13

وجهة نظر قائد مدرسة

«لم أُدرك المدى البعيد الذي سيصل إليه هذا الإِصلاح»

هولي هولاند

بعد اثنتين وأربعين سنة كمربٍ، أَو كشخصٍ مؤقتٍ يعمل كمعلمٍ، ومديرٍ، ومندوبٍ، قال دان سوليڤان إنه رأىٰ هنا وهناك كل برنامجٍ جديد واستراتيجية متوفرة لتحسين المدارس العامة المحاصَرَة في كنتكي.

ولذلك عندما صادق المشرِّعون علىٰ قانون الإِصلاح التربويّ 1990، لم يقدم سوليڤان، مندوب منطقة مدرسة نيوبورت المستقلة في شمال كنتكي، لخطة إِعادة البناء فرصةً كبيرةً للنجاح. وكالعديد من المربين المخضرمين، اعتقد أن هذا التعهد الأخير من أجل التغيير سيكون متقلّباً كتقلّب وعود السياسيين.

«أظن أنني في البداية لم أكن مفتوناً، ولأنني كنت أعمل في

التجارة لوقت طويل للغاية، وربما لأنني عشت خلال بضع حركات للإِصلاح في كنتكي»، قال سوليڤان. «لم أُدرك في ذلك الوقت المدىٰ البعيد الذي سيصل إِليه هذا الإِصلاح».

وإِن ما أدهش سوليڤان أكثر من ثبات وبقاء خطة الإِصلاح، علىٰ كل حال، الطريقة التي هزّت الوضع الراهن علىٰ نحو جذري.

«إِنها طريقة ما تجبرك أن تُطَهِّر ذهنك من الأسلوب الذي من خلاله كانت تتم الأمور حول كيف كان علينا أن نقوم بتعليم الطفل. كان ذلك تحدياً بالنسبة لي» سوليڤان قال. «وبدون الحصول علىٰ الثقافة التعليمية المدرسية الابتدائية ـ كنت شخصاً تخرّج من المدرسة الثانوية فقط طيلة حياتي ـ كان عليَّ فعلاً وحقاً أن أناضل وأتعلق بأي شيء، وأتدرب وأحاول أن أتابع ما كان يصدر من التشريع الجديد. وهذا ما فعلته هذه المنطقة كذلك».

بالرغم من أن نيوبورت تقع علىٰ ضفة نهر أوهايو من جهة سينسيناتي في منطقة اقتصادية نشيطة، وفي جزء من «المثلث الذهبي» لكنتكي، إِلاَّ أن المدينة هي الجيب المالي لثقافة أبالاتشيا. بعد الحرب العالَمية الثانية، هاجر عدد وافر من عائلات شرق كنتكي إِلىٰ المنطقة بحثاً عن مِهن صناعية ذات أجور أفضل في المعامل ومصانع الفولاذ. وعندما اختفت هذه المهن خلال السبعينيَّات والثمانينيّات من القرن العشرين، كان للعمال غير المتعلمين فرص عمل ضئيلة قد تدعم أسرة. وانخفض شراء المنازل وسعر العقارات بينما ارتفع عالياً معدل الفقر والجريمة. أما بالنسبة لمدارس نيوبورت الرسمية، فقد

كانت النتيجة عبارة عن مصادر مالية أقل عدداً من أجل تعليم مجموعة طائشة أكثر من غيرها من الطلاَّب الذين كانوا يحتاجون مستويات من الإنجازات أعلىٰ من إنجازات الماضي.

علىٰ مستوىٰ مالي محض، قدَّمتْ إصلاحات كنتكي التربويّة عوناً ضرورياً للغاية للمناطق المدرسية التي تشق طريقها بصعوبة مثل نيوبورت. وبعد تسوية توزيع أموال ضرائب الولاية للمدارس العامة، أعطىٰ قانون الإصلاح نيوبورت أموالاً إضافية من أجل تدريب العاملين، والتكنولوجيا، والتعليم الخصوصي بعد المدرسة، إضافة إلىٰ أمور أُخرىٰ. كما أن مراكز خدمات الشباب والأسر الفقيرة التي قدمتها الولاية للمدارس التي تخدم السكان الذين يعانون من فقر شديد ساعدتْ علىٰ التخلّص من بعض العقبات أمام المعرفة التي تقع خارج نطاق سيطرة المعلّم.

إلاَّ أن المال الجديد لم يُحدِث فوراً مواقفَ جديدة في عمليَّة التربية. واغتاظ المعلّمون، كم قال سوليڤان، وكذلك المديرون والآباء من الدخلاء الذين يخبرونهم كيف يديرون مدارسهم ـ بالرغم من تاريخ لإنجاز منخفض في نيوبورت. وتابع العديد من المربين انتقاد طلاَّبهم وأسرهم بسبب إخفاقات عديدة في المنطقة بدلاً من تقييم نقاط ضعفهم المتصلة بالتعليم. ولم يكونوا وحدهم. لا يزال يعترض في جميع أنحاء الولاية نحو ثلث المعلّمين في كنتكي علىٰ معتقد أساسي في قانون الإصلاح وهو ـ جميع الأَطفال يستطيعون أن يتعلموا، ومعظمهم يستطيعون ذلك علىٰ مستويات عالية ـ وذلك وفق

دراسة حول الإِصلاح التربويّ في جميع أنحاء الولاية، قام بها معهد كنتكي المستقل من أجل البحث التربويّ.

«علىٰ الأقل في منطقة كهذه، أصبح قانون الإِصلاح شبه تهديد لمجرىٰ حياة الطلَّاب»، قال سوليڤان. «لأننا نحب دائماً أن نلوم الآخرين: «أوه، لو تعرف كم من الصعب أن أُعلِّم هؤلاء الأَطفال المساكين، وتقوم بجميع هذه الأمور لإِعدادهم من أجل الحضور للمدرسة». لقد استخدمنا هذه الذريعة لسنوات».

بالنسبة لسوليڤان، إن تحريك إِصبع الماضي ليشير إِلىٰ إِيجاد حلول يعني «تعطيل الشك الموجود في أذهاننا» ـ وهو نوع من الشك، كما قال، الذي يجعلك تقول لنفسك، «تباً، لا أستطيع أن أُنجز ذلك بالطريقة التي أقوم بها، ولكنني لن أخبر أحداً. والآن يقدمون لي جميع هذه الأشياء التي لا أفهمها». أما الحل الواضح، كما قال، فهو أن «تمحيها، وتقدم خدمة شفهية، وتحاول أن تقول، «نعم، نحن في عربة الإِصلاح».

اغتاظ سوليڤان، الإِداري المتمرس، من أمر قانون الإِصلاح لكي يعود إِلىٰ المدرسة. لقد كان مشرفاً في نيوبورت من عام 1977 إِلىٰ عام 1984 قبل أن يغادر من أجل إِدارة المدارس العامة في إِقليم كامبل، منطقة مدرسية مجاورة. وبعد أن صوَّت المجلس التربويّ في إِقليم كامبل لفصله من الخدمة، بنسبة ثلاثة أصوات إِلىٰ صوتين عام 1990، عمل سوليڤان كإِداري مؤقت في مدينة ديتون، كنتكي، قبل أن يعود إِلىٰ نيوبورت وإِلىٰ وظيفة مشرف عام 1992.

طلبت إصلاحات كنتكي التربويّة في البداية من جميع المشرفين أن يمضوا عشرة أيام من أجل جلسات تدريبية رسمية تُركِّز على إدارة المدرسة، وقانون المدرسة، ومالية المدرسة، ومجلس المدرسة، والمناهج، والتقييم. بعد ذلك، كان عليهم أن يُدخلوا سلسلة من الامتحانات الكتابية حول هذه المواضيع. إضافة لذلك، كان على جميع المشرفين أن يمضوا عدة أيام في مركز التقييم حيث يساعد اختصاصيون في الإدارة المشرفين في تقييم نقاط ضعفهم وقوّتهم وتطوير خط التطوير المهني. ومع أن سوليڤان قاوم النظام في البداية، إلاّ أنه تَعلَّم أن يقدره كما قال.

«هنالك أمور، عدة أمور، عندما تحتل مقعد المشرف، ولا أكترث لمساحة المنطقة. . . . إنك في الواقع تفقد السيطرة على كثير من الأمور»، وقال، وأضاف إن التمرين ذكَّره بأهمية «الأشياء التي لم أكن ملتزماً بها أو التي فقدتُ السيطرةَ عليها. وكان هنالك بعدئذ أمور جديدة ودخيلة كلياً بالنسبة لي».

كانت الإدارة المدرسية ملائمة ومريحة بالنسبة لسوليڤان. أما القيادة التعليمية فلم تكن كذلك. لقد كان مرتبكاً ومتأثراً بأساليب التعليم الجديدة المقترحة، كالطلب من الطلاَّب أن يكتبوا في الدروس الأُخرى غير دروس اللغة الإنكليزية وأن يحلوا مسائل معقَّدة بدلاً من أن يقوموا فقط برد فعل لدروس الكتب المدرسية. لقد بُهرَ عندما قدمتْ الولاية للمدارس وسيلة للوصول على شبكات الكومبيوتر عالي السرعة، ولذلك لن يتخلَّف الطلاَّب الذين لا

يتمتعون بمثل هذه المصادر في بيوتهم. وقد أَقرَّ بالجميل بعد أن رصدت الولاية أموالاً إِضافية ساعدت المعلّمين أن يقوموا بأكثر من حضور ورشة عمل تقليدية مرة في السنة بإِشراف متحدِّث ممتع يغادر المدينة عندما تنتهي الدورة.

أما المسألة التي لم ترق لسوليڤان فكانت تحول الولاية إِلىٰ المجالس المدرسية المحلية. لقد ناضل بقوة ـ في الماضي والحاضر ـ من أجل المسؤوليات المتعدِّدة الواسعة التي أخذها القانون من هيئة المدرسة وأعطاها إِلىٰ مجلس المدرسة. مثلاً، إِن نسبة 65 بالمئة من أموال الولاية التي رُصدتْ لتدريب العاملين يمكن أن تُستخدم حسب ما يراه المجلس. ونظرياً، يجب أن تساعد الاعتمادات المالية كل مدرسة أن تختار التدريب الملائم للحاجات الهامة لهيئة المعلّمين. أما الناحية السلبية في هذا كله، فهي أن علىٰ كل مجلس أن يطوِّر خبرة كافية لتحديد المهارات التي يحتاجها المعلّمون والطلَّاب، ويقدِّم لهم أفضل تدريب، وهي مهمة أصبحت أكثر صعوبة بسبب الفترات ذات العامين التي يخدم من خلالها معظم الآباء والمعلّمين قبل أن يحل محلهم آخرون.

وقال سوليڤان: لقد حقَّقت المجالس المدرسية الخمسة في نيوبورت درجات مختلفة من النجاح في مجال تحسين التعليم. فلم يتخذ بعضهم قرارات من أجل توظيف جيد وتدريب، كما قال، ومع ذلك لا يبدو أَنَّهم يدركون كيف تؤثِّر هذه الخيارات علىٰ أداء الطلَّاب حسب اختبارات الإِنجازات في كنتكي. لقد عَيَّن ضابطَ اتصال مباشر

لكل مدرسة محاولاً أن ينشئ تواصلاً، ويخفِّف النفقات المشتركة في صفة ما، ويحدث بعض الانسجام في المناهج.

«ولكن بصورة رئيسية، إلاَّ إذا وافقت جميع مدارسك، لنقل مثلاً، على النوع نفسه من برنامج القراءة أو النوع نفسه من برنامج الرياضيات ـ وهي غير ملزمة أن تفعل ذلك ـ إن هذا لا يحدث». هو قال. «عندئذ يمكن للتعليم الابتدائية أن يسير في ثلاثة اتجاهات مختلفة، والتي لا أوافق عليها بالضرورة». وبمعدل سرعة زوال عالية في الإقليم، كما قال، غالباً ينتقل الطلاّب من مدرسة إلى أُخرى خلال العام ويفوقهم مهارات هامة للغاية بسبب تعليم غير متلائم.

يَظْهَرُ قلق سوليڤان في الآراء المتضاربة لسكان كنتكي حول فرض منهاج صف على جميع أنحاء الولاية. لقد أظهرت دراسة للإصلاح التربويّ في أنحاء الولاية 1999 أن معظم الأولياء في المجالس المدرسية يفضّلون محتوى البحث الرئيسي للولاية أن يكون أداة توجيه بينما يعتقد المديرون والمعلّمون وعموم الناس أن محتوى البحث ينبغي أن يكون أساسياً.

إضافة إلى إحباطه بسبب المجالس المدرسية، يأسف سوليڤان أن المصادر المالية التي قدَّمها قانون الإصلاح في كنتكي في مساعدة أولياء الأمور كي يصبحوا مشاركين أكثر نشاطاً نحو تربية أطفالهم لم تأتِ بفائدة. في نيوبورت، يزور اختصاصيون من بينهم أولياء أمور من المنطقة المدرسية الآباء في البيوت لتعزيز العلاقة بين المدرسة والأسرة. وتشرف مدارس نيوبورت كذلك على برامج للتعليم

الخصوصي للطلاَّب، وصفوف تعليم القراءة والكتابة للكبار، وخطوط تلفونية ساخنة حتىٰ يتمكن الأَطفال الحصول علىٰ عون من أجل حل وظائفهم المنزلية.

«لقد أعطانا قانون الإِصلاح التربويّ القدرة أن نفعل المزيد من الأمور وكي نستطيع أن نتصل بالمزيد من أولياء الأمور من خلال وسائل متنوّعة، منها وسيلة مالية في طبيعتها»، قال سوليڤان، ثم أضاف، «لم نضع حتىٰ الآن المفتاح بالقفل الذي يفتح الباب لأنه، كما قلت، ليس لدينا الكثير من مشاركة الأولياء».

وعندما سُئل أن يُقَيِّم أثر إِصلاحات كنتكي المدرسية بعد عشر سنوات من بدايتها، تردَّد سوليڤان بين إِعطاء درجة (C+) أَو (B-). لم يكن تقييماً سيئاً في الواقع، ولكنه كان يأمل بالمزيد.

«لا أعلم أنني كنت أستطيع أن ألوم الولاية. الأمر سهل للغاية. لم نطَّلع علىٰ جميع الأمور ولم نقم بترتيبها... لقد كان هنالك الكثير من الصعوبات والتحوّل ومن الأُمور الأُخرىٰ التي حدثت خلال التسع أَو العشر سنوات الماضية»، كما قال. «أنا لا ألوم قانون الإِصلاح التربويّ علىٰ وجه الحصر. إِننا نتحمّل الكثير من اللوم» وذلك لإِحداث خيارات قليلة البراعة، واستخدام تعليم سيء، وعدم رغبتنا في التغيير.

كان سوليڤان يعلم، عندما بلغ الرابعة والستين من عمره أَنه لن يعيش أكثر من ذلك ليرعىٰ منطقة نيوبورت المدرسية. ويتساءل ما إِذا

ستضع الرياح السياسية المتغيرة مدارس كنتكي على درب جديد برمته في العقد التالي، وما إذا سيكمل سياسيو ومُرَبّو المستقبل ما بدأه الآخرون، وما سوف يكون لسكّان كنتكي الشجاعة ليتعلموا من الأخطاء الأولى ويتابعوا المشوار. وعلى كل حال، هنالك سبب يجعله شخصاً يتفاءل بوضوح بالأيام المقبلة.

«أعتقد أن الجامعات تقوم بعمل أفضل عندما تُرسل إلينا المعلّمين الشباب وأعتقد أن ذلك نتيجة مباشرة من قانون الإصلاح التربويّ»، قال سوليڤان. «أعتقد أنه تم إعدادهم على نحو أفضل من أي مجموعة شاهدتها. لذلك هنالك إنقاذ على نحو ما مرتبط بذلك الإعداد، كما أعتقد».