

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي: الهياكل الأساسية التي تشرح المدارس

ملخص الهياكل التنظيمية

- إن فحص الهيكل التنظيمي للمدارس هو الأساس لفهم المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي والقيادة. حاول باحثو النظرية التنظيمية تصنيف الهيكل التنظيمي بعدة طرق في محاولة لتصنيف وتعميم السمات المشتركة للأنظمة التنظيمية. كما رأينا في الفصل الأول ، اقترن التطور التاريخي للنظرية التنظيمية بتغيرات اجتماعية وثقافية في المجتمع. درس المنظرون التنظيميون الأوائل الهيكل التنظيمي من منظور العصر الصناعي.

نظرًا لأن الضغوط والقوى الاقتصادية والاجتماعية قد أحدثت تغييرًا تنظيميًا وصناعيًا ، فقد تغيرت النظرية التنظيمية لتعكس هذه التغييرات. لكن المنظمات تتغير ببطء. المدارس على وجه الخصوص هي المنظمات التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقافة التي تمثلها. لذلك ، يتأثر الهيكل التنظيمي للمدارس بشدة بجذوره التاريخية.

لا تزال العديد من مفاهيم الهيكل التنظيمي والسلوك المرتبطة بالفترة المبكرة من العصر الصناعي مستخدمة في المدارس.

إن فهم هذه الأسس التاريخية ، فضلاً عن الهياكل التنظيمية التي تتماشى بقوة مع الاحتياجات والتوقعات الثقافية لمجتمع ما بعد الصناعة ، أمر مهم للقادة التربويين. اليوم ، يحتاج القادة التربويون إلى معرفة أن المدارس التي يقودونها هي منظمات متطورة.

• يناقش هذا الفصل النظرية التنظيمية وتصور الهيكل التنظيمي.

- أولاً ، تم شرح العديد من الأنماط التي تم تطويرها لشرح وتخييل الهيكل التنظيمي ، ثم تتم مراجعة النظريات التي تحدد المفاهيم التنظيمية المحددة. أخيراً ، من خلال النظر في الهيكل التنظيمي في الظروف الحرجة والصعبة ، يتم توفير إطار عمل للنظر في الطبيعة التطورية للهيكل التنظيمي للمدارس.

تطبيقات لقادة المدارس

سيساعد فهم الهيكل التنظيمي قادة المدارس على:

- تحليل المكونات الهيكلية والأساسية للمدرسة بناءً على أدائها وتخصصها وتفاعلاتها.
- أهداف وغايات وأداء منظمة المدرسة مع الأهداف الاجتماعية والثقافية الأكبر ، والأمثلة والقيم.
- استخدام الهياكل والأساليب والآليات التنظيمية للتأثير على ثقافة المدرسة والجو.
- استخدام قوة القيادة بطريقة تجعل الأهداف التعليمية وأهداف المدرسة في أفضل حالة.

الأنماط التنظيمية

- ما هو الدور الذي تلعبه المدارس في المجتمع الأمريكي؟ تبدو الإجابة على هذا السؤال بسيطة ولكنها معقدة وتتغير بمرور الوقت. غالبًا ما يشتكي المعلمون اليوم من توسيع دورهم. المسؤوليات العديدة التي كانت في يوم من الأيام مسؤولية العائلات والكنائس والجماعات
- على سبيل المثال ، التعليم المتعلق بالأدوية والقضايا الصحية والرياضة والرعاية بعد المدرسة هو مسؤولية المدارس اليوم. من الضروري أن تكون على دراية بالدور التنظيمي في المجتمع ، وتحديد غرضه الأولي ، وتحديد جهته ، وبناء المنظمة بطريقة تتفق مع وظيفتها الاجتماعية

. يقسم Talcott Parsoner (1960) المنظمات بناءً على أدائها. يحدد أربعة أنواع من المنظمات فيما يتعلق بالمشاكل العامة التي تعالجها المنظمات في مواجهة المجتمع.

تصنيفها على النحو التالي:

المنظمات الاقتصادية التي تفيد في حل مشاكل التطبيق أو الحصول على الموارد والتطبيق مع الاحتياجات البيئية.

المنظمات السياسية التي يتم استخدامها لتحقيق الأهداف الاجتماعية الأساسية.

توحيد المنظمات مثل المحاكم والوكالات الاجتماعية التي تفيد في الحفاظ على المسؤولية المشتركة وتوحيد الأنظمة الفرعية لمجتمع واحد.

المنظمات النموذجية مثل المدارس والكنائس التي تُستخدم للحفاظ على ثقافة المجتمع ونقلها.

يشير تصنيف Parsoner إلى أهمية علاقة المنظمة مع بيئتها والمجتمع الأكبر. على الرغم من أن هذا التصنيف قد تعرض لانتقادات لكونه وصل إلى طريق مسدود في إنشاء فئات عدم التدخل ، فإن مقال بارسونر الذي تتمتع فيه المنظمات بالدعم الاجتماعي المتعلق بالقيم الاجتماعية على أساس أداء المنظمة ، يعد مفهومًا مهمًا للقادة التربويين.

- تعكس المؤسسات المجتمعية القيم الثقافية. لذلك ، إذا كان المجتمع يقدر التعليم ، فسوف يخصص موارد أكثر أهمية للمنظمات التعليمية من المنظمات الأخرى.
- صنف (1962) "Blue and Richard Scott" المنظمات بناءً على من يستفيد من المنظمة في المقام الأول. لقد قسموا الأنواع الأربعة من المنظمات على أساس أصحاب المصلحة الرئيسيين والأساسيين:
- **منظمات المنفعة المتبادلة** التي يكون أصحاب المصلحة الرئيسيون فيها أعضاء في المنظمة.

- من أمثلة هذه المنظمات العمالية والفصائل السياسية والجمعيات المهنية والكنائس.
- **منظمات تجارية** من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتشمل هذه المنظمات البنوك ومصانع الخدمات وتجارة الجملة والتجزئة.
- **منظمات المشتركة المنافع** التي يكون فيها أصحاب المصلحة الرئيسيون أشخاصًا عاديين. ومن أمثلة هذه المنظمات الجيش والشرطة وإدارات الإطفاء.
- **المنظمات الخدمية** التي يكون أصحاب المصلحة الرئيسيون فيها هم الأشخاص الذين تدعمهم المنظمات. المدارس والمستشفيات والسجون وعيادات الصحة النفسية هي أمثلة على هذه المنظمات

- جادل بلو وسكوت بأنه في حين أن لكل مؤسسة صاحب مصلحة أساسي ، فإن الآخرين يستفيدون من المشاركة في تلك المنظمات. كما يشيرون إلى أن كل منظمة تواجه مشاكل وقضايا هيكلية محددة.
- المشكلة الرئيسية للمنظمات متبادلة المنفعة هي الحفاظ على السيطرة على العضوية. من هذه المشاكل عدم اكتراث الأعضاء وتثبيطهم. عندما يتم تثبيط الأعضاء ، تُمنح الأقلية النشطة الفرصة لإدارة الشركة.
- المشكلة الرئيسية للمنظمات التجارية هي تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة من أجل ضمان نمو واستمرار السوق التنافسي.
- تواجه المنظمات الخدمية مشكلة الحفاظ على التركيز على الموظف كميزة رئيسية على الشركاء الآخرين في المنظمة. في المدارس ، على الرغم من احتياجات المعلمين أو السلطة التقديرية الإدارية ، يجب أن يكون التركيز على القضايا التي تفيد الطلاب.

- على الرغم من أن Blue and Scott يصنفان المدارس على أنها مؤسسات خدمية ، إلا أن المدارس تواجه أيضًا ظروفًا صعبة مرتبطة بالمنظمات الأخرى.
- من الناحية السياسية ، تعتبر المدارس العامة منظمات تابعة للمشاركة المنافع مع مجلس إدارة منتخب لإفادة الناس في تعليم الأطفال. بالإضافة إلى المدارس الخاصة والمدارس المستقلة ؛ باستخدام قدر معين من الربح أو الأعمال التجارية ، فإنهم يواجهون مصالح معاكسة. لهذا السبب ، يجب على المدارس العامة استخدام الموارد بشكل مناسب وفعال. خاصة عندما لا يكون هناك استثمار كافٍ للتعليم العام.
- التصنيف الثالث قدمه أميتا إتزيوني (١٩٦١) ، الذي يصنف المنظمات وفقًا لنوع السلطة التي تمارسها القيادة. يحدد ثلاثة أنواع من القوة:

الالزامية (التنفيذ): الاستخدام الفعلي أو التهديد بالعقوبة البدنية مثل الاحتجاز أو التعليق أو الفصل

قوة المشجعة: استخدم المكافآت مثل الراتب أو المكافآت أو المزايا الإضافية

القوة المعيارية: استخدام المكافآت أو الصلاحيات الرمزية ، مثل المشورة ، أو المعدات ، أو درجات الشرف ، أو الدرجات العلمية

بالإضافة إلى ذلك ، حدد ثلاثة أنواع من ردود الفعل على السلطة التي تستند إلى سلسلة متصلة من المشاركة والصراع. الالتزام هو رد فعل إيجابي للغاية. المحاسبة سلبية إلى حد ما ، والاغتراب هو رد فعل سلبي تمامًا.

١. المدارس المستقلة هي نوع من المدارس الابتدائية والثانوية في الولايات المتحدة والتي ، على الرغم من استخدام الموارد العامة والخاصة في بعض الأحيان ، لا تمثل لقواعد وأنظمة المدارس العامة. هذه المدارس هي جزء من نظام التعليم العام وآلية الرقابة في هذه المدارس. مستجيب.

١. مدرسة چارتر

٢. أميتاي عتزيوني

التزام معياري	محاسبة تشجيع	الاغتراب الزامى	رد فعل على السلطة القوة المستخدمة
---------------	--------------	-----------------	-----------------------------------

الشكل ١-٢. ردود الفعل على السلطة: الصراع المستمر والاحتلال اللامركزي

يقترح إيتازيوني أن كل نوع من أنواع الطاقة يتوافق مع نوع معين من التفاعل. يؤدي استخدام القوة الجبرية إلى الاغتراب. يسمى المنظمات التي تهدد أو تستخدم العقاب البدني كوسيلة للسيطرة. يؤدي استخدام القوة المشجعة إلى محاسبة أو مشاركة سلبية أو إيجابية نسبيًا. يصنف المنظمات التي تستخدم قوة الحوافز بشكل بارز كمؤسسات منفعة أو تجارية. في النهاية ، تؤدي القوة المعيارية إلى الالتزام تجاه المنظمة.

- يعرف إتزيوني المنظمات التي تستخدم القوة المعيارية كمنظمات معيارية. يستخدم إتزيوني مفاهيم القوة ورد الفعل والنوع التنظيمي كأساس لتوفير نظرية الامتثال و توفير ، وتقديم تعميمات حول الهيكل التنظيمي. يحدد إتزيوني أربعة متغيرات تنظيمية:

(١) الأهداف

(٢) النخبة

(٣) التواصل

(٤) تنشئة الاجتماعية الهدف

هذا ما تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقه. تحدد نظرية الإنجاز ثلاثة أنواع من الأهداف:

- ١. أهداف النظام هي محاولة السيطرة على الأعضاء من خلال فصل أو منع الصراع في الأنشطة الهامشية.
- ٢ - الأهداف الاقتصادية هي الأهداف المتعلقة بالأرباح من إنتاج السلع أو الخدمات.
- ٣. تشمل الأهداف الثقافية الأهداف المتعلقة بإبداع أو الحفاظ على المنتجات اليدوية أو الرموز الثقافية.

- يشير إيتازيوني إلى أن كل نوع من الأهداف يتوافق مع منظمة معينة. تميل المنظمات الجبرية إلى تحديد أهداف للنظام. يتم إنشاء المنظمات المربحة مقابل الأهداف الاقتصادية ، وترتبط المنظمات المعيارية بالأهداف الثقافية. المتغير التنظيمي الثاني هو النخبة ، والذي يشير إلى الأشخاص الذين لديهم سلطة في المنظمة. يتم تصنيف مجموعات النخبة إلى

- (١) موظفين

- (٢) قادة غير رسميين

- (٣) قادة رسميين.

- يأخذ **الموظفون** السلطة حصرياً من مناصبهم أو من المكتب الموجود في المنظمة. ليس للقادة غير الرسميين أي موقع سلطة، لكن لديهم قوة شخصية للتأثير على الآخرين

- **القادة الرسميون** هم أولئك الذين لديهم سلطة رسمية وشخصية في المنظمة. يساعد موظفو المنظمة في التحكم فيما يسميه إيتازيوني الأنشطة الآلية الموجهة نحو المهام - أو المهام المتعلقة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

- من ناحية أخرى ، من المرجح أن يتحكم **القادة غير الرسميين** في الأنشطة والعمليات الفعالة التي ينطوي عليها دعم القيم والحفاظ على النزاهة الاجتماعية بين الأعضاء.

- تتميز المنظمات الالزامية بمجموعتين متميزتين من النخبة. هاتان المجموعتان هما موظفان يتحكمان في الأنشطة الآلية والقادة غير الرسميين الذين يؤدون أنشطة تعبيرية تركز على الشخص.
- القادة غير الرسميين مطيعون للموظفين وقد يكون هناك صراع واضح بين مجموعتي القادة. التعاون بين النخب هو السمة المميزة للمنظمات المعيارية. تميل قيادة الأنشطة التعبيرية إلى السيطرة على قادة الأنشطة الفعالة ، وهناك مستوى عالٍ من التعاون بين القادة والمرؤوسين.
- عندما يتم التحكم في الأنشطة الآلية من قبل الموظفين ويتم التحكم في الأنشطة التعبيرية من قبل قادة غير رسميين ، تكون منظمات الأعمال أحيانًا عالقة بين المنظمات القسرية والمعيارية.
- تتحكم الأنشطة الفعالة في منظمات الأعمال ، وهناك بعض التعاون بين القادة والمرؤوسين.

- تعكس نظرية الإكراه في المدارس ، كما هو الحال في المنظمات الأخرى ، من المهم الانتباه إلى الأهداف الأساسية للمدارس. تطبيق التصنيف الإثنوغرافي على المنظمات ، إذا اعتبرنا أن المدارس هي منظمات هدفها الأساسي هو نقل الثقافة ، فإن استخدام القوة المعيارية لقيادة المدارس هو الخيار الأفضل.
- يحتاج القادة التربويون إلى أن يضعوا في اعتبارهم أنه إذا كان النظام هو الهدف الأول ، فقد يكون هناك ميل لاستبدال الاستراتيجيات الجبرية بالقوة المعيارية. عندما يحدث هذا ، سيكون هناك شقاق عميق بين المعلم والطالب ، وسيحدث الاغتراب ، وسيتم فصل المعلم والطالب والمدير إلى ثلاث مجموعات منفصلة. بعبارة أخرى ، من أجل استخدام القوة المعيارية بشكل فعال ، يجب ممارستها من خلال التعاون والتعاون بين شركاء المدرسة.

الشكل ٢-٢. نظرية الاستجابة Etzionic: التصنيف التنظيمي على أساس القوة والأهداف
التنظيمية

نخبة	الهدف الأساسي	نوع المنظمة	رد فعل عام	القوة المطبقة الأساسية
فصل الموظفين عن القائد غير الرسمي	قواعد	جبري	الاغتراب	جبري
مختلط	اقتصادية	النفعي	محاسبة	تشجيع
التعاون بين الموظفين والقادة غير الرسميين	ثقافة	معياري	التزام	معياري

الهيكل للمنظمات

- المكونات التنظيمية

هناك طريقة أخرى لتخيل الهيكل التنظيمي وهي تحديد المكونات الأساسية للمنظمة.

يحدد (1979) Henry Mintzberg المكونات الأساسية الثلاثة لأي منظمة. هذه المكونات الثلاثة هي (١) جوهر العمليات (٢) العنصر التنفيذي و (٣) موظفي الدعم. يتكون الجوهر العملي للمنظمة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل الأساسي في المنظمة. يتكون المكون التنفيذي من ثلاثة أجزاء:

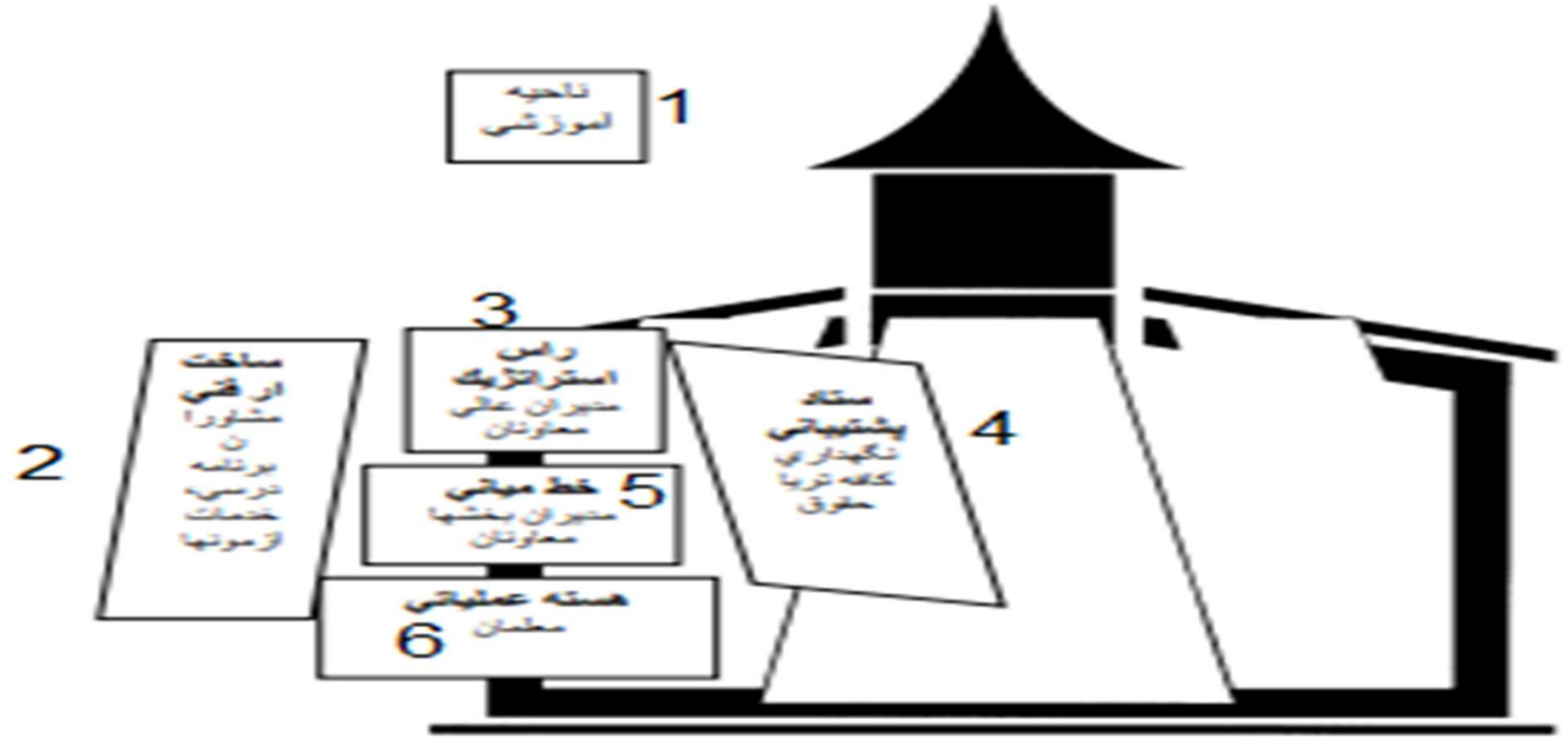
١. الرئيس الاستراتيجي

٢. الخط الوسط

٣. الهيكل الفني (فريق عمل متخصص).

- يشمل الرئيس الاستراتيجي كبار المديرين الذين ينفذون العمليات التنظيمية في اتجاه واتفاق مهمة المنظمة. يشمل الخط الأوسط المديرين الذين يربطون رئيس المنظمة بجوهر العمليات. يتكون الهيكل الفني من المديرين الذين تتمثل مسؤوليتهم الأساسية في التصميم والتدريب. موظفو الدعم متخصصون يقدمون خدمات الدعم في المنظمة ، لكنهم خارج التدفق العملي للمنظمة.

- يصف الشكل ٢-٣ العناصر والمواقف الخمسة المصاحبة التي تشكل الهيكل التنظيمي لمساحة المدرسة. يحدد Mintzberg الآليات التي تربط العناصر التنظيمية وخمسة أنواع من الهيكل التنظيمي.
- يوضح الشكل ٢-٤ الأنواع الخمسة للهيكل التنظيمي والآليات ذات الصلة والمكون التنظيمي السائد.



۱. المجال التعليمي
۲. البناء الفني لاستشاري المناهج ، وخدمات الاختبار
۳. الرئيس الاستراتيجي لكبار مديري النواب
۴. موظفو دعم صيانة الكافتيريا القانونية
۵. وسط مديري الدوائر والنواب
۶. النواة التشغيلية المعلمين

نوع المنظمة	العنصر التنظيمي المهيمن	الآليات الأساسية ذات الصلة
بنية بسيطة	رئيس استراتيجي	المراقبة المباشرة
بيروقراطية الآلة	الهيكل الفني (طاقم متخصص)	توحيد الأعمال
بيروقراطية مهنية	جوهر العمليات	توحيد المهارات
الهيكل القطاعي	خط الوسط	توحيد النتائج
ادهاوكراسي	فريق الدعم	التوافق المتبادل

شكل ٢-٤ . التصنيف التنظيمي Mintzberg

كيف تتفاعل العناصر المختلفة في الهيكل التنظيمي والآليات المستخدمة المتعلقة بهذه الهياكل ستحدد العناصر الخمسة الرئيسية لهيكل المدرسة. تؤدي الأنواع المختلفة من الهيكل التنظيمي إلى نتائج مختلفة ، بعضها أكثر فاعلية في المؤسسات التعليمية من غيرها. سيتم مناقشة أنواع الهياكل التنظيمية المقترحة من قبل Mintzberg ونتائج هذه الهياكل للمدارس بالتفصيل في الفصل ٣.

الجو التنظيمي والثقافة

المفهوم الأساسي والنظري الآخر الذي يساعد في تحديد المنظمات هو المناخ التنظيمي. يُعرّف الغلاف الجوي بأنه الخصائص العامة لبيئة مبنى المدرسة ويتكون من أربعة أبعاد:

(١) علم البيئة

(٢) المجتمع (البيئة والأراضي)

(٣) التنظيم

(٤) الثقافة (١٩٩٥ ؛ طاغور ١٩٦٨).

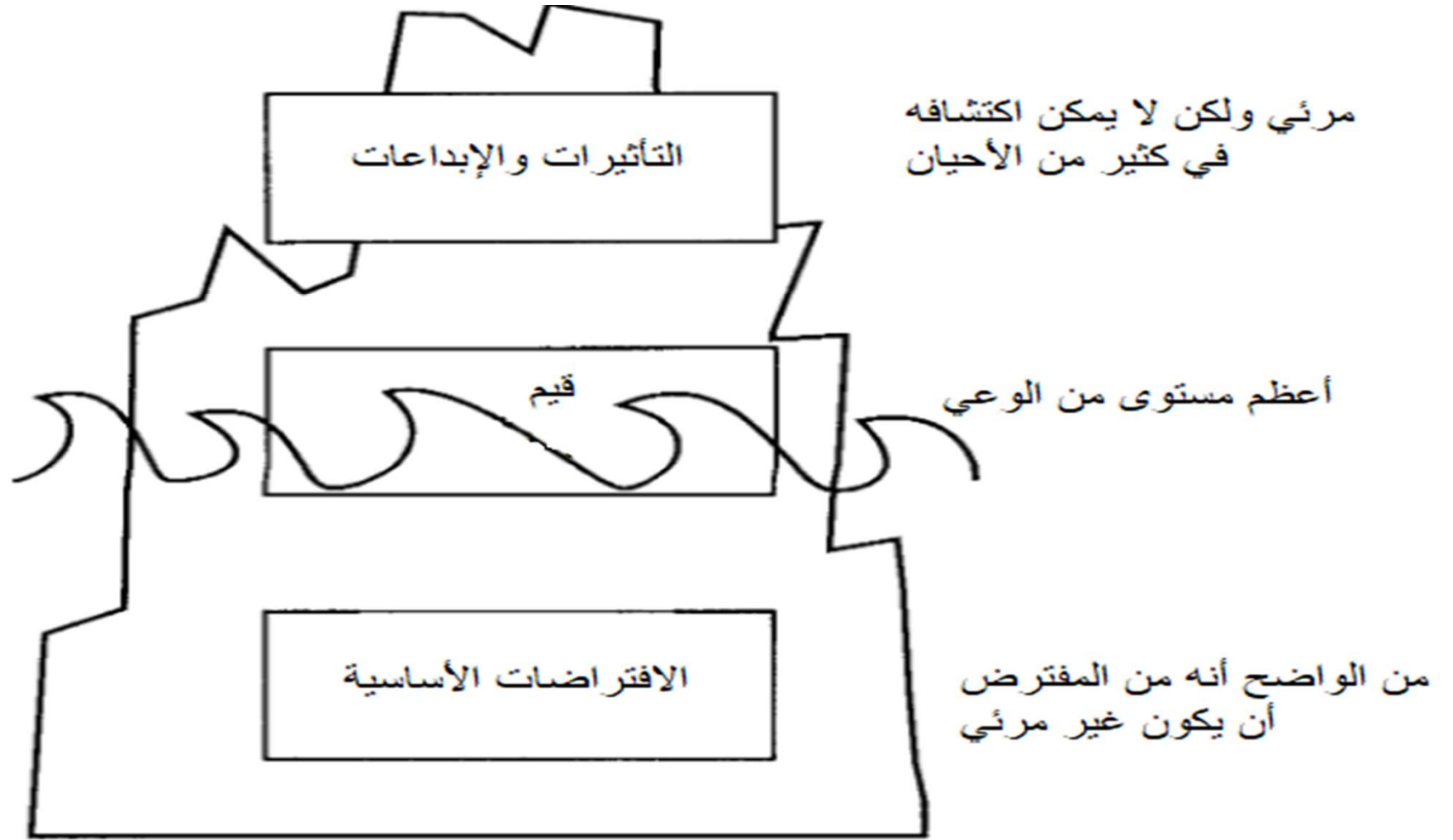
يشير علم البيئة إلى المظهر المادي للمدرسة ، مثل التصميم والعمر والمرافق الخاصة بالمعدات والتكنولوجيا المستخدمة في تشغيل المدرسة.

يتناول المجتمع (المنطقة أو الإقليم) للمدرسة خصائص الأفراد والتفاعلات الاجتماعية الموجودة في المدرسة. تشير المنظمة إلى هيكل المنظمة ، والذي يتضمن العلاقة وأنماط القرار والعلاقات الهرمية بين المديرين والمعلمين. ثقافة القيم. أمثلة وأنماط سلوكية لأفراد المجتمع المدرسي.

هذه الأبعاد الأربعة متشابكة بشكل معقد. على الرغم من أن البيئة والمجتمع والتنظيم ظاهرين. ثقافة المدرسة ليست واضحة. ومع ذلك ، يمكن الاستدلال على الثقافة من خلال مراقبة القطع الأثرية (تأثيرات) المنظمة وسلوك أفراد تلك المنظمة.

بمعنى آخر ، يمكن للفرد فهم ثقافة تلك المنظمة من خلال مراقبة ودراسة المجتمع والبيئة والتنظيم ، ومن خلال اكتشاف أنماط التفكير والمعتقدات والقيم التي تشكل السلوك التنظيمي.

- أخيرًا ، يتم تعريف الثقافة على أنها أساس المنظمة ، لأنها تصف الطريقة التي تتم بها الأشياء في المدرسة. تستند تصرفات الناس وسلوكياتهم على الأفكار والقيم والمبادئ المشتركة للأفراد الذين يشكلون جزءًا من النظام الاجتماعي بالمدرسة. ومع ذلك ، لا يجوز ذكر هذه المعتقدات والقيم صراحة. غالبًا ما توصف القيم والمعتقدات الأساسية للثقافة بالأسماء التالية: (١) الافتراضات (٢) القواعد. الافتراضات هي أفكار ومفاهيم يقبلها الأشخاص في المنظمة كأفكار صحيحة وغير قابلة للتغيير. نادرا ما يتم مناقشتها وأخذها كأمر مسلم به. القواعد هي قواعد سلوك غير مكتوبة تنشأ من الافتراضات الثقافية.
- يقترح (1985) Edgar Schein نموذجًا يشرح الثقافة على ثلاثة مستويات.



الشكل ٢ ٥. ثقافة تشبه جبل جليدي: تشبيه توضيحي لنموذج شاين للمستويات الثقافية

- باستخدام تشبيهه جبل الجليد ، كما هو موضح في الشكل ٢-٥ ، فإن التأثيرات والإبداعات والإنتاجات هي الظهور الواضح لثقافة المدرسة التي تشمل مرافق المدرسة ومعداتنا وتوثيقها وأنماطها السلوكية والشخص الذي يزور المدرسة.
- بعض القيم أعلى من المستوى وبعضها أقل من المستوى. قد يتم اكتشاف القيم صراحةً من خلال المستندات أو المنتجات الثانوية الأخرى التي تصف مهمة الإدارة ورؤيتها وفلسفتها.
- على الرغم من أن هذا ليس هو الحال دائمًا ، إلا أن المستندات التي تظهر للتعبير عن الغرض من المدرسة قد تكون مضللة في بعض الأحيان. غالبًا ما نصادف فلسفات تدافع عن معتقدات وقيم معينة ، لكن المعلمين والإداريين يتصرفون بطريقة مختلفة ، وهذا يحدث عندما يستخدم المديرون والمعلمون مثل هذه المستندات فقط لتنفيذ أمر إداري داخلي ، أو إنشاء خارجي.
- وبالتالي ، فإن الفلسفة أو الرسالة الواضحة لا تظهر أكثر من تنفيذ أو تلبية متطلبات واحتياجات تقرير رسمي.
- الافتراضات الأساسية هي جزء من الجبل الجليدي المغمور تحت سطح الماء. الفرضيات هي أساس الثقافة. لأنها تحدد العلاقة الفردية مع البيئة والحقائق التي تقوم عليها المدرسة.
- ترتبط الثقافة ارتباطًا وثيقًا بتاريخ المنظمة وتقاليدها ويتم تكوين الأشخاص الذين يدخلون المنظمة اجتماعيًا لفهم وقبول قيم وأفكار وأمثلة المنظمة

- يتم هذا التنشئة الاجتماعية من خلال أدوات رسمية مثل التدريب على المدخلات وكذلك من خلال التدريب غير الرسمي.
- تتأثر ثقافة المدرسة بعناصر أخرى من المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والغرض والإدارة والثقافات الفرعية للمنظمة. على سبيل المثال ، يفصل الهيكل التنظيمي لمدرسة ثانوية نموذجية المعلمين حسب تخصصهم ، حيث يشكل كل قسم ثقافته الفرعية.
- ليس من غير المألوف أن يكون للمدارس الثانوية الكبيرة فرص قليلة ، خاصة للتفاعل المنتظم مع المعلمين في المدارس الأخرى. وينطبق الشيء نفسه في المدارس الابتدائية. لدرجة أن المرء قد يسمع مقولة أن "ما يفعله معلمو المدارس الابتدائية يختلف عما يفعله في المدرسة الثانوية".

العلاقات المتبادلة بين الهيكل والجو والثقافة

- يؤثر على الهيكل التنظيمي للطلاب. غالبًا ما يكون هذا أكثر وضوحًا في المناطق ذات البرامج والخدمات الخاصة. وخير مثال على ذلك هو عندما يهتم المعلمون بشكل شرعي بالاحتياجات الفردية للطلاب ويطلبون خدمات تعليمية خاصة. ومع ذلك ، عندما تتضح عدم القدرة على التعلم والحاجة إلى تلقي خدمات خاصة للطلاب ، غالبًا ما ينسحب المدرسون في الفصل ويحيلون جميع الأمور إلى منظمة التعليم الخاص.

- إن ظهور ثقافات تعليمية رسمية مقابل التعليم الخاص متجذر في العديد من القضايا التي تتناول الاحتياجات الخاصة للأطفال. يعتمد وجود وحدات ثقافية فرعية أكبر في المجتمعات المدرسية أيضًا على دورها المحدد وهويتها في المنظمة ، مثل المعلم أو الطالب أو الوالد أو المدير. يمكن للقادة التربويين التأثير على التعاون والتكيف مع ثقافات فرعية متعددة من خلال التلاعب الواعي بالهيكل التنظيمي ، والجدولة ، وإنشاء الغرف ، والأساليب والفرص للحوار ، وحل المشكلات بين موظفي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة الآخرين.

تعكس ثقافة المدرسة الثقافة الاجتماعية للمجتمع الأكبر الذي توجد فيه.

- وجد (1984) Godlade وآخرون (Kuban 1984؛ Ravan 1995) أن هناك تدفقاً طبيعياً وتشابهاً في الفصول الدراسية في جميع أنحاء البلاد. بالإضافة إلى ذلك ، تنعكس القضايا الاجتماعية التي تؤثر على ثقافة الأمة الأكبر في المجمع المدرسي. مثل عندما تنشأ التقسيمات الفرعية على أساس الجنس أو العرق أو الحالة الاجتماعية والاقتصادية. على الرغم من أن المدارس تمثل بشكل طبيعي ثقافة وطنية أكبر ، إلا أن القادة التربويين لديهم أيضاً فرصة لتغيير الثقافة المدرسية أو تقويتها من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. مثل الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار والحوار الشامل بين الثقافات الفرعية المتعددة وأصحاب المصلحة.

- استخدم الباحثون أدوات تقيس تصورات المعلمين عن المعلمين والمديرين الآخرين كطريقة لوصف المناخ المدرسي. تذكر أن الجو يتم تعريفه على أنه البيئة المدرسية الشاملة ويعكس نزاهة وملاءمة بيئة المدرسة والمجتمع والهيكل التنظيمي والثقافة. الاستبيان الوصفي للغلاف الجوي التنظيمي الذي أعده Andrew Halpin و Duncraft (1962) هو أحد الأدوات الرائدة والمعروفة لوصف المناخ المدرسي.

- تم تعديل الأدوات الرئيسية لمالين وكرافت واستخدامها من قبل الباحثين (Hui و Tarter و Kat Komb 1991) بشكل عام ، تُظهر أدوات OCDQ جو المدرسة من خلال الاستمرار من الأجواء المفتوحة إلى الجو المغلق. يتميز الجو المفتوح بالتواصل الحر بين المعلمين ومديري المدارس. المعلمون ملتزمون إلى حد ما بعملهم ولا يتم تقييدهم بأمر. يدعم المدرء المعلمين ويحترمون مهنتهم وكفاءتهم. من ناحية أخرى ، فإن الجو المغلق محدود للغاية ويتميز بمستويات عالية من عبء العمل غير العلمي. في جو مغلق ، لا يولي مديرو المدارس اهتمامًا كبيرًا للمعلمين ويتم التحكم في عمل المعلمين وتكون طريقتهم نحوياً وأمرًا. المعلمون غير ملتزمين وغير فعالين.

- يعد المناخ المدرسي مفهومًا مهمًا في فهم المنظمات بسبب ارتباطه الواضح بالتغيير التنظيمي الرائد. ستتناول الفصول الأخرى على وجه التحديد القيادة والتغيير والتحفيز. ولكن بشكل عام ، فإن الجو المفتوح للمدرسة يميل إلى إظهار نوع من القيادة التي تعزز بشكل فعال التطوير المهني للمعلمين والطلاب.

• القضايا المعقدة والمستمرة التي تحدد المنظمات المدرسية:

- الفكرة النهائية لفهم طبيعة منظمة المدرسة هي فكرة القضايا المعقدة أو المستمرة أو النزاعات التي تواجه بعضها البعض وتسبب التوتر أو الصراع في المنظمة. يحدد Lee Bullman "Waters Dale (1991) عشر مشاكل معقدة مهمة تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق أداء فعال وبنية مناسبة في مجال معين للحفاظ على هذه الأرصاد متوازنة. الشكل ٢-٦ ، الحالات العشر ، يلخص الصعوبات والأسئلة المرتبطة بكل منها ، ويلعب قادة المدارس دورًا حيويًا في تحقيق التوازن الصحيح في كل مجال من هذه المجالات.

- في مناقشة حديثة حول التنظيم المدرسي ، لخص راني أوغوا ورافين وإلين غولدينغ (١٩٩٩) القضايا الداخلية والخارجية المعقدة التي تواجهها المدرسة.
- يعرفون القضايا التنظيمية على أنها "انقسامات أساسية" لا يمكن تحملها. بالإضافة إلى ذلك ، فقد جادلوا بأن القضايا التنظيمية المعقدة تنطوي على التزام عميق بالقيم النووية ، والتي غالبًا ما تكون على خلاف مع بعضها البعض (ص ٢٧٨).

١ الأهداف التنظيمية

٢) الأعمال الإنشائية

٣) احترام باهظ الثمن

٤) التسلسل الهرمي.

- تشير الأهداف التنظيمية إلى الارتباط المحتمل والصراع بين الأهداف التنظيمية والدوافع والمصالح لأعضائها. الدفع على أساس الكفاءة هو مثال على هذا الصراع. القيم المبدئية التي قد تكون على خلاف هنا هي المنافسة مقابل الحياد.

- ترتبط قضايا هيكل العمل المعقدة بالتوتر بين الأنظمة الرسمية وغير الرسمية في المنظمة. على سبيل المثال ، قد تكون هناك قيم متضاربة بين العمل التصحيحي النحوي (الرسمي) والمعايير الثقافية العميقة (غير الرسمية) للمدرسة.

- ويشير المؤلف إلى أن عمل المعلمين "يسترشد بشكل أساسي بالأفعال والقرارات الفردية بدلاً من وجهات النظر العادية والواضحة. وتتعلق مسألة الاحتراف بالتضارب بين توجهات الإدارة البيروقراطية والمهنية. وهي ضمنية و قد توجد عن غير قصد في هيكل بيروقراطي للغاية ، في الواقع قد تخترق قلب الهيكل التنظيمي للمدرسة وتصبح محور إعادة تعريف الدور الرسمي للمدارس في مجتمع ما بعد الصناعي.

- طرق الإدارة من أعلى إلى أسفل مقابل الإدارة التصحيحية من القاعدة إلى القمة معالجة هذه الصعوبات الأساسية تشمل إصلاحات المناهج المستندة إلى المعايير ونمو المدارس المستقلة وتطويرها ، في حين أن حركة المعايير تدافع عن منهج مركزي وهيكلي إداري ؛ يؤيد Charter Advocates اللامركزية والاختيار الفردي.

• القضايا المعقدة الهامة للهيكل التنظيمي بولمان وديل

• قضايا معقدة ، أسئلة

• الفجوة مقابل التداخل

- كيف يتم تقسيم المهام وتنسيقها في نفس الوقت؟
- هل جميع الوظائف الأساسية للمنظمة موضحة في الهيكل التنظيمي؟
- هل هناك محاولات كثيرة لفعل الشيء نفسه؟

• العمالة الناقصة مقابل العمل الزائد

- هل يوجد أي مسئولين في المنظمة؟ هل الأشخاص الذين لديهم مسؤوليات مختلفة غير مستغلين مع الكثير من المسؤولية؟

• الوضوح مقابل التناقض

- هل يفهم الناس عملهم وهدفهم؟ هل يفعلون ما هو متوقع منهم؟
- هل يسمح لهم بالإبداع والمرونة في عملهم؟

• الاستقلال مقابل التبعية

- هل تم منح العمال الاستقلال لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم؟
- هل يعمل العمال معًا لصالح المنظمة؟

• السندات فضفاضة مقابل السندات الصلبة

- هل الأساليب مناسبة لخدمات المنظمة؟ هل تعكس القواعد والسياسات الأداء الفعال للمؤسسة؟

• التركيز على اللامركزية

- هل يتم توزيع الطاقة بشكل صحيح؟ هل صدر الكثير من السلطة والسلطة من قبل المنظمة ، وهل تم تبادل الكثير من الصلاحيات والسلطات؟

• انعدام الهدف ضد الغرض الإداري

- هل الأهداف ذات صلة بالوضع الحالي ، وهل تمت مراجعة الأهداف أو تعديلها أو إعادة بنائها؟

• الامتثال مقابل عدم الاتساق

- هل المعلمين والمديرين والطلاب يتناسبون مع أدوارهم؟ هل هناك ثقة كبيرة في القواعد واللوائح؟

المشكلات الخارجية المعقدة التي تواجهها المؤسسات المدرسية هي:

(١) الاستقرار

(٢) الحدود التنظيمية

(٣) الامتثال

- تشير الاستدامة إلى حقيقة أن الهياكل التنظيمية تقاوم التغيير بمرور الوقت ، على الرغم من الجهود العديدة.
- يشير جاوا وكراسون وجولدينغ إلى حقيقة أن الإصلاح يتم بطريقة تتماشى مع الهياكل القائمة والعمل المدرسي. القضية الرئيسية هي كيف تتكيف المنظمات بشكل جيد مع بيئتها الخارجية في مواجهة الوظيفة الأساسية للمنظمة المتمثلة في الحد من عدم اليقين وتجنب اللامركزية.
- تتعلق القضايا المعقدة للحدود التنظيمية بمسألة المنظمات كنظم اجتماعية لها حدود. ومع ذلك ، فإن موقع الحدود غالبًا ما يكون غامضًا. يمكن تحديد الحدود بعدة طرق من خلال عضوية المنظمة أو شبكة اتصالات المجتمع أو أدوار الأعضاء وأنشطتهم.

- ترتبط المشكلات المعقدة المتعلقة بالامتثال بما إذا كانت المدرسة تلبي الاحتياجات البيئية بطريقة فنية أو بطريقة رمزية. يشير الامتثال التقني إلى أسلوب الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع أوامر الدولة والوطنية والتوقعات المحلية ، ويعزز التكنولوجيا الأساسية (الأساسية) للمنظمة ورسالتها الأساسية. تشير الطاعة الرمزية إلى الهياكل التنظيمية التي تم إنشاؤها لاكتساب الشرعية الاجتماعية. احتفالات التخرج هي مثال على القضايا الفنية الرمزية. هل يمثل حفل التخرج الرسمي استكمالاً ناجحاً لمهمة المدرسة الأولية (الطاعة الفنية) أم أنه حدث رمزي لإضفاء الشرعية على هدف المدرسة (الطاعة الرمزية)؟
- يسمح هذا الإطار لفحص الهياكل التنظيمية للقادة التربويين بدراسة المدرسة وبيئتها في سياق أوسع وأوسع. من الضروري أن يفهم المديرون دورهم التنظيمي في الثقافة الأكبر وأن يكونوا على دراية بالعلاقة السياقية للمدرسة بالبيئة الخارجية.

● ملخص

- توفر مراجعة نظرية الهياكل التنظيمية أساسًا لفهم النظرية التنظيمية وتطبيقها العملي في القيادة المدرسية. يغطي هذا الفصل الهيكل التنظيمي على أساس التصنيف التنظيمي والمفاهيم الأساسية. يفحص المكونات التنظيمية والقضايا المعقدة المستمرة فيما يتعلق بالقيادة الذين يكافحون لتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية ، وكذلك احتياجات أصحاب المصلحة في المدرسة. توفر النماذج التي قدمها بارسونز وسكوت وبلو إطارًا لفهم ممارسات المدرسة وأهدافها في السياق الثقافي الأكبر. يعتقد بارسونز أن الوظيفة الأساسية للمدارس هي الحفاظ على ثقافة المجتمع ونقلها. يعرف بلو وسكوت المدارس على أنها مقدرة للمنفعة العامة.

- يعد تحديد الغرض الأساسي للمدارس أمرًا ضروريًا لفهم كيفية الحفاظ على الهيكل التنظيمي أو المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية. في هذه الحالة ، تشير النظرية الأساسية لنظرية الطاعة المستندة إلى هيكل سلطة المنظمة إلى أن المدارس منظمات معيارية. وهذا يعني أن الهدف الأساسي للمدرسة هو الحفاظ على الثقافة وتعزيزها. لذلك ، فإن المدارس هي المنظمات التي تتكيف بشكل أفضل مع استخدام القوة المعيارية وتستخدم قوة المكافأة والعقاب في الأمور الثقافية مثل التكريمات والثناء والأوصاف والتوصيات. تؤدي هذه القوة إلى التزام إيجابي في المنظمة بأن هناك الكثير من التعاون بين مديري المدارس والمعلمين.
- يستعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية وعناصر المنظمات والهيكل التنظيمي. قدم تصنيف Mintzberg الشامل للأنظمة التنظيمية إطارًا بسيطًا لفهم العلاقات المتبادلة للوظائف المتعددة في المنظمة. تم شرح الأشكال التنظيمية العامة بناءً على المكونات الثلاثة للمنظمات - الإدارة والهيكل التشغيلي الأساسي والهيكل الفني (الموظفون المتخصصون).
- يناقش هذا الفصل أيضًا مفهوم الجو المدرسي كمفهوم أساسي للهيكل التنظيمي. يُعرّف الغلاف الجوي بأنه البيئة المدرسية الشاملة ، وبالتالي يضيء العلاقة بين المكونات الثقافية والهيكلية والاجتماعية والمادية للمدرسة. يتميز الجو المفتوح للمدرسة بمستويات عالية من التواصل بين المعلمين ومديري المدارس والمدرسين المدعومين بقوة من الإدارة والملتزمين عمومًا بأهداف المدرسة. يُعرّف الجو المفتوح بأنه محرك التغيير ، وتسعى الإدارة في هذا الجو إلى تعزيز الفعالية التعليمية.

- أخيرًا ، "يتم فحص الهيكل التنظيمي للمدارس فيما يتعلق بالسياقات المعتادة المرتبطة بالقيم الأساسية التي غالبًا ما تتعارض مع بعضها البعض. ويتم تحديد القيم الأساسية من قبل المعلمين ومديري المدارس وأولياء الأمور والطلاب وثقافة المدرسة الأخرى الشركاء. ربما تكون إدارة مدرسة أو منطقة التعلم أكبر تحد للقيادة تجاه رؤية تنظيمية مشتركة تجمع شركاء مختلفين معًا من خلال الاعتراف بالقيم والمعتقدات المشتركة ، من خلال تصرفات وسلوك القادة الذين يعكسون مهمة المدرسة و الرؤية المدعومة: عندما يدعم الهيكل التنظيمي للمدارس والسياسات والإجراءات والجدول الزمنية والآليات المصاحبة الأخرى الأفكار التنظيمية ، سينجح القائد في اختيار الخيار المناسب من خيارات الهيكل التنظيمي المختلفة الموضحة في هذا الفصل.

- بشكل عام ، المفاهيم الموضحة في هذا الفصل هي نظريات أساسية للهيكل التنظيمي. توفر هذه المفاهيم الإطار الهيكلي لنظريات التنظيم والقيادة التي سيتم مناقشتها بالتفصيل في الفصل التالي

• النظرية في الممارسة

- انضمت مدارس بيغ هورن وديب كريك: مثال على نزاهة المدرسة
- مدرسة بيغ هورن هي مدرسة صغيرة تقع على بعد حوالي خمسين ميلاً من أقرب مركز للعاصمة. تتكون المساحة من منطقة بها ثلاثة مبانٍ تتسع لـ ١٥٠ طالباً من المرحلة الابتدائية إلى الثانوية على مساحة ١٤٠ ميلاً مربعاً. في البداية ، كان عدد الطلاب الأصغر ١٤ ٪ من الأمريكيين الأصليين. يحصل أكثر من ٦٠ في المائة من طلاب بيغ هورن على غذاء مجاني أو بسعر مخفض ، وفي العام الماضي قدر تقرير حكومي معدل التسرب بنسبة ١١ في المائة.
- يوجد في Big Horn تسعة مدرسين في المدرسة الثانوية (الصفوف ٧-١٢) وستة مدرسين ابتدائيين (الصفوف ١-٦). تقدم المدرسة دورة أساسية مع دورات علمية مختارة مثل مهارات الكمبيوتر واللغة الإسبانية. هذه المدرسة غير مدعومة من قبل أي مدرسة أو مركز مهني تقني أو خدمة إقليمية أخرى. لدى Big Horn خطط شراكة مع مدرستها المجاورة ، Deep Creek ، على بعد خمسة أميال. يشارك الطلاب في اللغة الأجنبية وتعليم القيادة وفصول الرياضيات المتقدمة من خلال برامج الشراكة بين المدارس

- تضم مدرسة Deep Creek School 400 طالب جامعي. ٣٤٪ منهم أمريكيون أصليون. الباقي جلد أصفر. يقوم ستة عشر معلمًا ثانويًا بتدريس الصفوف من ٧ إلى ١٢ ، ويقوم سبعة عشر معلمًا ابتدائيًا بتدريس الصفوف من الأول إلى السادس. تبلغ مساحة مدرسة Deep Creek School 206 ميلًا مربعًا وتدعمها مدرسة مهنية حيث يمكن لطلاب المدارس الثانوية الالتحاق بالمدرسة الإعدادية والمدرسة الإعدادية. أبلغت مدرسة ديب كريك عن ٢ في المائة من التسرب العام الماضي. بالإضافة إلى ذلك ، بالنسبة للفصول الدراسية الرئيسية ، تقدم Deep Creek وحدات علمية مثل تطبيقات الكمبيوتر والألمانية والإسبانية والتوضيح والمحادثة. بالإضافة إلى معلمي الفصول الدراسية ، وظفت Deep Grang مستشارًا وأمين مكتبة. تتكون المساحة من مبنين في منطقتين منفصلتين. أحدهما له قواعد من ٨-١ والآخر له قواعد من ٩-١٢. المبنى الأساسي مزدحم وتقع الفصول الدراسية حول ووسط المبنى.

- قبل شهرين وافق الناخبون على دمج المدرستين. أدرك أعضاء كلتا المدرستين أنه ليس لديهم موارد مالية كافية لمواصلة عمل المدرسة ، وكان يجب أن يكون لديهم مبنى يكون جزئيًا لطلاب المرحلة الابتدائية وجزئيًا لطلاب المدارس الثانوية.
- جين بيترسون كانت مديرة مدرسة بيچ هورن المنشأة حديثًا لمدة ١١ عامًا. اليوم هو أول يوم سبت من شهر ديسمبر ، وتجلس السيدة بيترسون في مكتبها وتضع جدول أعمال المجلس المشترك ليوم الثلاثاء. سيقترح خطة اندماج اختيارية مدتها ستة أشهر. إنه مسرور لأن انتخابه كمدير مدرسة قد تمت الموافقة عليه من قبل مجالس إدارة كلتا المدرستين. السيد جيمسون ، الذي كان مدير ديب كريك لمدة ثمانية عشر عامًا ، قرر التقاعد والعمل مع السيدة بيترسون خلال سنوات الاندماج. على الرغم من أن دمج المدرستين كان اختياريًا وتم في أفضل الظروف ، إلا أن السيدة بيترسون كانت تعلم أن هناك العديد من المشكلات والعقبات التي تنتظرنا.

- كانت القضية الرئيسية هي تعديل المعلم ، وهو أمر لا مفر منه. بالإضافة إلى ذلك ، أثّرت قضية الهوية الاجتماعية لكلا المدرستين. كلتا المدرستين أكثر من ستين عامًا. كانت السيدة بيترسون على دراية بالاختلافات في أساليب الإدارة والهيكل التنظيمي التي تم تطبيقها في كلا المدرستين. حصل على درجة البكالوريوس في التعليم الابتدائي من جامعة أجنبية وبدأ التدريس منذ خمسة وعشرين عامًا. حصل على درجة الماجستير في التربية ودرّس لأطفال في الثامنة من العمر لسنوات عديدة. بدأ حياته المهنية كمدير لمدرسة ابتدائية صغيرة ، حيث خدم سبع سنوات قبل إدارته في بيج هورن. من ناحية أخرى ، بدأ السيد جيمسون التدريس منذ ٣٢ عامًا ، بعد خمس سنوات في الجيش. قام بتدريس الرياضيات في المدرسة الثانوية ودرّب الرياضة للبنين والبنات خمس سنوات قبل أن يصبح مديرًا لمدينة ديب كريك وخمس سنوات بعد استلامه الرئاسة.

• تحليل العينة

- ربما كانت أكبر مشكلة تواجهها السيدة بيترسون هي دمج مدرستين مع ثقافات مختلفة. في هذه الحالة ، من الواضح وجود مشكلات الحدود التنظيمية المعقدة ، كما حددها أوغادا وكراسون وجولدينغ. هذا المزيج هو أكثر من مجرد دمج مساحة مدرستين. يربط هذا الاندماج بين مجتمعين كاملين. هذا هو السبب في ضعف الحدود التنظيمية للمدرسة في هاتين المساحتين الصغيرتين في القرية. في كل مدرسة ، لا تتوقف الحدود عند المدرسة. يرتبط أفراد المجتمع الذين يرتاد أطفالهم المدرسة ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة. تعد المسابقات الرياضية وحفلات التخرج والاحتفالات الرسمية بالمدرسة الثانوية المحلية جزءاً من نمط حياة أي مجتمع. تعد ألوان المدرسة وعلاقاتها وتقاليدها أمثلة على القطع الأثرية (المنتجات) التي تعكس القيم والافتراضات الأساسية للمدرسة وثقافة المجتمع

- تواجه السيدة بيترسون التحدي المتمثل في قيادة التغيير في مجتمعين. أفضل فرصة للقيام بذلك ستكون من خلال الأجواء المفتوحة للمدرسة. جو يوجد فيه تدفق حر للتواصل ومستوى عالٍ من مشاركة الشركاء. يعد التواصل بشكل مفتوح وإشراك المعلمين والطلاب وتشكيل اللجان الاجتماعية من الأشياء التي يمكن القيام بها لاتخاذ قرار بشأن قضايا مثل اللون والاسم والعلاقات في المدرسة الجديدة.

- يجب أن يتذكر أن الهدف الأول للمدرسة الجديدة هو خلق الثقافة أو نقلها. وفقًا لنظرية العدوان ، يجب على السيدة بيترسون أن تسعى جاهدة لتوسيع منظمة معيارية. لذلك ، يجب أن تمارس السلطة القانونية من خلال القيادة ومكافأة المعلمين والطلاب وغيرهم ، وأشياء مثل التكريم والثناء وأشكال أخرى من التقدير. قد تشمل هذه الرموز شهادات تقدير لخدمات اللجان ، واعترافًا بتعاون الأفراد في الجمع بين المقالات الصحفية وتركيب لوحات بناء جديدة تحيي ذكرى تاريخ كل مدرسة إلى جانب إدخال تقاليد جديدة

- ينبغي للسيدة بيترسون ، قدر الإمكان ، إجراء أي تعديلات ضرورية أو إعادة تعيين الموظفين حسب الضرورة. بالإضافة إلى ذلك ، يجب على أعضاء كلا المجلسين العمل معًا لتوحيد وتعديل عضوية مجلس الإدارة الحالية في نهاية المطاف. كلما زادت قدرة السيدة بيتر شون على تشجيع الناس على التواصل بشكل مفتوح ، زادت الفرص والفرص للاتفاق والتماسك. في نهاية المطاف ، قد تؤدي القرارات النهائية بشأن تعديل مجلس الإدارة وإعادة تنظيمه إلى تصويت مجلس الإدارة الجديد على المجلس القديم. ولكن إذا كان هناك اتصال مفتوح ، فمن المرجح أن يستجيب المعلمون والطلاب وأعضاء المجتمع بالتزام. يجب تجنب المعايير القسرية والحافزة لأنها من المحتمل أن تؤدي إلى الاغتراب أو الالتزام المشكوك فيه.

تطبيقات للقارئ

- المدرسة الإعدادية : ماذا تعني هذه الأسماء؟
- كان جاك جراي متحمسًا جدًا لوظيفته الجديدة كمدير لمدرسة Long View Middle School. وتسلم قبل يومين كتاب تعيين وترقية من منصب نائب المدير. بدأ وظيفته الجديدة في أقل من شهر وكان يفكر في التغيير. كان السيد غاري مدرسًا في منطقة قبل ثماني سنوات من انتخابه مديرًا. تم تعيينه نائبًا للمدير قبل أربع سنوات في مدرسة Edge Water الابتدائية الثانوية وبعد ذلك بعامين في مدرسة Crestwood Middle School. لينكولن ٢٠ هي منطقة حضرية كبيرة تضم أكثر من ١٢٠ مدرسة.
- يتم تعيين أكثر من ٥٠٠ معلم جديد كل عام ، والمدارس كبيرة ومزدحمة. يبلغ متوسط عدد الطلاب في المدارس المتوسطة والابتدائية حوالي ١٦٠٠ طالب. لكن أكثر من ١٢٠٠ طالب لن يكونوا في الحرم الجامعي في وقت واحد.

- منطقة لينكولن غير مستقرة في هيكلها كمدرسة ثانوية. على الرغم من أن جميع الصفوف من ٦ إلى ٨ وبعض مدارسها البالغ عددها ٣٢ تسمى مدرسة ابتدائية ، فإن البقية هي مدرسة متوسطة. قبل خمسة عشر عامًا ، قدمت المنطقة مبادرة للانتقال من الهيكل التقليدي للمدرسة الثانوية إلى فلسفة المدرسة المتوسطة. ومع ذلك ، وبسبب العديد من العوامل ، بما في ذلك الالتزام المتزايد للإدارة القائمة على المدرسة والافتقار إلى خطط إقليمية للتغيير ، يمكن بالفعل بناء وتنظيم عدد قليل من المدارس الثانوية كمدارس متوسطة. في هذه المدارس القليلة ، التي تعد Crestwood واحدة منها ، يجتمع الطلاب والمعلمون في فرق ، وتم تصميم جداول العمل والمناهج الدراسية بناءً على التدريب الأساسي الأكاديمي وكتل وقت السفر ، مع مناهج تستند إلى مواضيع متعددة التخصصات. وهي مصممة وفرق من أربعة أو يقوم خمسة معلمين بتصميم تدريب مشترك لمجموعة مستقلة من ١٢٥-١٠٠ طالب.

- أقنعتة تجربة السيد جاري في مدرسة Crestwood Middle School بفوائد فلسفة المدرسة الإعدادية وتنظيم الطلاب القصر. في منصبه الجديد كمدير ، يريد أن يكمل مفهوم المدرسة المتوسطة في Long View. تأسست Long View قبل خمس سنوات وأعيد تسميتها إلى المدرسة المتوسطة ، ومع ذلك ، تم تنظيمها كأول دورة ثانوية تقليدية.

- عمل ماكس ليتل ، الذي أسس لانجفيو ، كمدير هناك لمدة خمس سنوات ويسعده العودة إلى المدرسة الثانوية. عمل السيد ليتل في مستوى المدرسة الثانوية قبل افتتاح لونغفيو. لذلك ، فقد نظمت Long View كمدرسة ثانوية صغيرة. يتم تنظيم المعلمين حسب الأقسام وهناك تركيز قوي على الاختيارات التقليدية والأنشطة اللامنهجية والمسابقات التنافسية.
- بالإضافة إلى ذلك ، على مدى السنوات الخمس الماضية ، عملت Long View في برنامج تقليدي مدته تسعة أشهر (تسعة أشهر دراسية). ولكن نظرًا للنمو في المنطقة ، سيتغير جدول عمل Long View هذا العام إلى أربعة أجزاء سنويًا. بينما يعرف السيد جاري أن تغيير مفهوم Long View للمدرسة الإعدادية سيكون أمرًا صعبًا ، لا سيما في ضوء التغيير في الجدول السنوي ، إلا أنه يشعر أن الوقت مناسب الآن لبدء تنفيذ هيكل تنظيمي جديد. يريد أن يكون جاهزًا لخطة التغيير عندما يبدأ يومه الأول في المكتب.