتوسط بين المهام المؤسسية وحاجات الفرد.
- تمثل المناخات نقطة ارتكاز قوية لنشر التغيير.

وبصياغة أسهل ، فإن قائد المنهج يؤسس مجموعة من التوقعات في المدرسة عن طريق تنظيم الخبرات ، وتوفير الحوافز للمعلمين . ويمكن للقائد أيضا أن يبني توجهها approach أو نمطا pattern في العمل (أي : أسلوب عمل) يشكل المؤسسة ويبنى صيغة للتفاعل . وما إذا كان المرؤوسون سينظرون إلى القائد على أنه يشبه رجل أعمال أو أنه مبدع أو أنه ميسر أو مدير مهام سوف ينتج بشكل أكبر من الأنشطة المخططة أكثر مما ينتج من شخصية القائد الحقيقية.

وهذا المفهوم مهم جدا لقائد المنهج الجديد أن يفهمه. فإن نمط سلوك القائد (الفوري) on-time ، المرتبط بالهدف ، الذهن المنفتح (متفتح الذهن) ، المركز على المستقبل ، المتراخي (laid-back) يؤسس جوا أو طريقة عمل في المدرسة. ويمكن أن يكون القائد هادفا (/ مركزا purposeful) في تأسيس هذا النمط من العمل من خلال ما يركز عليه. وهذه الصياغة للمؤسسة سوف تحدث سواء بتخطيط أو بدون وعي بما يحدث.

ويجب أن يفكر القائد الجديد على عمل المنهج فيما يراه الآخرون عندما يتفاعل معهم. فصفت مثل (منظم) أو (دقيق في الوقت) أو (مرتبط بالطلاب) سوف تجتذب معلمين محددین ممن لديه صفات مماثلة وسوف ينظرون للقائد على أنه قادر على مساعدتهم في تلبية احتياجاتهم في العمل. وربما تسمع معلما يقول شيئا مثل : أنا حقيقة أستمتع بالعمل هنا لأنهم يسمحون بالعمل الإبداعي طوال الوقت" فهذا المعلم لن يحتاج إلى أن يدفع للتفكير ، لأن المعلم مدفوع أصلا بما يشعر به من جو العمل.

وما يريد القائد عرضه من صورة للآخرين الذين سوف يعملون معه في تحسين منهج المدرسة؟ ومثل اللقاءات الفردية أو اجتماعات اللجان ، يحتاج هذا إلى تفكير عميق.

١-	عدد الأنظمة والقواعد والإجراءات.
٢-	المسؤولية، ومقدار تحكم الفرد في العمل.
٣-	المكافأة: ظهور العدالة في المكافأة، الشكر.
٤-	(الروح) الأخوية (الزملاء) : وجود مجموعات اجتماعية غير رسمية متوادة.
٥-	الدعم: الدعم المدرك من الأعلى والأسفل.
٦-	ضبط الجودة: التأكيد على أداء عمل جيد وتحقيق الأهداف.
٧-	التنوع (التوسع): قبول آراء وحلول مختلفة .
٨-	(روح) الفريق: الشعور بعضوية فريق عامل، وروح المدرسة.

الشكل رقم (٦، ٤). العوامل التي تسهم في بناء المناخ المدرسي.

### تحقيق الاتفاق لتحسين المدرسة

في النهاية، يكون فريق المنهج في المدرسة ليكون أداة فاعلة واقتصادية لزيادة تحسن المدرسة. وهذا الفريق المكون من أعضاء في المدرسة سوف يؤثر بشكل كبير في الطريقة التي يدرك بها أعضاء في المدرسة الآخرون المهام الكثيرة لتطوير المدرسة التي توجد في أي مدرسة.

وقد لاحظ العلماء الذين درسوا التغيير في المدارس أن عملية الوصول إلى اتفاق على التغيير تشبه بدرجة كبيرة شكل المنحنى الجرسى "  $\cap$  ". فتأييد فكرة ما يبدأ ببطء ثم يتسارع نحو الارتفاع صاعدا نحو نقطة يدعم فيها نصف الأفراد التغيير. وعند هذه النقطة، غالبا تدعى "نقطة التحول" يكون هناك تحول كبير (Lionberger, 1961): يتم الحصول على "الأكثرية" ويسارع كثير من الناس إلى اللحاق بها.

وفي كل أعمال المنهج يجب أن يعمل القائد للحصول على تأييد غالب المعلمين (إجماع عملي) لدعم التحسين المرغوب. وفي أي مجموعة معلمين بمدرسة سيكون هناك أناس داعمون وآخرون دائما غير داعمين. وبينهما على أي حال هناك الذي سيرون العملية من خلال ما يتصورونه هم.

وباستخدام الأدوات الكثيرة في عمل المنهج (اللجان، المنح، التواصل، التقارير) يجب أن يحصل القائد على الدعم الكافي ليكون قادرا على تطبيق أية خطة أو تحسين. ولأن المدارس "إنسانية" جدا في تواصلها وتفاعلها ولأن المعلمين ببساطة يمكن أن يعرضوا ولا يستجيبوا، فكثير مما يجب أن يعمل قاده المنهج هو إقناع الآخرين للسير معهم. وسوف نعود إلى هذا الموضوع في فصل التخطيط القادم.

### ملخص

إن فريق منهج المدرسة وسيلة للوصول إلى كل أعضاء مجتمع المدرسة في عملية تحسين المنهج. ويمثل فريق المنهج في المدرسة عنصر الدعم الأساس لقائد المنهج في المؤسسة الإنسانية التي تسمى "مدرسة" والأعضاء في هذا الفريق يجب اختيارهم بعناية. وغالب العمل في المنهج يحدث من خلال عمل الفرق واجتماعات اللجان أو اللقاءات الفردية. وهنا يصرف قائد المنهج أغلب وقته. ويجب اختيار الطرق الأخرى للتواصل مع أفراد المدرسة بعناية من قبل القائد لتكون الرسائل المرسله والمستقبله واضحة وفاعلة. ويحتاج قادة المنهج لأن يفهموا أهمية مناخ المدرسة، والذي يمكن أن يخدم في حفز الآخرين على المشاركة في أنشطة المنهج. والمناخ ذاتي من حيث إنه يعتمد على كيفية رؤية الأعضاء لأولويات القائد. ويستطيع القائد أن يبنى أسلوب عمل أو طريقة للعمل ترسل رسائل للمعلمين. وحالما يكون ذلك الأسلوب أو النمط القيادي واضحا سوف يكون لدى المعلمين ثقة أكبر ومستوى راحة أعلى للانخراط في عمل المنهج في المدرسة.

## نموذج لمشكلات وإجراءات القائد

## مدرسة متوسطة

الإجراء	العمل
<p>اجمع معلومات لتوثيق التنوع وبرر التصميم بناء على النمو (المصدر ١ - ٦)</p>	<p>صممت المدارس في أمريكا مناهج متعددة للأطفال في صفوف المرحلة المتوسطة، والتي تشمل المرحلة المتوسطة (٧-٩) والصفوف العليا من الابتدائية (٦-٨) والمرحلة الابتدائية. وبغض النظر عن تركيبة الصف فإن الصعوبة في تصميم برامج المدرسة في هذا المستوى تكمن في تنوع الطلاب. فالطلاب في المدارس مختلفون بشكل لم يسبق له مثيل. فالتفاوت في التحصيل والنمو الاجتماعي والنضج العقلي قد يصل في بعض الفصول إلى ثماني سنوات.</p>
<p>ابحث عن أمثلة لتصميم غير موافق للمعايير/ غير قياسي nonstandard بأقصى مرونة ممكنة لتوزيعه على الآخرين.</p>	<p>في دراسة النمو الجسدي والعقلي والعاطفي في الطفولة المتأخرة وما قبل المراهقة توصل غالبية المدارس إلى أنه يجب أن يكون المنهج مرناً جداً في تنظيمه ليواجه حاجات الطلاب المختلفين. ويمكن أن تشمل مكونات المعايير للهيكل المدرسي الجدول المرن block schedules فرق المعلمين و متدرج المهارات، تدريساً تكاملياً و وأنشطة إثرائية وأساليب تقويم للطلاب مناسبة لتنوعهم.</p>
<p>قم بكتابة نسخة أولية لفلسفة المدرسة لتدارسها.</p>	<p>فشل كثير من المدارس المتوسطة في تطبيق البرامج المرغوبة للمتعلمين من أطفال ما قبل المراهقة؛ لأنها لم تحدد هدف التربية في هذا المستوى ولأنها أيضاً لم تقوم البرنامج بعمق فيما يتعلق بالنتائج.</p>

<p>قم بعمل تقدير احتياجات دقيق وأظهر أي انخفاض لدرجات الاختبار. (المصدرا - ر ١٠)</p>	<p>عند بناء برنامج تعليمي للمدرسة المتوسطة، ربما يريد قائد المنهج البدء بتقويم مبدئي لما يوجد. وتقليدياً فإن التحصيل يتدنّى في الصفوف المتوسطة، وهذا وحده يمكن أن يعطي مبرراً للتغيير. كما أن النقاش حول الفلسفة صعب في هذا المستوى لأن التوجه المتمركز حول الطفل للمرحلة الابتدائية، والتوجه المتمركز حول المحتوى في المرحلة الثانوية لا يتفقان دائماً بسهولة. وسوف يجد قائد المنهج أن التركيز على البيانات أفضل لأي نقاش حول الأهداف.</p>
<p>ضع خطة للمنهج بعد المرور بدورة المنهج المكونة من التحليل والتصميم والتطبيق والتقييم. (المصدرا - ر ١٣)</p>	<p>إن استخدام أسلوب تخطيط إدارة المنهج (CMP) سيكون مساعداً في تطوير المدارس المتوسطة. مجموعات الدراسة، على سبيل المثال، سوف تجتمع وتدرس ثم تحفني. والمجموعات المبكرة ربما تركز على التطوير البشري، و برامج المدرسة المتوسطة النموذجية، وحاجات البرنامج الحالي. وبعد تحديد هذه العناصر في نموذج الملخص ستسلم اللجنة النتائج لمجموعة التصميم، التي سوف ستوجد التطبيقات وترجمها إلى أولويات للمدرسة الجديدة. وبمجرد تحديد مكونات التصميم الأساسية هذه سوف تقوم لجنة ثالثة بتقسيمها لخطوات للتطبيق. وربما تقوم لجنة أخيرة بمراقبة وإقرار الإنجاز في هذه الخطة.</p>
<p>ركز على الترابط في المرحلة المتوسطة حيث إنه مفهوم مهم.</p>	<p>من المهم للمنهج أن يتصور ما يُدرّس حقيقة في منهجي المرحلة المتوسطة والمرحلة الابتدائية ويتخلص من التكرار (الحشو). فمثلاً في عدد المواضيع التي تدرس فيها وحدات القياس. والخطوة الأخيرة هي بناء [مصنوفة تتابع] تربط برنامج المرحلة الابتدائية ببرنامج المرحلة المتوسطة.</p>

<p>ابداً بالفلسفة واستخدم المنطق الاستنتاجي.</p>	<p>إن التوازن في المنهج مفهوم مهم في تعليم المرحلة المتوسطة. والغالب في هذه المرحلة أن اختبارات الولايات أو معايير المنهج تحرف خطة التدريس (المنهج) وتجعلها غير متوازنة. ومن المهم بشكل خاص في هذه المرحلة وضع الأهداف بعيدة المدى دائماً أمام المخططين للمنهج. وسوف يستخدم منطق [الشرط] (إذا - ف...) للتأكد من أن البرنامج المبني يسهم في الغايات الموجودة في الذهن.</p>
<p>ارسم شكلاً يبين الأجزاء الأربعة والاستراتيجيات المساعدة.</p>	<p>يتم تعريف / تحديد المنهج بأربع خطوات رئيسة: معايير الولاية للتحويل، أهمية التعليم النظري (التكاملي) ، الرغبة في مساعدة كل طالب ليصبح ماهراً تقنياً، وتطبيق التعلم في المجتمع (تعلم الخادمة). وفي إطار هذه الخطوات strands الأربعة يتم تطبيق عدد من الأساليب المنظمة لتنشيط البرنامج. وتشمل استراتيجيات التطبيق الجدول المرن block scheduling ، توزيع المجموعات متعددة الأعمار، والتعلم التعاوني، الصفين الانتقاليين السادس والثامن، الملاحظة، ومناهج محتوى التقدم المستمر، المراجعات، و تعلم الخادمة، والتدريس القائم على المشكلة.</p>
<p>استخدم (أدوات تخطيط المشروع) CPM / PERT لبيان كيف يسير المشروع. وابن حزم تطبيق بسيطة في التخطيط. خصص قسماً في موقع المدرسة على الانترنت [أو إدارة التعليم] لوضع قائمة الأنشطة وتواريخها لاطلاع المجتمع.</p>	<p>لأن تصميم المنهج له خطوات متعددة فمن المهم لقائد المنهج أن يحدد بوضوح طريق التطبيق وباستخدام أسلوب تقويم ومراجعة البرنامج (PERT) فإن العلاقة بين الأجزاء يجب أن تظهر بوضوح. فكل جزء من عملية تصميم المنهج الكلية (المراقبة، والمراجعة، تعلم الخدما) يجب أن تقسم إلى حزم تطبيق (خطوات) ثم تجمع في الخطة الشاملة بحسب أولويتها والحاجة لها. وقد يحتاج الأمر إلى وسائل اتصال خاصة بالمعلمين وأولياء الأمور</p>

	والمجتمع للسماح بفهم النشاطات الكثيرة في عملية التغيير هذه. ووضع خطط المجموعات والاجتماعات والأنشطة على موقع انترنت، مثلا، يسمح لأي شخص بالوصول لأي قدر من المعلومات يحتاجه.
أرسل تقريرا ربع سنوي عن المشروع لمجلس التعليم [الإدارة التعليم]	سلسلة من التقارير لمسؤولي الوزارة وإدارة التعليم ستكون مهمة جدا، لهذا المشروع ليدركوا العائد على الاستثمار. ومشروع مثل هذا سوف يستغرق عددا من السنوات لإنهائه، ووجود سجل للإنجاز أمر أساسي للحصول على دعم مادي مستمر.
أرسل خطط النشاطات لوسائل الإعلام مع بداية كل شهر.	استفد من العلاقات العامة لدفع هذا المشروع، أرسل المنجزات لوسائل الإعلام وأبرز مشاركة المعلمين والمجتمع في هذا العمل

### ملاحظات ختامية

- Lionberger, H. (1961). Adoption of new ideas and practices. Ames: Iowa State University Press.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Maslow, A. (1987). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- McLuhan, M. (1967). The medium is the message. New York: McGraw-Hill.
- Wiles, J. (1993). Promoting change in schools: Ground level practices that work. New York: Scholastic, Inc.