



پرورش رهبری در معلمان

نویسنده: سارا ای فیارمن^۱
مترجم: زهرا حلوانی

ایجاد محیطی مدرسه‌ای که همه در رهبری و هدایت آن نقش و مسئولیت داشته باشند.

توسعه آموزشی را توضیح دادم که با هدف‌های معلم ساخته هدایت می‌شوند. سپس معلمان بازخوردهای خود را درباره برنامه توسعه حرفه‌ای ارائه شده مطرح کردند. در پایان نیز بر اساس پایه تحصیلی، به گروه‌های متفاوت تقسیم شدند تا برای بازگشایی مدرسه‌ها برنامه‌ریزی کنند. با وجود توقع دریافت تمجید، مربی رهبری مطلبی گفت که مرا متعجب کرد: "سارا، تو بیش از حد خودت را درگیر کرده‌ای. به جای اینکه تمرکزت بر این باشد که چه کارهایی

در نخستین سال‌های مدیریتم تصویری کردم، تربیت معلمان حرفه‌ای کافی است. معلمان به‌طور مرتب ایده‌های خود را از طریق گروه رهبری آموزشی، دستورالعمل‌های بازخوردی، نظرسنجی‌ها و گفت وگوهای فردی به من ارائه می‌کردند. بنابراین، وقتی یک مدیر بازنشسته به‌عنوان مربی رهبری، برای مشاهده اولین جلسه معلمان آمد، مطمئن بودم قطعا تحت تأثیر قرار می‌گیرد. جلسه با تمرین "اعتمادسازی" آغاز شد. بعد من مدل جدید



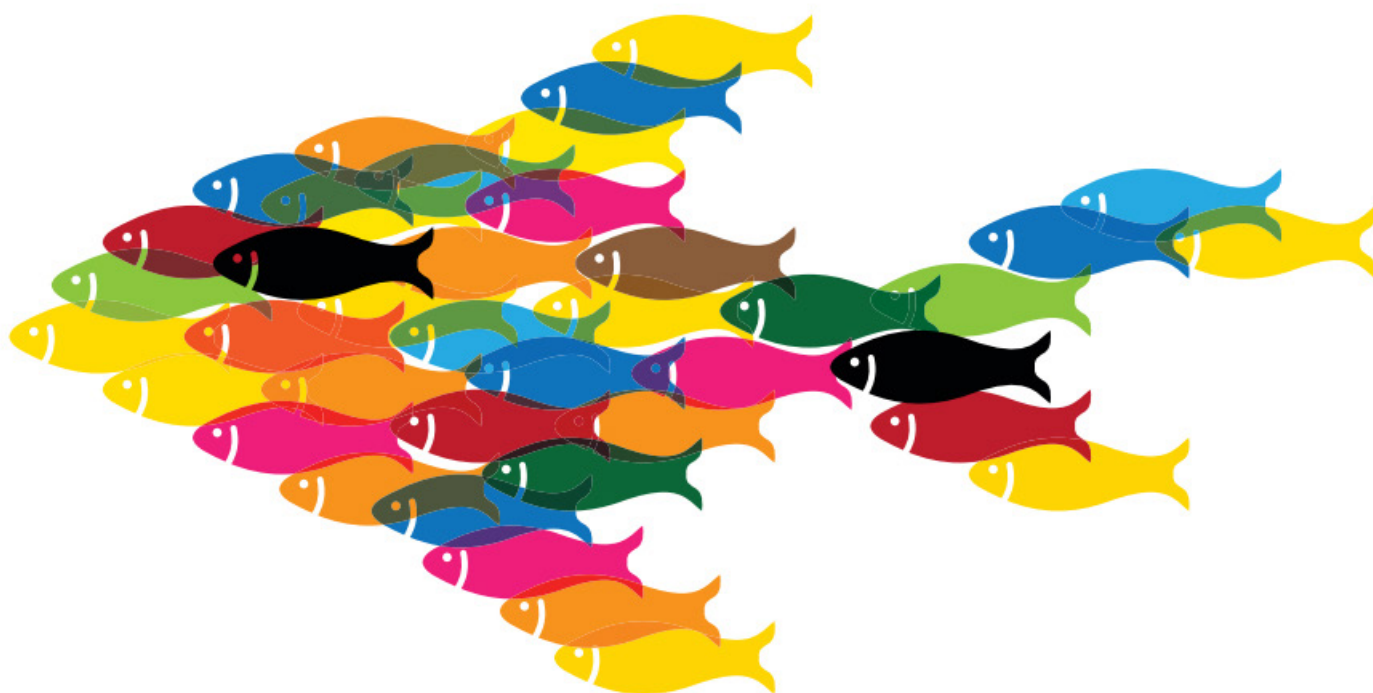
جلسه ما. هر چند شنیدن این بازخورد دشوار بود، در نتیجه آن، مفهوم مدیریت و رهبری در مدرسه من باز تعریف شد.

فرهنگ مسئولیت پذیری مشارکتی

زمانی که مربی من عبارت "رهبری معلم" را به کار برد، منظور او نقش‌های رهبری و مدیریت رسمی برای معلمان نبود، بلکه دربارهٔ ایجاد محیطی مدرسه‌ای صحبت می‌کرد که همه در رهبری و هدایت آن نقش و مسئولیت داشته باشند. وقتی معلم این تصویر بزرگ را در ذهن داشته باشد، فقط به این فکر نمی‌کند که تصمیم جدید به چه درد من می‌خورد یا حتی هم گروهی‌های من دربارهٔ این ایده چه نظری دارند، بلکه از خود می‌پرسد: "چگونه کل مدرسه از این تصمیم

باید انجام دهی، بهتر است به آن دسته از مهارت‌های رهبری فکری که می‌خواهی در معلمان توسعه ببخشی. معلمان باید این جلسه‌ها را رهبری و هدایت کنند، نه تو. وقتی خودت پیش از بقیه درگیر توسعه هستی، چه پیامی به معلمان، به خصوص معلمان جدید، انتقال خواهی داد؟ تمایل داری معلمان چه نوع فرهنگی داشته باشند؟ توداری زمان را از دست می‌دهی. لازم است ایجاد مهارت‌های رهبری در معلمان را شروع کنی."

حق با او بود. باوجود اینکه معلمان ایده‌های خود را دربارهٔ برنامه توسعه مطرح کرده بودند، ولی این برنامه را من مطرح کرده بودم نه ما. با وجود اینکه در آن جلسه، معلمان در گروه‌های کوچک همکاری کرده بودند و جلسه مشارکتی و تعاملی بود، اما من هادی و رهبر بودم. این جلسه من بود نه





به عنوان مدیر مدرسه، لازم است به ترویج بینش و مهارت‌های معلمان اهمیت بیشتری بدهیم تا به اثبات خبرگی خودمان.



پروژه مهارت‌های رهبری در معلمان

در بیشتر مدرسه‌ها، معلمان موفقیت‌های خود را با آنچه در کلاس درس اتفاق می‌افتد می‌سنجند. تغییر این دیدگاه و پذیرش مسئولیت یادگیری دانش‌آموزان در کل مدرسه یک دگرگونی مهم است. سهیم شدن همکاران در مسئولیت‌پذیری، غالباً پیچیده و دشوار است. در واقع، بعضی معلمان امکان دارد به پذیرش این طرز فکر برای مسئولیت‌پذیری در قبال کل مدرسه تمایلی نداشته باشند، زیرا مخالف هنجارهای سنتی مدرسه است.

دان لورتای^۱ (۱۹۷۵) سابقه این هنجارها را بیش از ۴۰ سال پیش گزارش کرده و گفته است، تداوم آن‌ها در فرهنگ اغلب مدرسه‌ها تأثیرات عمیقی به شرح زیر داشته است [Donaldson, et al, ۲۰۰۸]

۱. استقلال: من خودم به تنهایی در باره آنچه در کلاس اتفاق می‌افتد تصمیم می‌گیرم و درگیر روش‌های دیگران نمی‌شوم.

۲. مساوات: همه معلمان مسئولیت‌های مشابهی دارند. هیچ‌کدام از معلمان از همکاران دیگر متخصص‌تر به شمار نمی‌آید.

۳. رشد بودن: امتیازها و اختیارها، به جای شایستگی، بر اساس مدت خدمت اعطا می‌شوند.

مدیران باید از تأثیر عمیق این هنجارها بر کارکنانشان آگاه باشند. برای معلم، هدایت همکارش ممکن است احساس ناخوشایندی ایجاد کند. خاطره خانم کلی^۲ را به یاد می‌آورم؛ معلمی که همکارانش او را برای رهبری گروه معلمان کلاس سوم انتخاب کرده بودند. او همچنین عضو گروه "توسعه رهبری آموزشی"^۳ کل مدرسه بود. این گروه (با افزایش مشارکت معلمان) ابزاری برای طراحی برنامه‌درسی کل مدرسه ایجاد کرده بود. در مدرسه‌ای با تاریخچه برنامه‌ریزی درسی مستقل، این ابزار گام بزرگی برای مشارکت به شمار می‌رفت.

ولی زمانی که خانم کلی طرح نهایی برنامه درسی خود را به گروه همکاران کلاس سوم معرفی کرد، آن‌ها به شدت درباره

سود خواهد برد؟" از این منظر، توسعه رهبری معلمان بیش از آنکه نیازمند آموزش معلمان باشد، مرهون تغییر فرهنگ آن است. مدیران مدرسه‌ها باید فرهنگی ایجاد کنند که در آن هر فرد متخصص، ضرورتاً احساس مسئولیت کند تا بر موفقیت همه دانش‌آموزان تأثیر گذار باشد.

در این فرآیند، اولین گام برای مدیران آن است که دیدشان را نسبت به نقش خود متفاوت کنند. ممکن است برای مدیران تغییر نقش خود به عنوان "فرد همه چیز دان" سخت باشد. گذشته از این‌ها، اکثر مدیران مدرسه‌ها به این دلیل کاملاً موفق بوده‌اند که نقش فعالی در حل مسائل داشته‌اند، به ابتکار عمل دست زده‌اند و نگران حجم کاری بالا نبوده‌اند.

برای تغییر طرز تفکر به عنوان مدیر، لازم بود فهم خودم را از موفقیت تغییر دهم. ابتدا، هدف من از کار با همکارانم، ایجاد شرایطی برای یادگیری همه معلمان بود. با گذر زمان آموختم که فراهم کردن شرایط و فرصت رهبری و هدایت برای همه معلمان نیز به همان اندازه اهمیت دارد. آموختم که برای شنیدن نظرات معلمان اشتیاق بیشتری داشته باشم تا بیان نظرات خودم. به عنوان مدیر مدرسه، لازم است به ترویج بینش و مهارت‌های معلمان اهمیت بیشتری بدهیم تا به اثبات خبرگی خودمان.

فرهنگ مسئولیت‌پذیری مشارکتی به سادگی ریشه‌دار نمی‌شود، زیرا مدیران با پذیرش این موضوع مخالفت می‌کنند. ولی اگر می‌خواهیم از خبرگی کارکنان خود بهره ببریم و مشارکت آن‌ها را در پیشرفت مدرسه بیشتر کنیم، لازم است به صورت هدفمند توانایی رهبری و هدایت را در آنان پرورش دهیم. برای انجام این امر لازم است به وضوح از معلمان در هدایت و رهبری همکارانشان حمایت کنیم. علاوه بر این، نیاز داریم برای انجام کارهای مهم، مسئولیت‌ها را تقسیم و انتظاراتمان را به طور شفاف بیان کنیم.

به این اسناد مراجعه کنند و اگر مشکلی داشتند، رهبران تیم تحت فشار قرار نگیرند.

سهیم شدن در مسئولیت برای کارهای مهم

تعیین موضوعی برای "هفته گردهمایی فارغ التحصیلان" در مدرسه شاید تصمیم ساده‌ای به نظر آید، ولی این گونه وظایف به نسبت سطحی، موجبات رضایتمندی بلند مدت و مشارکت و همکاری را برای کارهای مدیریتی صحیح فراهم نمی‌کند. برای جلب مشارکت معلمان در مدیریت و رهبری کل مدرسه، مدیران باید مسئولیت‌هایی را که به طور مستقیم بر روش تدریس و یادگیری معلمان تأثیر می‌گذارند، بین آن‌ها

منابع و بی‌فایده بودن این طرح برای مدرسه بحث کردند. در این لحظه حساس خانم کلی شانه‌هایش را بالا انداخت، به پایین نگاه کرد و از طرحی که خودش و همکارانش در گروه رهبری آموزشی برای آن زحمت کشیده بودند، دفاع نکرد. در جلسه بعد، اعضای دیگر گروه رهبری آموزشی به گروه خانم کلی پیوستند و اطمینان دادند که دانش‌آموزان با برنامه درسی هم ردیف تمام پایه‌ها بهتر آموزش می‌بینند، و در آخر گروه راضی شد. با وجود این، درگیری‌های خانم کلی یک درس مهم داشت: رهبری معلم گاهی مستلزم آن است که او از هنجارهای گذشته اشتراک و تساوی اختیارات بین همکاران خارج شود: "زمانی که همکاران از دست تو عصبانی شدند (تو کی هستی که به من در باره ابزار جدید طراحی برنامه درسی بگویی؟)، تو نمی‌توانی به سادگی تسلیم شوی و نظر آنان را بپذیری."

بنابراین، مدیران مدرسه‌ها چگونه می‌توانند از معلمانی مثل خانم کلی، که در حال آموختن رهبری هستند، حمایت کنند؟ ابتدا می‌توانیم به آن‌ها کمک کنیم، چالش‌های پیش روی سنت‌ها و هدایت همکاران را پیش‌بینی کنند. بعد از درگیری‌های خانم کلی با همکاران، ما در جلسات گروه رهبری آموزشی زمانی را تعیین کردیم که به پیش‌بینی عکس العمل منفی همکاران بپردازیم. روش‌های بارش فکری معلمان راه‌هایی را برای کمک به همکاران نشان می‌دهد تا آن‌ها بتوانند دیدگاه کل مدرسه را درک کنند. نتایج نهایی از این قرار است:

- به خاطر داشته باشید که هدف را به گروه خود بگویید: چرا لازم است این کار را انجام دهیم؟
- "آیا کسی خلاصه‌ای از جلسات دارد تا من بتوانم آن را با گروه در میان بگذارم؟"
- به آن‌ها بگویید چگونه این نظام به فراگیرندگان زبان انگلیسی ما کمک می‌کند.

دوم، می‌توانیم برای معلمان دستورالعمل‌ها و راهبردهای خاصی فراهم کنیم تا با همکاران خود، در خصوص به کارگیری آن، صحبت کنند. می‌توانیم این طرح‌های تسهیل کننده را مدل سازی کنیم. برای مثال، ما در مدرسه از دستورالعمل پنج "چرایی" در جلسه گروه رهبری آموزشی استفاده کردیم. در این روش، آن گروه با چارهای مستمر، به صورت مشارکتی به ریشه‌یابی مشکل می‌پردازد. سپس معلمان گروه رهبری آموزشی در جلسه بعدی کارکنان از این دستورالعمل استفاده کردند تا همکارانشان را در بحث درباره اینکه چگونه می‌توان کل مدرسه را ارتقا بخشید، مشارکت دهند. این طرح تسهیل کننده و سایر طرح‌هایی که ما استفاده کردیم، شرایط مدرسه را بطور کامل تغییر داد و جلسات مفیدتر شدند.

سوم، می‌توانیم متون راهنما تهیه کنیم. این راهنما، یعنی نوشتن توافق‌های به عمل آمده، شاید در ابتدا تکراری به نظر برسد، ولی این اسناد بعداً وقتی به طور مرتب به آن‌ها رجوع شود، به استانداردهایی برای همکاری تبدیل خواهند شد. برای مثال، هرگاه سؤالی پیش بیاید، معلمان می‌توانند

تعامل معلمان با مدیر، هم فرصتی برای بهبود وضع موجود و خارج شدن معلمان از انزوای فراهم می‌آورد، و هم فرهنگ رو به پیشرفت مسئولیت پذیری کل مدرسه را به نحو فعالی توسعه می‌دهد.



تقسیم کنند. در این صورت، آن‌ها باید به چنین پرسش‌هایی پاسخ دهند:

- بهبود و پیشرفت در کدام جنبه از مهارت‌های نوشتن بیشترین اهمیت را برای ما دارد؟ (گروه ادبیات این کار را رهبری می‌کند.)
- چه برنامه‌هایی به ما اجازه می‌دهند، زمان مداخلات و حضورمان افزایش یابد؟ (یک گروه از معلمان با معاون مدیر و مدیر متخصص آموزشی همکاری می‌کنند تا برنامه‌های روزانه را اصلاح کنند.)
- چگونه می‌توانیم کار روی استانداردهای تمرین‌های ریاضی را با پایه‌های تحصیلی هم‌سطح کنیم؟ (گروه ریاضی راهبردها را امتحان می‌کند و سپس طرحی به همکاران ارائه می‌دهد.)

وقتی معلمان مشاهده کنند، رهبری و هدایت آنان آنچه را که برایشان مهم بوده، بهبود بخشیده است، در آن‌ها رضایت خاطری برای ادامه کار ایجاد خواهد شد. روش‌هایی وجود دارند که مدیران می‌توانند به وسیله آن‌ها، معلمان را به رهبری و مدیریت برای انجام کارهای مهم ترغیب کنند. به این ترتیب، احساس کارآمدی در آنان ایجاد می‌شود و این احساس، فرهنگ رهبری را تقویت می‌کند.

از جمله، زمانی که کار پیچیده و چالش برانگیز می‌شود، مدیر ترغیب می‌شود با مداخله کار را ساده‌تر کند، تا با کمی کنترل دقیق‌تر، معلمان را از بار مسئولیت اضافی حفظ کند، یا زمانی که کارها براساس فرایند مورد انتظار پیش نمی‌روند، مسئولیت را به دست بگیرند.

اوقاتی نیز وجود دارند که مدیر باید به تنهایی تصمیم بگیرد. برای مثال، لازم است متخصصانی در جلسات گزارش پیشرفت معلمان شرکت کنند. یا معلمان باید از سنجش تکوینی دانش‌آموزان در پایه‌های تحصیلی استفاده کنند. در سایر زمان‌ها، ما فقط به سازمان‌دهی و کنترل در سطح خود ادامه می‌دهیم.

معلمان برای یادگیری دانش‌آموزان باید در مورد بعضی از مسائل ضروری، رهبری را به عهده بگیرند. به این منظور باید ببینید کدام حوزه آموزشی خاص برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان سطح بالاتری را فراهم می‌سازد؟ چگونه باید خانواده‌ها را در فهم و ترویج ارزش‌های مدرسه دخالت داد؟ چگونه انتظارات مربوط به ارائه نوشتاری را در کلاس‌های درس و پایه‌های تحصیلی هم‌سطح کنیم؟

وقتی ناحیه همهٔ مدرسه‌ها را موظف می‌کند برنامه "پاسخ به مداخلات" را اجرا کنند، برای من به عنوان مدیر ساده‌تر خواهد بود که رویکرد جدیدمان به نظارت و مداخله در توسعه را گزارش کنم. و چه اشتباه بزرگی می‌شد! به جای آن، گروه بزرگی از معلمان (به عنوان تیم طراحی) دوبار در بهار و دوبار بعد از سال تحصیلی جلسه می‌گذاشتند تا طرح را برای همکاران خود شفاف کنند. این فرایند از برنامه‌ریزی، دشوار، پراسترس و تقریباً با ریسک بالا بود. به دلیل اینکه دستورالعمل از اداره مرکزی آمده بود.

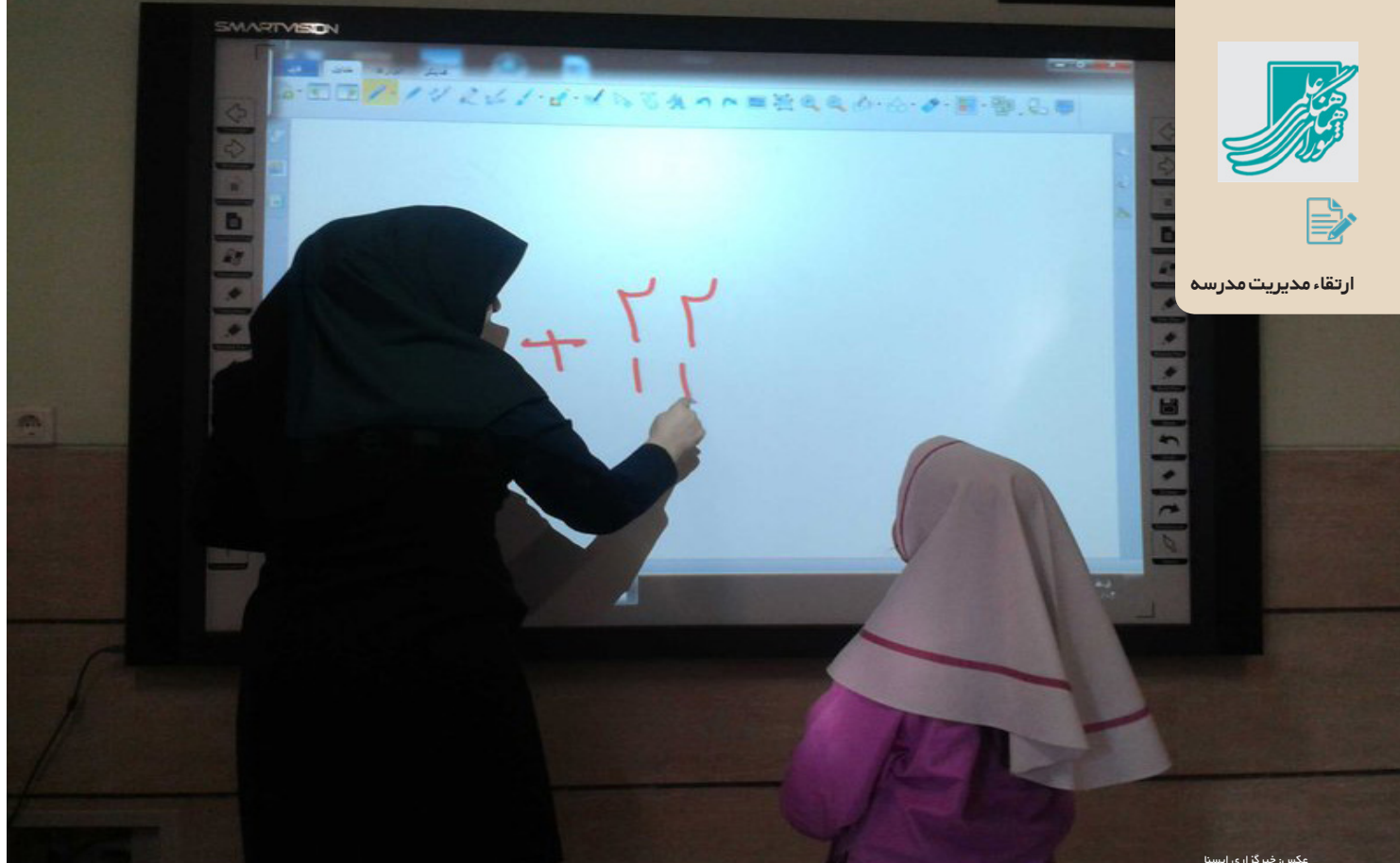
در پایان، طرح توسعهٔ معلمان، بیش از آنچه پیشنهاد کرده بودم، متفکرانه از آب درآمد. دستاورد دیگر آن این بود که معلمان از آن بهره بردند. بعد از برنامه‌ریزی متفکرانه، گروه طراح یک جلسه با کارکنان برگزار کرد تا سیستم جدید و نقش معلمان را در آن توضیح دهد. با وجود اینکه کارکنان سؤالات زیادی پرسیدند، اما هیچ اعتراضی به برنامه جدید نداشتند. سؤالات بر این متمرکز بودند که چگونه می‌توان این برنامه جدید را خلاقانه اجرا کرد تا این که آیا باید آنرا اجرا کنیم.

مسئولیت کارها را قبل از اینکه افراد آمادۀ هدایت و رهبری آن باشند، واگذار کنید.

این نکته برخلاف عقل سلیم است، ولی منطقی است. مشارکت افراد در مدیریت و رهبری کل مدرسه به این معناست که مسئولیت‌هایی را از آنان درخواست کنیم که تاکنون انجام نداده‌اند. این امر مستلزم آن است که مدیران وظایف مهم را به افرادی بسپارند که امکان دارد اشتباه کنند. افراد، مدیریت و رهبری را با رهبری کردن یاد می‌گیرند. بنابراین، لازم است تمرین واقعی انجام دهند تا در انجام آن مسلط شوند. آنچه در ابتدا ریسک به نظر می‌رسد، در پایان کار نوعی سرمایه‌گذاری هوشمندانه برای توسعهٔ مدرسه در طولانی مدت است.

قطعا مدیران کارآمد تمرین رهبری را زمینه‌سازی می‌کنند تا افراد بدون آمادگی قبلی به درون مشکلات وارد نشوند. این امر شامل برنامه‌ریزی مشارکتی، نقش بازی کردن و





عکس: خبرگزاری ایسنا

نهایی گرفته می‌شود؟ آیا گروه معلمان تقویم توسعه حرفه‌ای را طراحی می‌کنند و حرف آخر را در نتیجه‌گیری می‌گویند؟ یا مدیر، برنامه راه، قبل از اینکه آن را به اشتراک بگذارد، تصویب می‌کند؟ زمانی که گروه رهبری آموزشی جلسه کارکنان را برنامه‌ریزی می‌کند، نقش مدیر چه خواهد بود؟

مشارکت در مدیریت و رهبری نیازمند پیش‌بینی و پاسخ روشن دادن به چند سؤال قبل از شروع کار است. زمانی که من از معلمان خواستم برنامه جدید جلسه کارکنان را برنامه‌ریزی و مدیریت کنند، سه شاخص خود را برای طرح موفق به آن‌ها ارائه دادم و خاطر نشان کردم، قبل از به اشتراک گذاری طرح با تمام معلمان، نیاز است خودم آن را تأیید کنم. وقتی معلمان مدرسه ما ارزش‌های اصلی مدرسه را شناختند، گفتم که گروه نماینده معلمان تصمیم‌گیرنده نهایی خواهد بود. ایده‌های خیلی خوبی داشتم و می‌خواستم بیشتر در فرایند مداخله کنم، اما خودم را وادار کردم بیشتر گوش دهم و از رهبری معلمان حمایت کنم. در پایان، همه تصمیمات کاملاً با تمایلات شخصی من هماهنگ نبودند، اما در نهایت در مسیر درست قرار گرفتند.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهند، وقتی معلمان در تصمیمات مهم مشارکت داده شوند، در توسعه کل مدرسه بیش از پیش سهیم می‌شوند. برعکس، زمانی که مدیران آنان را اصلاً در کارهای مهم دخالت نمی‌دهند یا به ظاهر چنین می‌کنند این ریسک وجود دارد که افرادی که قصد کمک دارند، منزوی شوند، توسعه را محدود کنند و معلمان به فکر ترک مدرسه بیفتند.

اتخاذ تفکر دو جانبه

تعامل معلمان با مدیر، هم فرصتی برای بهبود وضع موجود و

کمک در پیش‌بینی چالش‌های غیر منتظره است. نکته این است که حتی با وجود بهترین آمادگی‌ها، وقتی فردی برای اولین بار یک جلسه گروهی یا کارگاه را هدایت و رهبری می‌کند، جلسه بدون اشتباه نخواهد بود. اما این تجربه رهبری، یادگیری ارزشمندی را در بار اول فرد فراهم می‌آورد و موقعیت بهتری را در چالش بعدی رهبری او تضمین می‌کند. مدیران چگونه برای افرادی که می‌خواهند در مدیریت و رهبری مشارکت مفید داشته باشند، زمان لازم را فراهم کنند؟ این موضوع غالباً نیازمند خلاقیت است تا برنامه‌ای برای مدرسه طراحی شود که گروه‌هایی از معلمان، در طول روز در مدرسه زمان آزاد مشترکی داشته باشند. در مدرسه من، این امر زمانی میسر است که گروه‌های پایه‌های متفاوت تحصیلی با هم جلسه دارند. به علاوه، بعضی از گروه‌های مدیریت و رهبری، قبل یا بعد از مدرسه، جلسه می‌گذارند و دستمزد اندکی برای این کار دریافت می‌کنند. نکته آخر اینکه عضویت در برخی از این گروه‌ها داوطلبانه است و پاداش آن در انجام خود کار نهفته است.

شفاف و مشخص کردن انتظارات

برای معلم بسیار ناامیدکننده و سخت است که زمان با ارزش خود را صرف فرهنگ سازی کند و همکاران خود را درباره شایستگی‌ها و ویژگی‌های یک طرح خاص مطلع و قانع کند، اما مدیر وی آن کار را کنار بگذارد یا تغییر دهد. بنابراین، برای اینکه افراد به شکل مؤثری در مدیریت و رهبری درگیر شوند، لازم است مدیران به روشنی مشخص کنند، که نقش هر کس چه خواهد بود و تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند. آیا معلمان پیشنهادها را با مدیر مطرح می‌کنند و بعد تصمیم



ارج نهادن به تلاش‌ها

با وجود اینکه یادگیری دانش آموز به روشنی مهم‌ترین ابزار اندازه‌گیری درباره موفقیت ما در کارمان محسوب می‌شود، پیشرفت‌های چشمگیر در تدریس و یادگیری نیازمند زمان هستند تا نتایج را نشان دهند. گاهی پیشرفت را بلافاصله مشاهده نمی‌کنید. ما به راه‌های متعددی نیاز داریم تا متوجه شویم در مسیر درست حرکت می‌کنیم.

رهبری معلم یکی دیگر از ابزارهای اندازه‌گیری مفید موفقیت مدرسه است. باید به دنبال شواهدی از یک فرهنگ بود که در آن، معلمان به فعالیت‌های زیر می‌پردازند:

- شناسایی موضوعات آموزش و یادگیری پایه‌های تحصیلی و مشارکت در تدوین موضوعات درسی.
- رجوع به همکاران درباره مشکلات و اخذ راه‌حل‌های آن‌ها، پیش از رجوع به مدیر.
- مشارکت در تصمیم‌گیری درباره انجام طرح‌های مهم.
- پذیرش مسئولیت برای شناخت و هدایت مشکلات خارج از کلاس درس.

قطعا مدیران مدرسه‌ها باید برای قضاوت درباره زمان و چگونگی مشارکت معلمان در مدیریت و رهبری تمرین کنند. ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی در سطح مدرسه فرایندی تدریجی است که در بسترهای مختلف فرق می‌کند. با این وصف، با حمایت مدیران و واگذاری تصمیمات مهم به معلمان، باید منتظر نوآوری بیشتر و حس بیشتر موفقیت حرفه‌ای بین معلمان باشیم، که هم‌زمان، پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان را نیز هدایت می‌کنند.

خارج شدن معلمان از انزوا فراهم می‌آورد، و هم فرهنگ رو به پیشرفت مسئولیت‌پذیری کل مدرسه را به نحو فعالی توسعه می‌دهد. یک راه برای انجام این نوع مشارکت‌ها، شیوه‌ای است که من به آن "تفکر دو جانبه" می‌گویم.

در تفکر دو جانبه، نحوه کار از این قرار است: در حالی که به نگرانی‌های معلم درباره جلسه اخیر گروه گوش می‌دهم، باید به جزئیات آن جلسه هم فکر کنم و هم‌زمان چگونگی توانمند کردن این معلم را باید مد نظر قرار دهم تا درباره نقش خود در پیشرفت جلسات گروه بیندیشد. وقتی گروه‌ها یا افراد به مشکل برمی‌خورند و چشم‌امید به کمک مدیر دارند، این فرصتی برای گسترش رهبری است. وقتی به جای اینکه مشکل را حل کنید، سؤال درستی مطرح کنید، معلمان برای حل مشکلات بعدی مجهزتر می‌شوند. برای مثال، احساس می‌کنید اعضای تیم کارها را به تساوی تقسیم نکرده‌اند. ریشه این مشکل چه می‌تواند باشد؟ معلمان چه حمایتی نیاز دارند تا سنجش جدیدی را آغاز کنند؟ آیا امروز نظر مخالفی شنیده‌ایم؟ چگونه می‌توانیم مطمئن شویم، دیدگاه‌های مختلف را بررسی کرده‌ایم؟

به دلیل اینکه نگاه اغلب معلمان به کل مدرسه نیست، آنان به یادآوری مرتب و منظم نیاز دارند. لازم است به طور مرتب به اعضای گروه یادآوری کنید که تعیین تکلیف شب از "کمسیون فرهنگ مدرسه" اخذ شده است و معلمان باید به "گروه سواد خواندن" مراجعه کنند تا درباره سنجش تکوینی جدید، سؤال‌اتشان را بپرسند. یا ایده‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای را باید به "گروه رهبری آموزشی" ارائه کنند. با در نظر گرفتن این تغییرات، ذهنیت رهبری و همچنین فرهنگ تغییر را تقویت می‌کنید.