

تحسين المدارس وقادة المدرسة

باتريشيا جي. كانابيل، بام كو

عندما انتشرت أنظمة المسؤولية بسرعة عبر البلاد، أُصيبَ صانعو السياسة والمربون، على حد سواء، بالإحباط بسبب الخيارات المحدودة، كما يبدو، المتوفرة لتحسين المدارس ذات الأداء المنخفض. وثبت أن منح مكافآت وفرض عقوبات كان مسألة سهلة. أما التفكير بحلٍ للمدارس التي لا تجتاز الامتحان فكانت مسألة أصعب بكثير. ومنذ عام 1990، بذلت كنتكي جهوداً لتزيد قدرة المدارس لتقدّم تربية تتصف بالكفاية والمساواة. وتَشكّل نظامُ المسؤولية المبني على التقييم ليدفع المدارس بصورة مستمرة نحو التحسّن، ويكافئ المدارس التي كل سنتين تلبي الأهداف التي وضعتها الولاية، ويعاقب المدارس التي لا تلبي تلك الأهداف. وخلافاً للعديد من أنظمة المحاسبة، على كل حال، كانت العقوبات مرتبطة بمساعدة مدرسية كبيرة. فإضافة إلى توظيف كبير للأموال من أجل التطوير المهني (كما جاء في الفصل التاسع) تقدم الولاية (وكان

ذلك مطلوباً سابقاً) المساعدة إلى المدارس التي فقدت الأساس حسب تقييم الولاية. وكان لتدخل كنتكي المعروف باسم برنامج «تحويل وتجديد المدارس» مسألة غير عادية بالنسبة لتركيزها على مساعدة المدارس لتحسّن من خلال مساندة تقنية مكثّفة. وتُعيّن كنتكي، من خلال جانب من البرنامج، مربين انتخبتهم بعناية وعلى مستوى رفيع من التدريب - وفي البداية أطلق عليهم اسم المربين المميزين. أما الآن فيطلق عليهم اسم المربين رفيعي المهارة - لمساعدة المدارس المستحقة.

وأشارت النتائج الأولى لبرنامج «تحويل وتجديد المدارس» الذي بدأ 1994 - 95 أن تدخل المربي المميز قد استقبل استقبالاً حسناً من قبل معظم المدارس وكان ناجحاً في رفع نتائج الاختبارات. وقد أدّت هذه النتائج الإيجابية إلى التماس طلب فيه أن يتاح نموذج التدريب على يدي المربي المميز لقادة المدارس عبر الولاية. وفي عام 1997 أنشأت مديرية التربية في كنتكي «أكاديمية كنتكي للقيادة» تقوم على برنامج تدريب لمدة سنتين من أجل الإداريين المحليين. يتحدث هذا الفصل عن بنية وتأثير برامج المربي المميز وأكاديمية كنتكي للقيادة. وكان هدف أبحاث المربي المميز وأكاديمية كنتكي للقيادة الاطلاع على كيف تتكون البرامج، وعلى ماذا كانت تُركّز، وكيف استقبلها المشاركون، وما هي الآثار التي تركتها. أما المعلومات فقد جُمعت من عام 1997 حتى عام 1999، ومن خلال ختم المقابلات والملاحظات والإحصاءات ومراجعة الوثائق.

برنامج المربي المميز

يمر التقييم وبنية المسؤولية في كنتكي، اللذان جاء ذكرهما في الفصل الثالث، من خلال مراجعة خاضعة للتغيير حسب أمر من الهيئة التشريعية 1998. وحتى عام 1998، كان يُعيّن المربيون المميزون في جميع المدارس التي كانت نتائج اختباراتها تتراجع خلال فترة عامين، وكذلك في المدارس رفيعة الأداء. وإذا كان التراجع أقل من 5 بالمئة كانت توصف المدرسة بأنها في «ضعف تدريجي». وكان يُعيّن المربيون المميزون ليقوموا بدور يُسهّل عمل المدرسة. أما إذا كان التراجع 5 بالمئة أو أكثر، فكانت توصف المدرسة بأنها «في أزمة» ولم يكن على المربين مساعدة المدارس لكي تتحسن فقط وإنما كانوا كذلك يقيمون العاملين المجازين كل ستة أشهر وينصحون باستبقاء العاملين أو تسريحهم أو نقلهم. علاوة على ذلك، كان يُسمح للطلاب الانتقال إلى مدارس «ناجحة». وكان اسم «أزمة» ساري المفعول خلال العاملين 1996 - 98، ومن ثم ألغي عندما أمرت الجمعية العامة 1998 بمراجعة كامل التقييم وبرنامج المسؤولية. يركّز هذا الفصل على برنامج المربي المميز قبل التغيير في عام 1998 الذي جاء بالمربين رفيعي المستوى بدلاً من المربين المميزين.

خلال فترة السنتين من عام 1994 - 96، تلقت المدارس التي وُصفت بأنها في ضعف تدريجي مساعدة تلو أخرى، وعُيّن 46 من المربين المميزين في 53 مدرسة مستحقة. وفي مدة السنتين 1996 - 98، رصدت أموال للمربين الستة والأربعين ليساعدوا 185 مدرسة

مستحقة، وقد نتج عن ذلك انخفاض لافت في كثافة المساعدة التي يقوم بها المربي المميز للمدارس ما عدا المدارس المحتاجة للمساعدة إلى أبعد الحدود. وعُيِّن لكل مدرسة من المدارس التي وُصفت أنها في أزمة مربيان مميزان: يقدم واحد منهما دعماً تعليمياً، ويقوم الآخر بتقييم للعاملين. وغالباً ما كان يُمضي المربيون نحو ثلاثة أيام أسبوعياً في البناء المدرسي. ووُزعت الـ 176 مدرسة الباقية بين المربين الباقين، يساندتهم عاملون من مراكز خدمة الأقاليم (فروع من مديرية التربية) كانوا قد تلقوا تدريباً من برنامج تحويل المدارس وتجديدها. وكانت تتلقى المدارس تحت إشراف هذا البرنامج اعتمادات مالية من أجل إدخال تحسينات عليها.

وتفاقت مشكلة تعيين عدد قليل من المربين المميزين لعدد وافر من المدارس بسبب الحاجة التي تَطْلُب من المربين المميزين أن يقوموا بالخدمة لمدة سنتين فقط. فمدد مجلس التربية مدة الخدمة لبعض المربين المميزين، وخرج آخرون من البرنامج بينما دخل مربون جدد. وكان يعني هذا التناوب أن بعض المدارس كانت تغير المربين المميزين - أحياناً أكثر من مرة - في منتصف المدة خلال دورة المسؤولية التي مدتها سنتان، الأمر الذي أعاق الاستمرارية.

مبدأ البرنامج وتدريب المربي المميز

قام هيكل تحويل وتجديد المدارس على مبدأ يقول: إن جميع الأطفال يستطيعون أن يتعلموا وجميع المعلمين يستطيعون أن يُعلِّموا.

وافترض البرنامج أن أحسن وسيلة لتحسين عمليّة التعليم واكتساب المعرفة كانت مساعدة المربين في إدراك الحاجة للتغيير والسعي وراء الفوائد الناجمة عن التغيير، واستخدامها في صياغة التغيير وتزويد المربين بالتدريب الملائم. وبناء على ذلك، تشكّل برنامج المربين المميزين ليقوم بدور للتسهيل والتيسير أكثر من دور للعقاب والتأديب.

لإعداد المربين من أجل توجيه المدارس نحو تغيير فعّال، قامت مديرية التربية بتزويد كل دائرة من المربين المميزين بتدريب كثيف، كان يشتمل على دراسة صيفية لمدة أسبوعين، وأربع حتى سبع جلسات ذات مُدد متنوعة تركّز على مواضيع مثل تقييم شؤون الموظفين، وتنظيم المدرسة، وتطوير المناهج المدرسية، وتقييم الولاية، والتمويل المدرسي، واتخاذ قرارات متعلقة بالشؤون المدرسية. بعد هذا التدريب الأولي، كان المربون المميزون المعينون في المدارس يتابعون اجتماعاتهم كل أربعة إلى ستة أسابيع في دائرة الإقليم تدوم يومين إلى ثلاثة أيام.

أنشطة المربين المميزين

بالرغم من أن أنشطة المربين المميزين كانت متنوعة على نحو ما من مدرسة إلى أخرى، إلا أنّهم كانوا يتبعون العمليّة الرئيسية ذاتها في كل المدارس. فقد كانوا يزورون المدارس المحددة لهم في أي مكان مرة كل أسبوعين إلى ثلاثة أو أربعة أيام أسبوعياً، معتمدين على

مستوى المساعدة المطلوبة، وأثناء ذلك كله، كانوا يعملون لتوجيه المدارس نحو تحسين النتائج الأكاديمية حسب مقياس اختبارات نظام معرفة النتائج التعليميّة، وهو تقييم الولاية الذي كان نافذاً حتى 1998. وشرعوا بتوجيه العاملين في المدرسة من خلال تقييم الحاجات التي كانت تشتمل على تحليل لمعطيات نظام معرفة النتائج التعليميّة، ومعطيات بحث عن موظفي المدرسة وأولياء الأمور والمعلمين. أما المعلومات التي جاءت من تقييم الحاجات والأبحاث فقد استخدمت لتحديد أهداف التحسين المدرسي التي كانت موجهة نحو نقاط الضعف في نظام معرفة النتائج التعليميّة.

فإذا تحدّدت الأهداف، كان المربون المميزون يوجهون هيئة التعليم في المدرسة من خلال تطوير خطة «التحويل» التي أوضحت كيف يمكن للأهداف أن تتحقّق كما حدّدت التطوير المهني الضروري. وقد طورت هذه الخطط لجان «غالباً ما كانت تجمع بعد المدرسة وقد عُهد إلى اللجان بتنفيذ والإشراف على النواقص التي حدّدت لها (مثلاً، نواقص الرياضيات إذا حدّدت الرياضيات أنها في مشكلة). وكان المطلوب من المشرفين على النواقص أن يقدّموا تقريراً عن ذلك بانتظام إلى مجلس المدرسة.

وعندما كانت تُنفذ خطة التحويل، كان المربون المميزون يساعدون المدارس في تحديد كيفية إنفاق اعتمادات التحسين التي حددتها الولاية، وأحياناً يساعدون في البحث عن مصادر مالية أخرى لتنفيذ الخطة. وأحياناً كانوا يعملون لبناء الكفاءة المحلية من خلال

إحراز أو تقديم تطوير مهني وأحياناً من خلال مساندة مباشرة أو إعطاء نموذج يُحتذى في غرفة الصف. وتركز الكثير من التطوير المهني على ملاءمة المنهاج مع اختبارات نظام معرفة النتائج التعليمية وتطوير قدرة المعلمين في مساعدة الطلاب لتقديم أعمال كتابية والإجابة على أسئلة ذات إجابات مفتوحة. واستخدمت عدة مرات اجتماعات هيئة التعليم من أجل هذه الأنواع من التطوير المهني. وانهمك بعض المربين المميزين في أنشطة للدعم والمساندة مثل مساعدة الطلاب بأعمالهم وحضور اجتماعات من أجل اتخاذ قرارات متعلقة بالشؤون المدرسية والمساعدة في تطوير وحدات المناهج ومساعدة المعلمين في تكوين «صندوق للبيانات» لجمع معطيات عن الطلاب. وقد تحدث معلم مدرسة من المدارس التي وُصفت «في أزمة» عن عمل المربين المميزين وقال ما يلي:

لقد ساعدنا المربون المميزون في تنظيم مناهجنا بصورة نعرف من خلالها أي محتوى بحث ينبغي أن يُعالج وأين ومتى يُفترض أن يُعالج. وكانوا يقدمون لنا الملاحظات لنعلمونا أساليب التعليم بأفضل الممارسات. وساعدونا أن نوزع الاعتمادات المالية، وكيف نُكوّن مناهجنا ونحضر الاختبارات كما ساعدونا باللوازم من أجل غرفة صفنا كذلك.

ردود فعل عامة لوجود المربين المميزين

في البداية، استاء معظم المربين وأربكهم وجود المربين المميزين، ثم شرعوا بتقدير فوائد الدعم التقني والمالي - علماً أنه

كان هنالك دلائل تشير إلى مقاومة حدثت في المدارس رفيعة الأداء، وقد زرنا بضع المدارس حيث أدت العلاقات الضعيفة بين المعلمين والمربين المميزين إلى صعوبات في عملية التحسين. وعلى كل حال، كانت ردود الفعل عموماً ردوداً إيجابية. وأظهرت دراسة للمدارس المشمولة في برنامج تحويل وتجديد المدارس أثناء الجولة الأولى من التدخل أن أكثر من 80 بالمئة من المعلمين والمدراء والمشرفين والمربين المميزين الذين أجابوا اعتبروا البرنامج فعالاً. ووجدت دراسة منفصلة عن المدارس المشتركة في برنامج تحويل وتجديد المدارس خلال الدورة الثانية أن المعلمين ثمنوا عالياً معارف المربين المميزين حول تقييم الولاية، ونزاهتهم في تقدير الهيئة العاملة، وتوكيدهم على التحسين على المدى الطويل، وإدارتهم في تخطيط التحسين. وقال معلم ابتدائي شملته دراستنا:

كان لي رد فعل إيجابي تجاه برنامج المربين المميزين. في البداية، دخلوا ونحن جلسنا وحددنا النواحي الأضعف بالنسبة إلينا كما كنا نراها في نظام معرفة النتائج التعليمية واتخذناها هدفاً. ووضعتنا أهدافنا وأنشطتنا لكل هدف من هذه الأهداف وبدأنا التنفيذ في الحال. وعقدنا اجتماعات واجتماعات واجتماعات في السنة الأولى... وأثناء متابعتنا، وإذا لم يكن للنشاط أثر كبير، كانوا يقترحون إلغائه وربما اقترحوا غيره. لقد كانوا دائماً هنا للدعم والمساندة، كانوا يدخلون غرفة صفي ويشرحون أي أمر أريده. كانوا يذهبون لمدارس ناجحة مختلفة ويأخذوا معلومات من هنالك. لقد كانوا نبهاً لا ينضب. لقد شاركوا أعباءنا وشجعونا وقالوا لنا أننا كنا نقوم بعمل جيد.

وقال معلّم ثانوي من مدرسة من المدارس التي وُصفت أنها في أزمة :

كانت تحتاج مدارسنا تركيزاً على المناهج . لقد عجزنا عن التقدم بسبب مشاكل النظام العام في الماضي . وفقد الطلاب والمعلّمون معنوياتهم واحتاجوا أن يفكروا في المستقبل وليس في الماضي . لقد أعطانا الاختبار تركيزاً وأعطى المربون المميزون طلابنا دافعاً إضافياً . لقد شجعوا مدارسنا بصورة جوهرية وأدخلوا عليها البهجة . لقد أحببت أن يكونوا هنا ، ومع أننا كنا نعمل على نحو مجهّد ، إلّا أن الجهد كان جهداً إيجابياً . إنني سعيدة للخبرة التي حصلنا عليها وأشعر بمزيد من الثقة من خلال تلك الخبرة .

بالرغم من أن معظم المعلّمين شعروا أن المربين المميزين كانوا مصدر عون ومساندة ، إلّا أنّهم وجدوا أن التدخّل كان مشوّباً بالجهد والكثافة والضغط . وعندما سئل المربون عن رأيهم العام المتعلق بوجود مربّ مميز ، ركزت الإجابات الثلاثة المشتركة على الضغط المتزايد وعبء العمل . وذكر المعلّمون أنّهم كانوا يمضون وقتاً أكثر من أجل العمل الورقي ، وكانوا يشعرون بمزيد من الضغط أثناء العمل وأضافوا المزيد من الساعات أثناء العمل . وكتب معلّم حول هذه الدراسة :

ليس هنالك المزيد من الساعات حتّى يمكن أن نقوم بما علينا أن نقوم به الآن كما يُطلب منا . . . واجبات عديدة أكثر من اللازم ، أعمال ورقية ، واجتماعات تحرم المعلّمين من أي وقت للتخطيط .

وأبدى المربون ملاحظة تقول: كان للمعلّمين أثر محدود على إنجازات الطّلاب، الأمر الذي أضاف ضغطاً على ضغط. وتحدّث معظم المربين الذين عايناهم عن نتائج الاختبارات المتراجعة في مدارسهم ووضعوا اللوم على عوامل يصعب على المدرسة أن تضبطها مثل الدافع المنخفض للطالب، الافتقار إلى مساندة أولياء الأمور، أو بنية الاختبارات أو برنامج المسؤولية، كما جاء في نتيجة بحث قام به واكني (1999). وبالرغم من قول المعلّمين إن المربين المميزين قد ساعدوا المدرسة في التركيز أكثر على تحصيل الطالب للمعرفة، إلا أن الأغلبية لم تعتقد أن الطّلاب قد اكتسبوا المزيد من المعرفة نتيجة لوجود المربين المميزين. تشير نتائج هذه الأبحاث إلى وجود معارضة عامة تجاه سيطرة المدرسة التامة على عملية تعلّم الطّلاب، الأمر الذي يمكن أن يسبّب عائقاً في وجه التحسين على المدى الطويل.

فعالية برنامج المربي المميز.

توحي الدلائل المتوفرة أن المربين المميزين كانوا يركّزون كثيراً على الأنشطة المتعلقة بالاختبارات كخطوة أولى لرفع مستوى إنجازات الطّلاب. وعندما سُئل المعلّمون عما حدث في مدارسهم كنتيجة لوجود المربي المميز، أشار العديد منهم إلى إعداد أفضل لتقييم الدولة، المشتتمل على منهاج مُحسّن وعلى تنسيق التعليم في المدرسة (الذي، حسب خبرتنا، كان يعني عادة ملاءمة المنهاج مع المقرّرات التي كان يجري فيها الاختبارات والتوكيد على اطلاع

المعلمين والأقسام على من كان يعلم وماذا كان يعلم). وعناية أكبر نحو معطيات الاختبارات، ومزيد من المعلومات حول كيفية إعداد الطلاب من أجل النجاح في اختبارات الولاية.

تشير معطيات نتائج الامتحانات أن هذه المساعي كانت مفيدة. فالمدارس التي اشتركت في برنامج تحويل وتجديد المدارس قد تحسّنت، كمجموعة، بنسبة كبيرة حسب مقياس نظام معرفة النتائج التعليمية. كما أظهرت نتائج دورة السنتين لتدخل المربي المميز تقدماً هاماً للغاية حسب تقييم الدولة في جميع الثلاث والخمسين مدرسة التي تلقت مساعدة المربي المميز، كما أن أربعاً وثلاثين مدرسة حققت أهدافها أو تجاوزتها. وفي نهاية الدورة الثانية، حسّنت ست وأربعون من الثلاث والخمسين مدرسة نتائجها مرة أخرى. علاوة على ذلك، 89 بالمئة من المدارس المشتركة في برنامج تحويل وتجديد المدارس خلال الدورة الثانية حسّنت أداؤها. ولكن هل نتج تحسّن نتائج الاختبارات من أنشطة قام بها المربي المميز أم من عوامل متحدة كوصف بعض المدارس بأنها في «ضعف تدريجي» أو في «أزمة»؟ من المستحيل أن نحدّد ذلك. وعلى كل حال، توحى المعطيات المتاحة أن أفعال المربي المميز أدّت إلى زيادة انتباه وعناية المعلمين بتقييم الولاية.

أثر لمدة أطول

يقوم مؤشر هام حول نجاح برنامج المربي المميز على ما إذا رسّخ المربون المميزون التغيير أكثر من مسألة إعداد الاختبارات من

أجل تحسين معرفة الطلاب على المدى الطويل . ومع أن الوقت مبكر قليلاً في عملية الإصلاح لدراسة معطيات الاتجاه نحو المدى الطويل ، فإنَّ بَيِّنَات تشير إلى احتمال تغيير لمدة أطول يمكن أن يحدث على أيدي المربين المميزين .

وتشير أول بيئة من البيئات إلى التركيز على عملية تعلُّم الطالب . فقد ذكر واكلين في بحث قام به (1999) عن المربين المميزين في مقابلة أجراها معهم أنَّهم كانوا مصرين أن كل تغيير في السياسة ، والبُنية المدرسية ، وممارسة التعليم ينبغي أن يجيب عن السؤال التالي : كيف يمكن أن يؤثر ذلك على اكتساب الطالب للمعرفة؟ ومن الواضح أن هذا التركيز قد انتقل إلى المدارس . فقد ذكر أغلبية المعلمين أن مدارسهم كانت تقوم بالمزيد من التركيز على عملية اكتساب الطالب للمعرفة .

ثانياً ، ذكر ثلثا المعلمين أن التعليم المحسَّن جاء نتيجة برنامج المربي المميَّز . وقالوا لقد ساعدتهم المربيون المميزون في تنفيذ «أحسن الممارسات» في غرف صفوفهم .

وكان الأثر الثالث ، الذي شاهده نحو نصف المعلمين من الذين عايناهم ، تحسُّناً في القدوة الحسنة والتعاون . وكانت كلمة «قدوة» تشير أحياناً إلى التحسُّن في مهارات إدارة المدير ولكن كانت غالباً تعني كذلك أن المعلمين أصبحوا قدوة حسنة أفضل من السابق . وكلمة «تعاون» كانت غالباً تعني أن المعلمين كانوا يمضون المزيد من الوقت في تحليل المعطيات والتخطيط مع زملائهم .

رابعاً، ذكر مربيون في العديد من المدارس أن تخطيط وتنظيم التعليم قد تحسّن في مدارسهم. فقد كان المربون المميزون يدعمون تطوير وتنفيذ خطط التحسين المدرسي وذلك بتشكيل لجان من أجل مكونات عملية التعليم وتعيين رؤساء لها. واحتفظ عدد وافر من المدارس باستراتيجية المشاركة حتى بعد رحيل المربي المميّز.

أخيراً، ذكر العديد من المدراء والمعلّمين أن التطوير المهني أصبح يركز أكثر على المناهج، والتعليم، والحاجات المحددة للمدرسة نتيجة لوجود المربي المميّز. إضافة لذلك، أظهرت صيغة وأنواع التطوير المهني في المدارس المشتركة في برنامج تحويل وتجديد المدارس إشارات تدل على التحرك إلى أبعد من النموذج الذي شوهد في ورشة العمل. مثلاً، ذكر المعلّمون أن اجتماعات هيئة التعليم كانت غالباً تستعمل من أجل التطوير المهني وأن التطوير المهني حدث خلال فترة من الزمن. وذكر المعلّمون في بعض المدارس أن المربين المميزين كانوا يقدمون نموذجاً عن ممارسات التعليم في صفوفهم.

ومع أنه كان للمربين المميزين أثر أكثر من تحسين نتائج الاختبارات، فليس من الواضح ما إذا كان وجودهم لمدة عامين في المدارس سيكون له أثر طويل الأمد على التثقيف والتهديب اللذين تقوم بهما المدرسة. ويُوحي نفور المعلّمين من المسؤولية نحو نتائج الاختبارات المتراجعة وعزوا نتائج الاختبارات المحسّنة إلى وجود المربي المميّز أن تغيير المواقف الراسخة وأشكال السلوك أمر صعب

وعملية مطولة للغاية. ورأى بعض المربين المميزين الذين أجرينا مقابلة معهم أنهم بحاجة إلى أكثر من عامين لبناء القدرات المدرسية. وقد عبّر معلم من مدرسة من المدارس التي وُصفت بأنها في أزمة عن شكّه تجاه الرأي الذي يقول إن مواقف المعلمين قد تغيّرت على نحو كافٍ وستؤدي إلى تغيير في نهاية المطاف:

لا أعلم إذا كان سيستمر التغيير بعد مغادرة المربين المميزين... بالنسبة لي نعم. أما بالنسبة لجميع أنحاء المدرسة، فلا أعلم... من الصعب كما يبدو أن يجتمع الناس ويتحدوا ويقولوا هذا ما سنقوم به حسب المنهاج والنظام.

أثر على العاملين في المدرسة وعلى نقل الطلاب

مظهران من أبغض مظاهر برنامج المربي المميّز للمدارس التي وُصفت أنها في أزمة لم يكن لهما أثر واسع الانتشار: تسريح العاملين ونقل الطلاب إلى مدارس «ناجحة». كان هنالك مثال واحد في جميع أنحاء الولاية عن إنهاء خدمات إداريين أو معلمين. وسبب ذلك، أنه عند نهاية الأشهر الستة من تدخل المربي المميّز خلال فترة العاملين 1996 - 98، تبنّى برنامج المربي المميّز موقفاً يقول إن فترة ستة أشهر غير كافية لتحديد مواطن الضعف، وتكوين خطط للتحسين، وتعليم بعض الأفراد بصورة خصوصية، وملاحظة النمو. وعند ختام فترة الستة أشهر الثانية، كانت الجمعية العامة في كنتكي في سبيل مراجعة برنامج التقييم والمسؤولية. واعتقدت مديرة التربية أنه من الأفضل أن

لا توصي بإنهاء العمل به . ونتيجة لذلك ، صدر قانون بإلغاء اسم «أزمة» ، وهكذا توقفت عملية تقييم العاملين .

وبالرغم من أنه لم يُسَرَّح عاملون من قبل المربين المميزين ، إلا أن هنالك دليلاً يوضح أن تقييم العاملين كان له أثر إيجابي على المعلمين . وقد وجد ثلثا المعلمين الذين عايناهم وقالوا إنهم قُيِّموا من قبل المربي المميز ، أن التقييم كان مفيداً . وقد قارن معلّم من مدرسة من المدارس التي وُصِّفت أنها في أزمة التقييم الذي قام به المربي المميز بالتقييم السنوي الذي يقوم به مدير البناء المدرسي ، وتوصّل إلى الاستنتاج التالي :

إنني أعتقد أن التقييم الذي يقوم به المربي المميز مفيد
فعندما أجلس معه ويخبرني أن ما كنت أقوم به أمر مغلوط ، فإنه يخبرني على نحو غير مباشر كيف يمكن أن أفعل شيئاً لتعديله . وكان يتأكد في التقييم التالي أنني قمت بذلك التعديل ، أو يحاول أن يجد أموراً كنت أقوم بها . وعندما تجلس مع مديرك أو مع الإداريين الآخرين ، فإنهم يصفون الأمور التي قمت بها بأنها مغلوطة ، ولكنهم لا يعودون ويتابعون ذلك بقولهم «ربما يمكنك أن تحاول أن تُعلِّم ذلك بهذا الأسلوب أو تلك الطريقة» . بينما يفعل المربون المميزون ذلك .

أثر البرنامج في جميع أنحاء الولاية

كان برنامج المربي المميز متيسراً لنسبة ضئيلة نسبياً من مدارس

كنتكي . وهناك دليل ، على كل حال ، يظهر أنه كان للبرنامج على الأقل أثر ضئيل على المدارس التي لم يخدمها المربون المميزون . وكان الأثر الأكثر وضوحاً تكوين أكاديمية كنتكي للقيادة ، التي بُنيت على نموذج المربي المميز ، لتطوير مهارات القيادة عبر الولاية . إضافة لذلك ، بينما كان المربون المميزون والمربون ربيعو المهارة يُدرَّبون ثم يخرجون من البرنامج ، كانت الولاية تُكوّن دائرة أكبر من أي وقت مضى مؤلفة من موظفين قديري ربيعو المهارة من أجل التغيير . وتشير معطيات من مديرية التربية أن من بين المربين المميزين السبعة والسبعين الذين خرجوا من البرنامج ، استخدم 22 بالمئة منهم مهاراتهم في مواقع جديدة في مناطقهم الأصلية ، وأن 35 بالمئة منهم قبلوا وظيفة في منطقة جديدة حيث كانوا يستخدمون مهاراتهم . وتقاعد نحو 17 بالمئة ، ولكن بعضاً منهم عمل مستشاراً يساعد المناطق التي طلبت خدماته . فقط 26 بالمئة عادوا إلى مناطقهم الأصلية ومراكزهم السابقة حيث يمكن أن يستخدموا مهاراتهم المتعلقة بالمربي المميز . وقال عضو من العاملين في مديرية التربية والمسؤول عن برنامج المربي المميز :

لقد أثر البرنامج على المدارس غير تلك المدارس التي خدمها المربون المميزون والمربون ربيعو الخبرة . وتُستخدم الآن أساليب واستراتيجية المربي المميز والمربي ربيع المهارة لتحسين المدارس في مدارس لا تنتمي إلى برنامج تحويل وتجديد المدارس . وجاء بُني هذه الأمور نتيجة القدوة الحسنة المحلية في المنطقة ، واستخدام خاص لمديرية التربية لصفحتنا

على شبكة الإنترنت من أجل توزيع الوسائل والاستراتيجيات، واستخدام المعلمين لشبكات إذاعية موجودة - رسمية وغير رسمية. إن استخدام المربين رفيعي المهارة كمدرسين من أجل أكاديمية كنتكي للقيادة يؤثر كذلك على المدارس التي لا تنتمي إلى برنامج تحويل وتجديد المدارس.

أكاديمية كنتكي للقيادة

بعد أن ثبت أن برنامج المربي المميز قد نجح في رفع نتائج الاختبارات وتركيز الانتباه نحو إنجازات الطلاب، طلب المشرفون في أنحاء كنتكي من مديرية التربية أن تدرب المديرين وإداريي المنطقة التابعين لبرنامج تحويل وتجديد المدارس. وقد اشترك المربون المميزون في هذا البرنامج منذ بدايته وخدموا كمعلمين خصوصيين ومدرسين. كما أدخل عاملو مركز خدمة المنطقة إلى البرنامج أثناء فترة التخطيط واستمروا في المشاركة بصورة كبيرة.

تركيز وإطار التدريب

أما بالنسبة لبرنامج المربي المميز، فقد ركّز التدريب على التخطيط من أجل التحسين المستمر للمدارس، وممارسات تعليمية مؤثرة، وتطوير المناهج، والمسؤولية، والتقييم، وتسهيل التغيير. وكان يُتوقع من المشاركين أن يحققوا هذه النتائج وذلك باستخدام عملية التحويل المدرسي (توسعت هذه العملية الآن ودُعيت باسم الخطة الموحدة)؛ وبتطوير المناهج على أساس المعايير القومية

ومعايير الولاية، كان ينبغي تقييم محتوى الموضوع وكذلك ممارسات التعليم الفعّالة؛ وبتكوين عملية تقييم مبطنة في المناهج، وضعنا تقدّم الطلاب نصب أعيننا؛ وإظهار قدوة حسنة من أجل التحويل ومهارات المساعدة والمساندة. وكان السؤال الرئيسي في كل ناحية من النشاط: هل يُطوّر هذا قدرتنا لتحسين إنجازات الطلاب؟ وكان هنالك انتباه خاص نحو تحليل عمل الطلاب.

في عام 1997، دُعيت المناطق عبر الولاية للمشاركة في أكاديمية كنتكي للقيادة وذلك بإرسال فرق إلى دائرة من دوائر الإقليم. ومن مناطق كنتكي المدرسية البالغة 176، أرسلت 99 منطقة فرقا بلغ مجموع المشاركين فيها 331. وكانت تتألف فرق المنطقة من اثنين من الإداريين على الأقل، يمثلان الإدارة المركزية والمديرين. وكان يدير كل دائرة معلّم خصوصي وعدة مدرّبين يؤخذون عادة من المربين المميزين ذوي الدرجات الرفيعة. وخلافاً لبرنامج تحويل وتجديد المدارس، الذي كان مفروضاً على المدارس ولكن جلب معه الاعتمادات المالية والمساعدات، كانت أكاديمية كنتكي للقيادة طوعية. وتحملت المناطق أعباء النفقات. (نحو 1000 دولار لكل مشترك).

كان يلتقي المشاركون في اجتماعات الدائرة خلال السنة الدراسية وكذلك أثناء الدراسات التي كانت تجري طوال الأسبوع التي كانت تُعقد كل صيف لجميع الدوائر معاً لمدة 11 يوماً من التعليم الجماعي كل عام. في البداية، استخدمت خطة، أنشأها فريق التخطيط من

أكاديمية كنتكي للقيادة (يمثل الفريق العاملين في مديرية التربية والمعلمين الخصوصيين والمدرسين) في جميع الدوائر. وكان يلتحق مشاركون من كل دائرة في المنطقة بفريق التخطيط خلال السنة الثانية. وكان يقوم معلمو الدائرة الخصوصيون بزيارة كل منطقة مشتركة نحو ثلاث مرات سنوياً، ليساعدوا أعضاء الفريق في حل مشاكل أو مهام لمسوها في خطط تطوير القيادة. وفي السنة الثانية، كانت الدوائر تتحول إلى شبكات إذاعية من مجموعات دراسية التي كانت تلتقي بين الاجتماعات النظامية.

وتركز بحثنا على خمس دوائر، كوّنَتْ كلٌّ منها أسلوبها الخاص وشعورها بالإلفة. وكانت المناطق المشاركة متنوعة بصورة كبيرة في ثقافتها وعنايتها بالإصلاح. وكان لكل دائرة مزيج مختلف من المشاركين. وكان يواجه المدرسين والمعلمين الخصوصيين تحدٍ يدعو لإيجاد محتوى بحث ونشاط يلبيان حاجات المناطق المتنوعة التابعة للدائرة. واستمعنا إلى بعض الانتقادات حول محتوى البحث الشديد نسبياً الذي قُدِّم خلال الأشهر الأولى من التدريب، إلّا أن هذا الانتقاد قد اختفى عند نهاية فترة التدريبات، عندما تحدّث المشاركون عن رضاهم وقالوا إن التدريب كان مفصلاً حسب حاجاتهم الهامة.

كان التدريب الذي قامت به أكاديمية كنتكي للقيادة مُعدّاً حسب الرزنامة المدرسية، ليدرس المشاركون ما كان يُطلب منهم أن يفعلوا. وبناءً عليه، قاموا بتحليل نتائج الاختبارات عندما كانت تصدر النتائج حسب تخطيط موحد في ذلك الوقت من السنة وعندما كان ذلك

ضرورياً. وقد ركّزوا على عمل الطلاب في كل ناحية. وأحضر المشاركون أوراق أعمال الطلاب إلى اجتماعات أكاديمية كنتكي للقيادة وقاموا بتحليلها بمساعدة من الولاية وخبراء في الكتابة من المنطقة. وتطور التركيز على التدريب مع مرور الزمن من استراتيجية قصيرة الأمد لتحسين نتائج اختبارات الطلاب إلى استراتيجية طويلة الأمد لتدريب المنطقة وقدرات المدرسة من أجل الوصول إلى قدوة حسنة في التعليم.

وتسارعت كذلك نزعة التدريب للتنوع من دائرة إلى دائرة وحسب الحاجة. أما التركيز على التحسن المدرسي المتواصل، والممارسات التعليمية الفعّالة وتدريب المناهج، والمسؤولية والتقييم، وتسهيل عملية التغيير، فقد تواصلت هذه الأمور في كل ناحية.

أما بعض الأساليب والمفاهيم المشتركة التي اكتشفت في جميع الدوائر فكانت تقوم على أهمية النظر عن كثب على عمل الطلاب، واستعمال أسلوب روتيني يشتمل على زيارة غرف الصفوف وطرح أسئلة موجهة إلى الطلاب حول عملهم، واكتشاف أساليب القدوة الحسنة التي تشجع الملاحظة الناشئة عن تفكير عميق، وتدريب إدارة الهيئة التعليمية، وشبكة إذاعية من المجموعة الدراسية من بين الأعضاء.

أثر البرنامج

خلافًا لواقع برنامج المربي المميّز، لا تتوفر معطيات حتى الآن

حول ما إذا كان الاشتراك في برنامج أكاديمية كنتكي للقيادة مرتبطاً بالتقدم المتعلق بإنجازات الطلاب. وسبب ذلك أن أكاديمية كنتكي للقيادة، التي انطلقت عام 1997، لا تزال جديدة نسبياً. ولا يتوقع أحد أن يشاهد أثراً على النتائج إلى أن يتمثل الإداريون ما يتعلمون من أكاديمية كنتكي للقيادة - على الأقل من خلال التجربة والخطأ - كيف يمكن مساعدة المعلمين في تنفيذ ممارسات جديدة. إن الإصلاحات السريعة التي أُحرزت من خلال أكاديمية كنتكي للقيادة والتي وجدها المربون المميزون فعالة من أجل الوصول إلى تحسين سريع لنتائج الاختبارات، يمكن أن يُتوقع منها بكل تأكيد أن ترفع نتائج الاختبارات بسرعة. ولكن لا يمكن لهذه النتائج الأولى أن تلقي ضوءاً قوياً على السؤال في ما إذا كان تدريب أكاديمية كنتكي للقيادة يُمكن المشتركين أن يقدموا قدوة حسنة، تُحسِّن معرفة الطلاب باستمرار مع مرور الزمن. وتشير مشكلة ثانية عند استخدام معطيات نتائج الاختبارات من أجل تقدير آثار أكاديمية كنتكي للقيادة إلى أن الاختبارات الجديدة للولاية لا يمكن معادلتها بالاختبارات السابقة التي جرت جزئياً من خلال فترة التدريب الأولى. وسيكون من الممكن أن نتحقق ما إذا قد أثرت أكاديمية كنتكي للقيادة على تحصيل الطالب للمعرفة وكيف كان ذلك، فقط بعد إجراء الاختبارات الجديدة لعدة مرات.

لقد قمنا، على كل حال، بجمع بعض الدلائل حول آثار أكاديمية كنتكي للقيادة. فقد أعلمنا عدة مشاركين أن تدريب الأكاديمية جعل

منهم قدوة أكثر فعالية مما كانوا عليه في الماضي، وذلك بتغيير مفهومهم عن القيادة وبإعطائهم وسائل إضافية للقيادة. وتحدثوا عن اختلاف كبير من التغيير النوعي في الممارسات، بالاعتماد، كما يبدو، على إمكانات المدرسة أو المنطقة. أما العمل الذي كان مشجعاً إلى أبعد الحدود فقد كان حول مدير بدأ عملية شاقة حاول فيها مساعدة المعلمين لتحسين ممارساتهم وتوثيق ذلك فيما إذا حسّنوا ممارساتهم أم لم يحسّنوها. وبعد أن نجحت هذه العملية خلال عام، استقال خمسة معلمين أو نُقلوا من المدرسة مفضلين ذلك على الاستمرار والوصول إلى نقطة يمكن عندها إنهاء خدماتهم أو تسريحهم. وشرح المدير كيف كانت الأكاديمية مفيدة وقال:

جاء ترك خمسة معلمين عملهم نتيجة لوجود أكاديمية كنتكي للقيادة. كان هنالك مجال للمسؤولية الأدبية تجعل المعلمين يصلون إلى المستويات المطلوبة منهم. وبدأتُ أنظر بإمعان إلى كتب إعداد المعلمين، والكتب الابتدائية، وحضور ومشاهدة غرفة الصف، وعملت مع المعلمين محاولين تحسين عملية التعليم. قبل ذلك، لم أكن أفعل ذلك. وقد عمل واحد من هؤلاء المعلمين هنا لمدة أربع سنوات. ولم ألتفت إلى ما كان يجري أو يحدث معه.

في منطقة أخرى لها تاريخ طويل في تنفيذ الإصلاح، قال الإداريون إن أكاديمية كنتكي للقيادة كانت تحثهم من أجل إعطاء وقت للتفكير في نهاية كل اجتماع للهيئة التعليمية. إضافة إلى إشراك الإداريين والمعلمين في جولات روتينية لمشاهدة عمل الطلاب.

وعلى الطرف المقابل، وفي منطقة تبئى المشرفون وإداريو الإدارة المركزية فيها استراتيجيات اقترحتها الأكاديمية والتي كانت غير مألوفة بالنسبة لمعظم المديرين والمعلمين. وكان التغيير الرئيسي، كما ظهر، مركزاً على التطوير المهني في جميع أنحاء الإقليم وعلى الأمر الرسمي العام الذي طلب تنظيم المدارس وأن تكون مسؤولة عن تحسين إنجازات الطلاب. ولمس المعلمون في المدارس الست التي زرناها التحسن في التخطيط المدرسي والتطوير المهني، كما لمس معظم المعلمين التغيير النوعي خلال العاملين بعد أن تلقى إداريوهم تدريباً قامت به أكاديمية كنتكي للقيادة. وكان التخطيط الموحد متقدماً باستمرار في هذه المدارس ويمكن لمعظم المعلمين أن يتحدثوا عن هذه العملية وأثرها على التطوير المهني، الذي كان عادة مرتبطاً بتحليل نتائج الاختبارات.

طاقة البرنامج

كانت نفقات أكاديمية كنتكي للقيادة مرتفعة بصورة قد تدفع المشاركين نحو الكف عن الاشتراك العملي إذا شعروا أنهم لم يكسبوا شيئاً مقابل نقودهم، إلا أن منطقتين فقط من تسع وتسعين منطقة كفوا عن الاشتراك العملي. وبنهاية أول عامين، رأى العديد من المشاركين الذين قابلناهم أنه ينبغي أن تُتاح الفرصة لجميع المديرين في كنتكي كي ينتسبوا إلى أكاديمية كنتكي، أما السبب الظاهر لهذه الدرجة من الرضى فهو أن فريق الأكاديمية للتطوير وكذلك المعلمين الخصوصيين

والمدرسين فيها كانوا يستجيبوا للشكاوى وأحدثوا التحسين كما طُلب منهم. ومثلاً، قال إداريو برنامج مديرية التربية في كنتكي: كان المشتركون، في بداية البرنامج، يواجهون صعوبة في فهم كيف كانت المكونات والإعانات يرتبط بعضها مع بعضها الآخر. لذلك، أكد المخططون بصورة واضحة على ضرورة تحديد العلاقات ثم إعطاء الوقت الكافي للتفكير بهذه العلاقات. وقال أعضاء من إحدى الدوائر إن تدريب الأكاديمية المتعلق بالتخطيط الموحد لم يكن في الوقت المناسب، مع أنه كان في الوقت المناسب لمعظم الدوائر، ولذلك أدخل المدربون المزيد من الأبحاث وثيقة الصلة بالتدريب.

يبقى أن نُشاهد ما إذا كانت المناطق، التابعة لهؤلاء الإداريين، سوف تتمكن من مساندة التحسن المستمر في إنجازات الطلاب أم لا. ومع ذلك، من الواضح أن أكاديمي كنتكي للقيادة تمثل تقدماً عاماً متعلقاً بالتطوير المهني بالنسبة للإداريين. وإذا كان على إداريي التدريب أن يقوموا بما ينجزه المربيون المميزون من نوع التحسن المدرسي المشاهد في المدارس التي يخدمها المربيون المميزون، فإن فوائد هذه الطريقة سوف تنتشر انتشاراً كبيراً.

دروس وتحديات

قامت كنتكي بخطوات كبيرة لتكوين استراتيجية للتطوير المهني والمساندة التقنية من أجل تحسين المدارس وأولئك الذين يقودون تلك المدارس. ومن الأمور الهامة بالنسبة لبرامج المربي المميز

وأكاديمية كنتكي للقيادة التركيز على المناهج، وعملية التعليم، والنتائج الطلابية المقترنة باستراتيجية لتقديم التدريب والمساعدة خلال فترة مُطوّلة من الزمن. وكان برنامج تحويل وتجديد المدارس فعالاً في تحسين نتائج اختبارات الطلاب وفي تنظيم المدرسة نحو مجموعة مشتركة من الأهداف المنهجية، وخاصة عندما يكون المربون المميزون موجودين بصورة نظامية في المدارس. ولا يعزز هذه الفكرة التي تقول إن المربين المميزين وراء زيادة نتائج الاختبارات، وإنما كانت الزيادات مرتبطة بوجودهم. وبالرغم من أنه من السابق لأوانه أن نعرف ما سوف توصلنا أكاديمية كنتكي للقيادة إلى إنجازات طلابية محسّنة أم لا، تُظهرُ معطياتنا أن هذا البرنامج، كذلك، قد ساعد المدارس في بدء تنظيم وتركيز مساعيها نحو معرفة الطلاب المحسّنة. وقدم البرنامجان نموذجاً من أشكال التطوير المهني المركز. (ناقشنا ذلك في الفصل التاسع) وكان البرنامجان ضروريين لإحداث التغيير الحقيقي. وتشتمل الأمثلة على تدريب في المواقع، ومساعدة تقنية، وشبكة إذاعية، ومجموعات دراسية.

وخبرة كنتكي المتعلقة بالتدخل في المدارس ذات النتائج المترجمة تثير عدة قضايا لصانعي السياسة في كنتكي وآخرين موجودين في أنحاء الأمة الذين يُعَنَوْنَ ببناء القدرات المدرسية. ونركّز هنا على خمس قضايا رئيسية: تعيين المربين رفيعي الخبرة وفترة الخدمة، والمدارس التي تحتاج خدمة، وحدود هذا النوع من التدخل، واستخدام العقوبات، والنفقات.

تعيين المربي رفيع الخبرة وفترة الخدمة

لقد ثبت أن تعيين المربين رفيعي الخبرة وتحديد فترة لهم قضية جدلية في كنتكي. وكان العديد من المدارس والمربين رفيعي الخبرة منسجمين على نحو حسن، ولكن إذا لم يكونوا كذلك (أو إذا كان هنالك تغيير مستمر للمربين رفيعي الخبرة) فإن فوائد البرنامج لم تكن تتحقق، وكان ينشأ مشاكل خطيرة في بضع أماكن. وتستمر مديرية التربية في مسعاها لتلائم بصورة متأنية بين المربين رفيعي الخبرة والمدارس، ولكن هنالك مشكلة مستمرة دائماً وهي تبديل المربين رفيعي الخبرة في منتصف الخدمة من خلال دورة المسؤولية. ويرتبط هذا الموقف بالسياسة الحالية المتعلقة بتحديد فترة خدمة المربين رفيعي الخبرة بمدة عامين. وبما أن مديرية التربية تريد أن تحافظ على مزيج من المربين رفيعي الخبرة الجدد وزملائهم المتمرسين أكثر من الاستبدال الكامل كل عامين، فإنها مضطرة أن تُغيّر بعض المربين رفيعي الخبرة في منتصف الدورة. ويمكن حل هذه المشكلة بممارسة حق الخيار المذكور في الأنظمة الأساسية لمجلس تربية الولاية لتمديد فترة الخدمة إذا كان ذلك ضرورياً - وهو خيار استخدم في السنوات الأولى.

وهنالك مشكلة وثيقة الصلة بالموضوع وهي ما إذا كان من الممكن إحداث تغيير طويل الأمد في عامين فقط (وأحياناً أقل من عامين عندما لا تكون نتائج الاختبارات التي تحدّد المدارس المستحقة للخدمة غير متوفرة حتى منتصف الفترة خلال العام المدرسي) وإذا

افتراضنا أن تقدير فعالية المربين رفيعي الخبرة والمدارس يقوم على نتائج الاختبارات، فإن تركيزاً أولياً على إعداد الاختبارات يمثل خياراً معقولاً ومسؤولاً للمربين رفيعي الخبرة. ومن الصعب، لإحداث التغيير خلال عامين أو أقل، التحرك أكثر من تحرك سطحي إلى أبعد من إعداد الاختبارات للانتقال إلى تحسين التعليم لفترة طويلة. وليس من الواضح كم يكفي من التدخل، ولكن من المحتمل أن مستوى التدخل ومدته الضروريين يتنوعان بتنوع حاجات كل مدرسة. لذلك، ينبغي على صانعي السياسة أن يفكروا بطرائق لتمديد فترة المربين رفيعي الخبرة الذين يقومون بمهمتهم في المدارس التي تحتاج أكثر من عامين وذلك لإحداث تغيير طويل الأمد.

المدارس التي ينبغي أن تُخدم

تركّز بعض الولايات والمراكز مساعي التدخل على مدارسها المنخفضة الأداء. ويقول أولئك الذين صاغوا برنامج التدخل في كنتكي إن المدارس رفيعة الأداء التي تراجعت لها مشاكلها في الواقع وخاصة في خدمة طلابها ذوي الأداء المنخفض على نحو حسن. وإذا كان الهدف تحسناً مستمراً لجميع الطلاب، فيجب تطبيق المعيار نفسه على الجميع، ومع ذلك، وحسب رأي الجمهور والمربين، إن فكرة وصف المدارس رفيعة الأداء بصفة سلبية وتعيين مربّ مميز فيها لم يكن أمراً معقولاً جداً، ونظر إليه البعض كتبذير للمصدر المالي القليل للمدارس ذات حاجات أقل بكثير من حاجات المدارس منخفضة

الأداء. وقد أدّى هذا الضغط، المرتبط بقلّة الموارد المالية، إلى التركيز ثانية على المدارس ذات الأداء المنخفض، بينما كان يُعاد تكوين برنامج التقييم والمحاسبة. وتبدو هذه الطريقة أنها طريقة حكيمة، خاصة إذا كانت مترافقة بمطالب التي تستمر المدارس عالية الأداء في متابعتها كي تزيد نسبة الطلّاب الناجحين - وربما إذا كان هنالك مستوى من المساعدة أقل كثافة لمساعدتهم في فعل ذلك.

حدود هذا التدخّل

ينبغي أن يدرك صانعو السياسة أنه بالرغم من أن عوامل التغيير الخارجية يمكن أن تساعد المدارس أن تنظّم نفسها نحو أهداف محدّدة متعلّقة بتحصيل الطالب للمعرفة، فإن بعض المشاكل يمكن أن تكون بعيدة عن تأثير المربي رفيع الخبرة - وخاصة عندما يبقى المربي رفيع الخبرة في مكانه لمدة عامين فقط. لقد زرنا بعض المدارس حيث كان البرنامج التربويّ قد عانى من الإهمال لسنوات، ومدارس أخرى كانت تعاني من مشاكل خطيرة مثل الناس والحزبية المدرسية الناتجة عن دمج المدارس، وعجز شديد في الميزانية، واستبدال دائم للعاملين. وناضلت المدارس في المناطق المدنية للوصول إلى مستويات عالية من الإنجازات من أجل الطلّاب الأقل حظاً الذين تُركوا عندما غادر الطلّاب ذوو الإنجازات الرفيعة ليلتحقوا بمدرسين أو ثلاث مدارس جذابة. وذكر مربّ مميز في مدرسة في المدينة أنه كان من الصعب اختراق البيروقراطية الكبيرة وقال:

يمكن للمربي المميز أن يقوم بإنجاز في المنطقة الصغيرة أكثر مما يقوم به في هذه المنطقة الكبيرة. وليس برنامج تحويل وتجديد المدارس إلا نقطة صغيرة في هذه المنطقة الكبيرة.

ولا تعني هذه الحالات أن على الولاية أن تياس من مدارس ومناطق كهذه. وإنما ربما يكون هنالك حاجة إلى تعديل نوعي لبرنامج التدخل في المدارس أو المناطق كتمديد بقاء وعمل المربي رفيع الخبرة، أو زيادة مستوى الاعتمادات المالية من أجل التحسين، أو بناء دعم المجتمع للمدارس وتغيير المدارس. إن بناء القدرات المحلية من خلال برنامج أكاديمية كنتكي للقيادة والاستراتيجيات المشابهة عبارة عن طريقة أخرى لمساعدة المدارس والمناطق في تعاملها مع العقبات المحلية التي تقف أمام التحسن المدرسي.

استخدام العقوبات

هنالك مسألة محيرة في كنتكي وفي كل مكان وهي ما إذا كانت العقوبات ضرورية لدفع المدارس نحو الاتجاه الصحيح. وذكر معلّمو كنتكي أن العقوبات تحث على العمل أكثر من المكافآت ومع ذلك يمكن للعقوبات المبنية على نتائج الاختبارات أن تؤدي إلى تغيير سطحي يهدف إلى رفع النتائج وليس إلى تغيير طويل الأمد في عملية التعليم والتعلّم. إضافة إلى ذلك، لم نجد اختلافات كبيرة بين أنشطة المربي المميز أو استجابات المدرسة التي وُصِفَتْ أنها في ضعف تدريجي، حيث يقوم المربّون المميزون بمهمة التسهيل والتيسير،

والمدارس التي وُصِفَتْ أنها في أزمة، حيث يقوم المربون المميزون بمهمة تقييم المعلمين كذلك. وشجّع توكيد برنامج التحويل والتجديد للمدارس على المساعدة وليس على العقوبات من أجل إقامة علاقة إيجابية التي يمكن أن توجّه أداء المدرسة المحسّنة. وليس من الواضح على كل حال ما إذا كان التهديد بالعقوبات قد خَضَّ المدارس على العمل مع المربين المميزين باستمرار أم لا. ربما قام التهديد بذلك، والسبب أن المدارس التي وُصِفَتْ أنها في ضعف تدريجي كانت تريد أن تتجنّب التراجع الشديد الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى وصفها باسم «مدرسة في أزمة» الأمر الذي سوف يعطي المربين المميزين حق التقييم. ويوضح برنامج أكاديمية كنتكي أن تحسين المدارس يمكن أن يُبنى بدون عقوبات ثقيلة الوطأة. ومنتظر أن نشاهد إذا كانت ستنتج المدارس، بإدارة خريجي أكاديمية كنتكي للقيادة، في تحسين إنجازات الطلاب أم لا، أو سوف يستمر تحسّن النتائج مع مرور الزمن في المدارس التي عُيِّنَ فيها المربون المميزون أو المربون ربيعو الخبرة.

النفقات

إن نوع التدريب طويل الأمد والعون الموجهان إلى المدارس وقادتها والتي جعلها المربي المميز وبرنامج أكاديمية كنتكي للقيادة مثلاً يُحتذى يمكن أن يدفع المدارس نحو اتجاه إيجابي إذا تلقى البرنامج ما يكفي من الوقت والمصادر المالية. إلا أن تدخلاً من هذا

النوع عبء على ميزانية التربية للولاية. وذكر دافيد ألين أن الراتب المتوسط للمربين رفيعي الخبرة عام 1999 كان نحو 81100 دولار، كما كان يتلقى كل مربٍ رفيع الخبرة بدلاً مادياً من أجل مصاريف السفر والإقامة. وكان له نصيب من نفقات التدريب. وعندما استحوطت 185 مدرسة برنامج المربي المميز في دورة المسؤولية الثانية، لم تتمكن الولاية من تقديم مستوى المساعدة الذي ثبت أنه كان فعالاً في الدورة الأولى. وكان ينبغي اتخاذ إجراء منطقي يقدم المساعدة القصوى للمدارس التي نتاجها تراجعت إلى أبعد الحدود، إلا أن هذا قد ترك المدارس المحتاجة بدون دعم أو عون كبير.

حلول ممكنة

تحاول مديرية التربية أن تُعنى بمشاكل تخطيط برنامج المربي رفيع الخبرة. يُعين المربون رفيعو الخبرة في مدرسة واحدة فقط، إلا إذا كان هنالك مدرستان صغيرتان الواحدة منهما قريبة من الأخرى. ولكن هذه السياسة لا بد أنها تجعل تعيين المربين رفيعي الخبرة في المدارس ذات الأداء المنخفض فقط. أما المدارس ذات المستوى المتوسط فتُقدّم لها المساعدة من قبل مراكز خدمة الإقليم. أما المدارس رفيعة الأداء وذات نتائج متراجعة فتعتمد بصورة كبيرة على المصادر المحلية للمنطقة من أجل حل مشاكلها. ويقوم أحد حلول مشكلة المصادر المالية على برنامج أكاديمية كنتكي للقيادة. فإذا نجحت أكاديمي كنتكي للقيادة في تسليح المنطقة وإداري المدرسة

بمهارات ومعارف المربين رفيعي الخبرة، فسيكون البرنامج وسيلة فعّالة لها ثمنها في التأثير على إنجازات الطلاب بصورة مباشرة أكثر من الماضي.

خاتمة

تسعى كنتكي لتكوين نظام قوي لبناء قدرات مدرسية لتعليم جميع الطلاب بصورة عادلة. وتتلقى جميع المناطق والمدارس في الولاية اعتمادات مالية كبيرة من أجل التطوير المهني، وحرية الوصول إلى مراكز خدمة الإقليم واستعمالها، وفرصة لتطوير القدوة الحسنة من خلال أكاديمي كنتكي للقيادة. إضافة لذلك، حصلت المدارس التي كانت تعاني من تراجع أو تعثر شديد اعتمادات مالية إضافية ومساندة مكثفة من خلال برنامج تحويل وتجديد المدارس وعمل المربين رفيعي الخبرة. ومن الواضح، أن مساندة جميع الطلاب في جميع المدارس لإنجاز مستوى عال من المعرفة عبارة عن تحدٍّ لم يواجهه بطريقة مرضية حتى الآن في كنتكي وفي كل مكان آخر من الأمة. لقد اتبعت كنتكي طريقة مقتصدة بسبب قلة المصادر المالية. وإذا أمكن معالجة القضايا التي لُخصت في هذا الفصل على نحو فعّال ومؤثر، فإن نموذج كنتكي يمكن أن يستحق أن يُضاهى.