



قادة المدارس المتميزون: كيف يتفردون؟

١٨

أمراً في غاية الأهمية

تأليف

TODD WHITAKER

ترجمة

د. هيا بنت عبد العزيز البراهيم

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب. ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤٢هـ (٢٠٢١م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وايتيكر ، تود

قادة المدارس المتميزون: كيف يتفردون؟ ثمانية عشر أمراً في غاية الأهمية / تود وايتيكر ؛ هيا

عبدالعزیز البراهیم - الرياض ، ١٤٤٢

١٦٤ص؛ ١٧سم × ٢٤ سم

ردمك: ٩٢٠ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨ - ٤

١ - الإدارة المدرسية أ. البراهيم ، هيا عبدالعزیز (مترجم) ب. (العنوان)

١٤٤٢/٥٣٩٥

ديوي ٣٧١، ٢٠١١

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٥٣٩٥

ردمك: ٩٢٠ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨ - ٤

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

What Great Principals DO Differently 18 Things That Matter Most

By: TODD WHITAKER

©Taylor & Francis, 2012

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الثامن للعام الدراسي ١٤٤٢هـ، المعقود

بتاريخ ٢٢/٤/١٤٤٢هـ، الموافق ٧/١٢/٢٠٢٠م.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يُسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



مقدمة المترجمة

"أعطني قائداً ناجحاً أعطك مدرسة متميزة"

ما من معضلة تعجز الإدارة عن تحطّيتها، وما من طموح تعجز الإدارة عن تحقيقه؛ بالإدارة نستطيع تحقيق المعجزات، وبالإدارة الحكيمة نستطيع إنجاز أعظم المهامّ.

إنّ الدور الذي يضطلع به قائد المدرسة بصفته قائداً تربوياً له بالغ الأثر في تسيير العمل التربوي والتعليمي، فهو المسؤول المباشر عن كلّ العمليّات التربويّة والتعليميّة في المدرسة، وهو القائد الذي يهتمُّ بتطوير البيئة المدرسيّة في كلّ جوانبها، لأنّه يعلم أنّ البيئة المدرسيّة المتميّزة هي التي تساعد الطّلاب على التّحصيل العلمي والتّفوق والإبداع.

ولأنّ نجاح المدرسة في أداء رسالتها يعتمد في المقام الأوّل على نجاح قائد المدرسة، بات من الصّوروري أن يكون هذا القائد مؤهّلاً تأهيلاً خاصّاً ومتمتّعاً بصفات تميّزه من غيره من الإداريّين والمعلّمين في مدرسته، من قوّة الشّخصيّة وبعُد النّظر، والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى الحسم السّريع، والطلاقة اللفظيّة، والمرونة في تصرّفاته وتعاملاته، والخبرة في العمليّة التعليميّة إدارة وتديراً.

ومآ لا شكّ فيه أنّ المدارس والمنشآت التعليميّة كلّها يديرها قادة، ولكن هل سألنا أنفسنا يوماً عمّا إذا كان هذا القائد أو ذاك هو أهلّ لشغل منصبه بالفعل؟ وهل هذا القائد هو قائد متميّزٌ حقّاً؟ أو أنّه كغيره من القادة؟ ربّما نصادفُ في حياتنا كثيراً من القادة النّاجحين، لكن هل كلّهم متميّزون؟

استناداً إلى ما سبق، جاءت الحاجة إلى ترجمة هذا الكتاب "قادة المدارس المتميزون كيف يتفردون؟"، لتلبية مستلزمات الواقع التربوي المتسارع في النّمو أوّلاً، ولتقديم إضافة نوعيّة إلى ما تحتويه المكتبة العربيّة من كتب تُعنى بهذا المجال ثانياً، ولكونه يُعدُّ استجابةً مباشرة لحاجات قادة

المدارس الذين يسعون إلى التَّميُّز والإبداع ثالثًا. ولأنَّ التَّميُّز والإبداع ليسا حكرًا على أُمَّة بعينها أو ثقافة بحدِّ ذاتها، كان لا بُدَّ من الاطِّلاعِ على تجارب الآخرين بُغية الاستئناسِ بها والاستزادة من العلوم والمعارف ما أمكن.

تفرَّد هذا الكتابُ عن غيره من المؤلفات التربوية بجوانب عديدة. على سبيل المثال، استمدَّ مؤلِّفُ هذا الكتاب -تود وايتيكر- محتواه من زياراتٍ ميدانيَّة وموازنات بين قادة متميِّزين وآخرين أقلَّ كفاية، بالإضافة إلى عمله مستشارًا لعدَّة مدارس واحتكاكه المباشر مع الكوادر التَّربويَّة والإداريَّة والتَّعليميَّة، الأمر الذي أتاح له تحديدَ مواطنِ القوَّة والضعف وأسس التَّميُّز والنَّجاح وعواملها. ولأنَّ التَّميُّز والنَّجاح مفهومان نسبيَّان قد يختلفان من شخصٍ إلى آخر ومن ثقافةٍ إلى أخرى، كان لا بُدَّ إذن من تقديم إطارٍ واضحٍ ودقيقٍ يستند إلى تجاربٍ عمليَّة وواقعيَّة أدَّت إلى التَّفرد والإبداع، وهذا هو بالفعل ما جاء به كتابنا هذا.

وتناول هذا الكتابُ موضوعاتٍ عدَّة؛ إذ بدأ الكاتبُ باستعراضِ الأسبابِ التي تدفعنا إلى التَّطلُّعِ إلى المتميِّزين، مشيرًا إلى أنَّ البشر هم جوهرُ القضيَّة التَّربويَّة وليس البرامج، ثمَّ استعرضَ بعضَ الطَّرائقِ لتحسينِ واقعِ مدارسنا، وتطرَّقَ أيضًا إلى الآلياتِ التَّنمية الفرديَّة لدى المعلمين وموضوع العقاب والتَّشجيع. بعد ذلك، تحدَّث الكاتبُ عن الوعي الذاتي لدى القادة المتميِّزين ومدى تجاوبهم مع البيئَةِ المحيطة، وفنون التَّصرُّف في حال كان أداء الطُّلاب ضعيفًا، وعن كفيَّة الاستجابة لمطالب الآخرين. ثمَّ استعرضَ الكتابُ أهميَّة تبنِّي نهجٍ إيجابيٍّ ومعاملة الآخرين باحترام طوال الوقت وفوائد اجتماعات المعلمين. وكان من جملة ما ناقشهُ الكتاب كذلك أهميَّة التَّركيز على السلوكيَّات، ثمَّ التَّركيز على المعتقدات، وتعليم المعلمين وتوظيف المتميِّزين منهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أساليب التَّعامل مع الموظَّفين السَّلبيين وغير الفعَّالين. وختم المؤلف كتابه بقائمة من التَّوجيهات والإجراءاتِ الأساسيَّة التي ينبغي لكلِّ قائد متميِّز أن يضعها نُصب عينيه في أثناء شغله منصب قائد المدرسة.

ولمَّا كان مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التَّربويَّة، ويمثل النظام والأخلاق والشخصية القوية، ويقود المعلمين والطلاب، فلا بد أن يكون واجهة مشرِّفة وقدوة يفتخر بها جميع من في المدرسة، وعليه أن يقوم بوظائفه الخمس على أكمل وجه، من تخطيط

وتوجيه وتنظيم ورقابة وتقويم. ومما يساعد قائد المدرسة على الارتقاء بالعملية التعليمية تفهمه للمسئوليات والمهام، ودرايته بالأنظمة والتعليقات، والمتابعة الجادة والاهتمام المستمر بالمعلمين والطلاب كي يزيد العطاء ويرتفع مستوى تحصيل الطلبة.

ثم إن ما يجعل قائد المدرسة قادرًا على تطوير الإدارة المدرسية هي المتابعة المتواصلة والسعي الحثيث إلى توسيع نطاق قدراته على إدارة العمل بما يتماشى مع ما يحيط المدرسة من تطوُّر وتحسُّن وتغيُّر في المجالات كافة. وهذا التطوير يوجب الاطلاع على كل جديد يصدر في ميدان التربية والإدارة المدرسية، من بحوث تربوية وتطبيقات ناجحة تصدر من أناس متخصصين لهم خبرات كبيرة تجعل الاطلاع عليها ذا فائدة تساعد على تنظيم العمل المدرسي وتحسين الأداء، مع أهمية اطلاع قائد المدرسة على الدوريات المتخصصة والكتب المتعلقة بفن الإدارة. وفي النهاية، سيجد القائد أن هذا الاطلاع قد زاد من نموه المهني، وساعده على إدارة مدرسته إدارة ناجحة، ومكنه من إسداء النصح والتوجيه للمعلمين والطلاب، لأن خبرة القائد وثقافته وسعة اطلاعه تؤثر إيجابًا في فلسفته وأسلوبه في العمل الذي ينعكس على تنظيم المدرسة وسيرها.

لا أنسى في الختام تقديم جزيل الشُّكر والتقدير والامتنان إلى مركز جامعة الملك سعود للترجمة على إتاحتها الفرصة لي لترجمة هذا الكتاب، ويمتدُّ شكري وتقديري إلى كلِّ من أسهم في مراجعته وإبداء ملاحظاته وتعقيباته ليخرج الكتاب بأبهى حُلَّة. وإنني أرجو الله أن ينفع به كلُّ الباحثين عن التَّميِّز والطَّامحين إلى ارتقاء سلَّم النَّجَاح والإبداع.

المترجمة

نبذة عن الكاتب

الدكتور تود وايتيكر محاضر رائد ومعروف في مجال التعليم، وقد كان محظوظاً إذ امتلك القدرة على المزج بين شغفه وحياته المهنية. ولقد لاقت رسالته بخصوص أهمية التعليم صدى لدى مئات الآلاف من المعلمين في أرجاء المعمورة. تود هو أيضاً أستاذ القيادة التربوية في جامعة ولاية إنديانا في تير هوت، ولاية إنديانا. إن شغفه في التعليم لم يعرف حداً معيناً قط، وهو يواصل مسيرته التعليمية الناجحة انطلاقاً من إجراء بحوث بشأن المعلمين والقادة المؤثرين ودراساتهم.

درّس الدكتور تود في بداية حياته المهنية مادة الرياضيات، ودرّب فريق كرة السلة في ولاية ميزوري، ثم عمل قائداً في مدارس المراحل المتوسطة والثانوية. عمل كذلك منسقاً في مدارس المرحلة المتوسطة، وتولى مسؤولية شؤون التوظيف والمناهج والتقنية من أجل افتتاح مدارس متوسطة جديدة.

وبوصفه أحد أبرز الشخصيات الوطنية الرائدة في مجال تحفيز الموظفين وقيادة المعلمين وزيادة تأثير قادة المدارس، فقد ألّف أكثر من عشرين كتاباً، ومنها الطبعة الثانية من كتاب "معلمو المدارس المتميزون: كيف يتفردون؟". وتُورد من كتبه الأخرى على سبيل المثال لا الحصر: "٥٠ طريقة لتحسين سلوك الطلاب"، "فضايا التعليم"، "الكرة"، "سبعة أسرار بسيطة"، "تحفيز المعلمين وإلهامهم"، "التعامل مع أولياء الأمور القساة".

الدكتور تود متزوج بالسيدة بيت، معلمة وقائدة مدرسة سابقة، تشغل حالياً منصب أستاذ التعليم الابتدائي في جامعة ولاية إنديانا، ولهما ثلاثة أولاد: كاثرين، ومادلين، وهاريسون.

مقدمة الطبعة الثانية

إن مشاركة معتقداتك مع الآخرين علانيةً قد تضعك في موضع ضعف. ومع ذلك، فإن مشاركة أفكارنا تمكننا من صقل تلك المعتقدات وتهذيبها وتلميعها. وقد فاجأني كثيرًا ردود الأفعال على الطبعة الأولى من كتاب "قادة المدارس المتميزون: كيف يتفردون؟"، وفاقَت التعليقات والآراء والكلمات الطيبة حدود خيالي، وكانت بالفعل تجربة مُرضية للغاية.

في الوقت نفسه، أتاحت لي هذه التجربة فرصًا إضافية للعمل مع الآلاف من قادة المدارس في أنحاء العالم جميعها، ومواصلة دراسة العادات المميزة للقادة الأفضل، (Jay, 2011; Fleck, 2003; Raisor, 2011; Sudsberry, 2008). تلك التجارب القيِّمة جعلتني أرغب في إعادة النظر في الطبعة الأولى من هذا الكتاب والتوسع في رسالته. ولكون قطاع التعليم يشهد تغييرات جذرية، دارت في خَلْدي أسئلة كثيرة، منها: ما تأثير كل من المدارس المستقلة والتمويل المحدود والتطور التقني الهائل في دور قائد المدرسة؟ وهل تُبرز أي من هذه الأشياء الاختلافات والفوارق بين قادة المدارس المتميزين والبقية؟ لذا، ارتأيت بحث هذه المواضيع وغيرها في هذه الطبعة. وتتناول الطبعة الثانية أيضًا ثلاثة جوانب جديدة: إحساس قائد المدرسة بذاته، وفهم حيوية التغيير، والتعامل مع أفراد الطاقم غير الفاعلين والسلبين.

ثمة اختلافات واضحة بين مدى دقة تصور القادة الفاعلين والأقل فاعلية لأنفسهم؛ إذ يؤمن الجميع بأنهم بارعون فيما يفعلون، ولكن التحدي الذي يواجه القادة هو تحديد ما إذا كان تصورهم لذواتهم دقيقًا أم لا، ثم معرفة كيفية تحسين ذلك التصور إن كان خاطئًا. ويبدو أن قطاع التعليم يشهد الآن تغييرًا مستمرًا، وهذا ينطبق أيضًا على القيادة التربوية. ومع أن قادة المدارس

جميعهم يواجهون هذا التغيير ويحاولون التعامل معه والاستفادة منه، إلا أن لكل واحد منهم أسلوبه وطريقته المختلفين في المواجهة، وسأستعرض بناءً على ذلك الاختلافات جميعها في هذه الطبعة. يركز الجانب الأخير على أفراد الطاقم غير الفعّالين والسليبين. وفي أول كتاب قمت بتأليفه، الذي حمل العنوان "التعامل مع المعلمين القساة" (٢٠٠٢)، انصبّ تركيزي على المعلمين؛ اعتقادًا مني بأنهم التحدي الأكبر والأوحد الذي يواجهه قادة المدارس، ومنذ ذلك الحين، توسّع هذا التحدي توسّعًا كبيرًا. ومع التحول السريع الذي يشهده المجال التعليمي، يبدو أن المعلمين المقاومين يستمرون في الظهور، لكن قادة المدارس المتميزين يتعاملون مع هؤلاء الأشخاص بطريقة مغايرة تمامًا عن تلك التي يلجأ إليها أقرانهم.

يذكر بعض الناس أحيانًا تعليقات مفادها أن لقادة المدارس والمعلمين الرائدین سمات مشتركة، وأنا أكرر دائمًا الإجابة نفسها: "أرجو ذلك!". وقد اكتشفت في أثناء مسيرتي المهنية أن قيادة مدرسة تتطلب المهارات نفسها التي تتطلبها قيادة صف دراسي، والفرق الرئيس هو أن قادة المدارس يواجهون المعلمين بدلًا من تعليم الطلاب. وإنني أدرك أن قادة المدارس المؤثرين قد يحملون أفكارًا وقناعات مختلفة.

وفي الختام، أجدد تأكيد ما أوردته في الطبعة الأولى من أن ما يميز قادة المدارس المتميزين من غيرهم هو الأشياء التي يفعلونها كل يوم.

المقدمة

بإمكان أي قائد مدرسة أن يملأ رف مكتبته بكتب عن الريادة في التعليم، وأن يدرّس الكثير من الإرشادات والمبادئ والمعايير والنظريات. ويستطيع كذلك أفضل القادة وأسوؤهم النجاح في اختبارات صفوف دراساتهم، لكن لا يكمن جوهر الفرق بين قادة المدارس المؤثرين وأقرانهم الأقل تأثيرًا فيما يعرفونه، بل فيما يفعلونه.

إن هذا الكتاب يُعنى بما يقوم به قادة المدارس المتميزون ليميزوا من أقرانهم، ويوضح الأشياء الرائعة التي يفعلها أفضل القادة، التي إن مارسناها بأنفسنا، ستمكن في نهاية المطاف من الوصول إلى مستواهم الراقى.

ينبع هذا الكتاب من ثلاثة منظورات مختلفة: أولها، مشاركتي الشخصية في العديد من الدراسات البحثية القائمة على زيارات ميدانية إلى مدارس تضم قادة فعّالين، وأخرى لديها قادة أقل فاعلية. وعلى هذا، فقد ساعدني هذا النهج على تحديد الأشياء التي يفعلها قادة المدارس المتميزون وتغيب عن الآخرين. وثانيها، عملي في كل عام مستشارًا لأكثر من خمسين مدرسة، واكتسابي في أثناء رصد هذه المدارس ولقاء قادتها ومعلميها وطلابها وموظفيها فهمًا متعمقًا للممارسات التي تقود إلى النجاح. أمّا المنظور الثالث والأخير، فهو شخصي للغاية؛ إذ إنني أكتب عن الأفكار والقناعات الأساسية التي اهتديت بها في رحلتي المهنية بصفتي قائد مدرسة.

ليس الغرض من هذا الكتاب وصف مجموعة محدودة من التعليمات، بل إنه بدلًا من ذلك يحدد إطارًا للصورة المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس المتميزين: ماذا يرون عندما ينظرون إلى مدارسهم والأشخاص الموجودين فيها؟ ما الذي يشدُّ انتباههم بدرجة أكبر؟ كيف يقضون أوقاتهم؟ وأين يفرغون طاقاتهم؟ إلى ماذا تستند قراراتهم؟ كيف يمكننا الحصول على المزايا نفسها؟ حقًا، لا توجد إجابة واحدة محدّدة، ولو كانت موجودة بالفعل لكننا بالتأكيد عرفناها جميعًا الآن. إن

التعليم قضية معقّدة للغاية، وهكذا هي القيادة المدرسية. ولكن يمكننا العمل على معرفة ما يفعله المتميزون من قادة المدارس، ويمكننا أن نكوّن فكرة معمّقة عن مدى فاعليتنا بصفتنا قادة. والأهم من ذلك كله، يمكننا مواصلة صقل مهاراتنا. هذا الأمر مشترك بيننا وقادة المدارس الأفضل: مع كل ما نملكه من براعة، ما نزال نطمح إلى الأمثل.

جاء هذا الكتاب بأسلوب مباشر وواضح. وإذ يوضح الفصل الأول السياق العام لأهمية التعلم من وجهة نظر أكثر قادة المدارس تأثيرًا، يطلب منا الفصل العشرون التركيز على أفكارنا وقناعاتنا الأساسية. وتناول كل فصل من الفصول الثمانية عشر الأخرى شيئًا يميز قادة المدارس المتميزين من أقرانهم. بإمكان كل واحد منا أن يفعل الأشياء كلها الواردة في هذا الكتاب، أو بمعنى آخر، الأشياء جميعها التي يفعلها قادة المدارس الأفضل.

المحتويات

| | |
|----|--|
| هـ | مقدمة المترجمة |
| ط | نبذة عن الكاتب |
| ك | مقدمة الطبعة الثانية |
| م | المقدمة |
| ١ | الفصل الأول : لماذا نتطلع إلى المتميزين؟ |
| ٢ | دراسة قادة المدارس المؤثرين |
| ٥ | الفصل الثاني : البشر هم جوهر القضية لا البرامج |
| ٥ | طريقتان لتحسين وضع مدارسنا |
| ٦ | كيف بدأت الصفوف الدراسية المفتوحة؟ |
| ٧ | التأديب الصارم: المشكلة أم الحل؟ |
| ١٠ | التنمية الفردية للمعلمين |
| ١٠ | المكافآت: العقاب أم التشجيع؟ |
| ١٣ | الفصل الثالث : تطوير شعور دقيق بالذات |
| ١٣ | هل بابك مفتوح؟ |
| ١٤ | الوعي الذاتي مهارة |
| ١٤ | شاحنة المثلجات |
| ١٥ | ما مدى تجاوبك؟ |
| ١٦ | الاجتماع بالمعلمين |
| ١٧ | أنصت للأفضل |

- ١٨..... هبة الثقة
- ٢١..... الفصل الرابع : من هو المتغير؟
- ٢١..... من هو المتغير في الصف؟
- ٢٢..... ماذا لو كان أداء الطلاب ضعيفاً؟
- ٢٣..... من هو المسئول عن هذه المدرسة؟
- ٢٥..... هل التوقعات الكبيرة مهمة؟
- ٢٦..... كيف نتعامل مع مطالب الآخرين؟
- ٢٩..... الفصل الخامس : تعامل مع الجميع باحترام، كل يوم وطوال الوقت
- ٢٩..... لا ينسى جميعنا تلك المرة أبداً.....
- ٣٠..... أربعة وعشرون طالباً إلى جانب المعلم
- ٣١..... يصبح التصور واقعاً بطريقة أو بأخرى
- ٣١..... اتَّخِذْ نهجاً إيجابياً كل يوم
- ٣٣..... الكثير من اللطف
- ٣٥..... الفصل السادس : كن ضباط الإيقاع
- ٣٥..... كيف يمضي يومك؟
- ٣٦..... التَّحلي بالهدوء.....
- ٣٦..... ولي الأمر الغاضب
- ٣٧..... حسِّنوا مستوى نتائج الاختبارات تلك!
- ٣٨..... عندما يعطس القائد
- ٣٨..... توقفوا عن النكز بالإصبع!
- ٣٩..... الهدف الأول لأي اجتماع من اجتماعات المعلمين
- ٤٠..... "هذه هي أسوأ مجموعة من الأطفال رأيناها على الإطلاق"
- ٤٣..... الفصل السابع : علِّم المعلمين
- ٤٣..... يفعل المعلمون أفضل ما يعرفونه

| | |
|----|---|
| ٤٤ | معضلة نتائج الاختبار |
| ٤٥ | المحاضر الضعيف |
| ٤٥ | التفاعلات الفعّالة النموذجية |
| ٤٥ | لا يمكننا التعليم من المكتب |
| ٤٦ | أدخل المعلمين إلى صفوف زملائهم |
| ٤٨ | تبادل المواهب |
| ٥١ | الفصل الثامن : وظّف المعلمين المتميزين |
| ٥١ | هدف القائد المتميز |
| ٥٢ | المطلوب: قادة! |
| ٥٢ | وظّف الموهبة |
| ٥٤ | الخبرة ليست المعلم الأفضل، المعلم الأفضل هو المعلم الأفضل |
| ٥٦ | لا يوجد نظام تسلسل اجتماعي |
| ٥٨ | ابدأ التوجيه من المقابلة الشخصية |
| ٦١ | الفصل التاسع : افهم أسلوب التغيير |
| ٦١ | الثقافة والتغيير |
| ٦٢ | ثقافة الصف الدراسي |
| ٦٢ | تغيير الجو العام |
| ٦٣ | عزيزي العمّة سالي |
| ٦٥ | ما الذي حدث؟ |
| ٦٥ | كيف ينظر أفضل المعلمين إلى التغيير |
| ٦٦ | التحديات في مقابل الفرص |
| ٦٧ | لا تنظر أبداً إلى "السابق" |
| ٦٩ | الفصل العاشر : الاختبارات الموحّدة |

- ٧٠..... بدون النجاح، تغدو الاختبارات هي المدرسة.....
- ٧٤..... الحفاظ على الاختبار في منظوره الصحيح.....
- ٧٥..... الفصل الحادي عشر : ركّز على السلوكيات، ثم ركّز على المعتقدات.....
- ٧٦..... افهم الحوافز.....
- ٧٧..... لتتواصل مع هؤلاء الآباء.....
- ٧٨..... لثنّ على هؤلاء الطلاب.....
- ٧٨..... لنحسّن تلك الممارسات التعليمية.....
- ٨١..... الفصل الثاني عشر : لمن الولاء؟.....
- ٨١..... الولاء للطلاب.....
- ٨١..... ما الذي يحقق المصلحة العليا للطلاب (الطلاب)؟.....
- ٨٢..... ما الذي يحقق المصلحة العليا للمدرسة؟.....
- ٨٥..... الفصل الثالث عشر : استند في قراراتك كلها إلى صفوة معلميك.....
- ٨٦..... ما رأي أفضل المعلمين لديك؟.....
- ٨٧..... تنفيذ فكرة جديدة.....
- ٨٩..... سيكون المعلمون الأفضل "بخير" بغض النظر عمّا سيحدث.....
- ٨٩..... مهلاً، قلتُ صندوقاً واحداً من مشابك الورق!.....
- ٩١..... "المعلم المدلّل" لدى قائد المدرسة.....
- ٩٣..... الفصل الرابع عشر : في كل موقف، اسأل من ينعم بأقصى وأقل قدر من الارتياح.....
- ٩٣..... تعامل مع الجميع كما لو أنهم أناس جيدون.....
- ٩٧..... تدفع المشاعر المزعجة الناس إلى تغيير سلوكهم، بصورة أو بأخرى.....
- ٩٨..... الأجر تبعاً للأداء.....
- ١٠١..... الفصل الخامس عشر : افهم أصحاب الإنجازات الكبيرة.....
- ١٠١..... تجاهل الأخطاء الصغيرة.....
- ١٠٣..... الاستقلالية والتقدير.....

| | |
|-----|---|
| ١٠٥ | تقييمات المعلم |
| ١٠٦ | ماذا عن الاحتراق النفسي؟ |
| ١٠٩ | الفصل السادس عشر: اجعل الاهتمام شيئاً رائعاً |
| ١٠٩ | امتلاك مدرسة "رائعة" |
| ١١١ | المعلم الرائع |
| ١١٢ | عيد ميلاد مجيد للجميع! |
| ١١٤ | من هي الشخصيات الأسطورية؟ |
| ١١٥ | المس الجانب العاطفي |
| ١١٩ | الفصل السابع عشر: لا تدع نفسك بحاجة إلى الإصلاح، قم دائماً بالإصلاح |
| ١٢٠ | البعض قد لا يحتاجون البتة إلى الإصلاح، ولكنهم يقومون به دائماً |
| ١٢١ | البعض يحتاج إلى الإصلاح، ولكنهم لا يقومون به أبداً |
| ١٢٢ | أنا آسف على حدوث ذلك |
| ١٢٤ | دورية الطرق السريعة |
| ١٢٧ | الفصل الثامن عشر: تعامل مع الموظفين السلبيين أو غير الفعالين |
| ١٢٧ | جميعنا لدينا منهم |
| ١٢٨ | المعلمون الأفضل يعرفون |
| ١٢٩ | أنت لست صانع المعجزات |
| ١٢٩ | عندما يتصرف الكبار مثل الأطفال |
| ١٣٠ | الجلسة الافتتاحية |
| ١٣١ | اجعل وجودك ذا قيمة |
| ١٣١ | بالتدرج، استخدم أية طريقة ممكنة |
| ١٣١ | اخرج من وراء المكتب |
| ١٣٢ | التجول |

- أحسنت صنعاً..... ١٣٢
- ركز على ما يهم ١٣٣
- لا يوجد شخص آخر..... ١٣٣
- لا يُعدُّ "التجنب" إستراتيجية..... ١٣٤
- الفصل التاسع عشر : ضع التوقعات مُدَّ بَداءة العام الدراسي ١٣٧
- لا زلنا غير مهزومين..... ١٣٧
- لماذا كل عام؟ ١٣٩
- توقعات المعلم بشأن إدارة الصف الدراسي ١٤٠
- الفصل العشرون : وضح أساسياتك ١٤٥
- ثمانية عشر أمراً في غاية الأهمية ١٤٩
- المراجع..... ١٥١
- ثبت المصطلحات ١٥٣
- أولاً: عربي- إنجليزي..... ١٥٣
- ثانياً: إنجليزي-عربي..... ١٥٨
- كشاف الموضوعات ١٦٣