

## الفصل الثاني

### تشجيع روح الزمالة والتعاون وتعزيزها

تأثرت أفكارى حول الإشراف والقيادة كثيراً بما كتبه رولاند بارث Roland Barth. ففي كتابه «تحسين المدارس من الداخل Improving Schools from Within» يؤكد بارث أن روح الزمالة والتعاون بين الأساتذة هي العامل الأكثر أهمية في تقرير نجاح المدرسة. والمنطق الضمني لهذه الروح التعاونية بسيط، وفي الوقت نفسه منطوق قوي، فهو يقول: إذا كان المراد للطلبة أن يتطوروا ويتعلموا، فالكبار في المدرسة يجب أن يتطوروا ويتعلموا أيضاً. وقد كان لهذا المنطق أثر قوي وعميق في نفسي. عندما تنبض المدرسة بحياة تتميز بروح الزمالة والتعاون، ينمو الإبداع ويزدهر وتزداد الحماسة، وكل معلم فيها يتحسن سنة بعد أخرى. وهذا مطلب نبيل ورفيع، لكنه ليس مطلباً غير معقول. فالزمالة والتعاون يملكان تلك القوة.

لم يكن عالم التعليم يوماً بحاجة لبيئة تشجع وتعزز النمو أكثر من حاجته اليوم، لما يتسم به هذا العالم حالياً بالضغط العالية. ازدادت التوقعات وتزايدت المطالب بالمحاسبة والمساءلة، وأصبحت الزمالة والتعاون لدى المعلمين أداة لا يمكن الاستغناء عنها لتطوير الأساتذة وتكوين بيئة تدعم النمو. ومع أن أنواع المهام والمناهج التربوية وطرائق التدريس الموجودة في المدارس تتباين تبايناً كبيراً فيما بينها - ابتداءً من اتباع آراء هيرش E. D. Hirsch إلى آراء هوارد غاردنر Howard Gardner، على سبيل المثال - تظل جودة المعلم العامل المفتاحي لنجاح الطلبة مهما اختلفت البيئة التعليمية. ونتيجة لذلك، وبصرف النظر عن بيان المهام للمدرسة أو أفق تركيزها، فإنني لا أستطيع أن أتخيل مدرسة جيدة لا تكون فيها روح الزمالة والتعاون جزءاً أساساً ومهماً من ثقافتها.

روح الزمالة والتعاون تختلف عن كل من التجانس العاطفي والتعاون برغم كل تلك الخواص المشتركة بين هذه الألفاظ حتى ليكاد المرء لا يميز بينها. فالتجانس العاطفي موجود عندما يحصل الانسجام فيما بين الأفراد، ويحب بعضهم بعضاً. وتظهر هذه الروح بالابتسامات والضحك والاهتمام بحياة الآخر. والأشخاص الذين يسألون: «كيف كانت عطلة نهاية الأسبوع؟» إنما يسألون هذا السؤال لأنهم يهتمون. فهذا النوع من التفاعل مفيد جداً ذلك أننا جميعاً نريد أن نستمتع بعملنا، وأن نعرف أن زملاءنا يهتمون بنا. ولا نستطيع أن نغض الطرف عن أهمية التجانس العاطفي لأن هذا التجانس هو الأساس الذي عليه تبنى روح الزمالة والتعاون. والحق يقال: إنه من العسير أن يتخيل المرء كيف يمكن أن تزدهر المدرسة وتحقق نجاحاتها دون وجود روح الزمالة والتعاون. لكن هذه الروح نفسها غير كافية وحدها، فالأشخاص لا يعملون معاً على نحو حسن كزملاء في عمل واحد لمجرد أنهم يستمتعون ويهتمون بالآخرين.

هذا العمل صعب جداً للمرء أن يفعله وحيداً. Tamala

وهناك أيضاً أشياء كثيرة مشتركة بين التعاون وروح الزمالة ذاتها. كلتا اللفظتين تدلان على بيئة يعمل فيها الناس معاً كزملاء ويستفيدون من علاقاتهم. تعني كلمة التعاون العمل مع الآخرين وأن يكون الأفراد زملاء في فريق عمل واحد وربما يحملون أفكاراً مشتركة. لكنها لا تركز على التعلم من الآخر والتعلم إلى جانب الآخر. وهذا ما يميزها عن مصطلح روح الزمالة والتعاون collegiality.

غير أن روح التعاون والزمالة عند بارث Barth تتضمن أربعة مكونات خاصة بالمدارس وهي: المعلمون يتحدثون فيما بينهم عن الطلبة، المعلمون يتحدثون فيما بينهم عن المنهاج الدراسي، المعلمون يشاهد بعضهم بعضاً في عملهم التعليمي، والمعلمون يعلم بعضهم بعضاً. لكن أنموذج بارث هذا، وبرغم ما يتضمنه من تفاصيل ومكونات وقوة، لا يتطرق صراحة لعلاقة الزمالة الجوهرية بين الإداريين والمعلمين. ولهذا السبب فإني أضيف بعداً أو مكوناً خامساً لروح الزمالة والتعاون هذه ألا وهو المعلمون والإداريون يتعلمون معاً.

الجدير بالذكر أن هذه التفاعلات في إطار الزمالة والتعاون تشجع التأمل والحوار، فيصبح العرف السائد ثقافة من نوع خاص يجد الناس فيها أنفسهم يتعلمون من زملائهم ومعهم ويعلمونهم في الوقت عينه. ولكن كيفية ظهور هذه الروح على أرض الواقع تختلف بحسب البيئة التعليمية وسياقها، ومع ذلك تنطبق بعض السمات العامة لها على المواقف كافة. يوضح الشكل رقم (1) في الصفحة الآتية توصيفاً موجزاً لكل واحد من هذه المكونات التي تحدثنا عنها لروح الزمالة والتعاون.

### البحث عن وسائل للوصول إلى روح الزمالة والتعاون

يقول لاوتسو Lao-Tzu: «رحلة الألف ميل لا بد وأن تبدأ بخطوة واحدة». ومن هنا لا يسعنا إلا أن نقول: إن بيئة يعمل فيها المعلمون والإداريون كزملاء - وهي بيئة يشعر فيها كل معلم بالتطور - لا يمكن أن تصبح واقعاً معاشاً بسرعة وسهولة. وإيجاد مثل هذه البيئة يتطلب الرؤية والطاقة والمثابرة من جانب قائد المدرسة. وتوجد بعض المقاربات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات وسرعة نشوء بيئة تسود فيها روح التعاون والزمالة. فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي تساعد القادة الذين لديهم الرغبة في تشجيع الزمالة والتعاون في مدارسهم.

### تشكيل جماعة الكتاب

الطريقة السهلة جداً للبدء بتطوير روح الزمالة والتعاون تتمثل بتشكيل جماعة الكتاب. وينبغي أن تجتمع هذه الجماعة طوعياً قبل أو بعد المدرسة أو ربما في المساء. مدير المدرسة هو الذي يشكلها وهو الذي يسهل لها عقد اجتماعها الأول، وبعد ذلك يتناوب الأعضاء في الاضطلاع بالمسؤوليات. وسواءً تناول الأعضاء في اجتماعاتهم قراءة كتاب مثل كتاب «الذكاء العاطفي Emotional Intelligence» أو مقالة نشرت في أحدث عدد لمجلة Educational Leadership أو مجلة Education Week، فإنهم سيجدون الكثير مما يمكن كسبه من المشاركة في مناقشات وهم جالسون حول الطاولة أو على الأريكة.

## الشكل رقم (1)

## المكونات الخمسة لروح الزمالة والتعاون

<p>&gt; يقدمون معلومات راجعة إيجابية تساعد في نمو وتطور المعلم.</p>	<p>1- المعلمون يتحدثون فيما بينهم عن الطلبة &gt; يناقشون قدرات الطلبة.</p>
<p>&gt; يقدمون معلومات راجعة سلبية تساعد في نمو وتطور المعلم.</p>	<p>&gt; يناقشون ما يلاحظونه من تغير عند الطلبة مع مرور الزمن.</p>
<p>&gt; تبادل الآراء من خلال مشاهدة بعضهم بعضاً وهم يدرسون.</p>	<p>&gt; التعرف على أوجه الشبه وأوجه المفارقة في أداء الطلبة إن اختلفت البيئات.</p>
<p>4- المعلمون يعلم بعضهم بعضاً &gt; تبادل الخبرات حول المنهاج وأصول التدريس وتطور الطفل.</p>	<p>2- المعلمون يتحدثون فيما بينهم عن المنهاج &gt; يناقشون كيف يتعاملون مع الأهل لمساعدة الطلبة أثناء نموهم وتطورهم.</p>
<p>&gt; تبادل المعرفة حول المنهاج.</p>	<p>&gt; تطوير المنهاج.</p>
<p>&gt; تبادل المعرفة والوعي من خلال القراءات.</p>	<p>&gt; مراجعة المنهاج.</p>
<p>&gt; تبادل التحاليل حول أسر الطلبة</p>	<p>&gt; إعادة النظر في المنهاج.</p>
<p>&gt; تبادل الحديث حول ما تم تعلمه من خلال حضور الندوات والمؤتمرات.</p>	<p>&gt; الموازنة بين المنهاج والمعايير.</p>
<p>5- المعلمون والإداريون يتعلمون معاً &gt; التحدث حول فلسفة التعليم ورؤية المدرسة.</p>	<p>&gt; تطبيقات نظرية الذكاء المتعدد في المنهاج.</p>
<p>&gt; مراجعة وجهات النظر والأهداف المشتركة.</p>	<p>&gt; دمج المنهاج من خلال تعليم الأفكار.</p>
<p>&gt; التعاطي مع قضايا ومشكلات بأسلوب التعاون والزمالة.</p>	<p>&gt; وضع تصميم أدوات التقييم بحيث تقيّم وتعلم معاً.</p>
<p>&gt; مناقشة اختلاف رؤية الأفراد للأمور بسبب أدوارهم المهنية.</p>	<p>&gt; التحدث حول أصول التدريس.</p>
<p>&gt; التعاون معاً في لجان المدرسين</p>	<p>3- المعلمون يشاهد بعضهم بعضاً وهم يعلمون</p>
<p>والجماعات المشكلة لأغراض خاصة للتأمل بما مضى والتخطيط لما هو آت.</p>	<p>&gt; يسألون أسئلة تجعل المعلم الذي يشاهدونه يفكر ويتأمل.</p>

من الطبيعي أن زيادة أعداد المشاركين هو الأفضل ولكن إن بدأت هذه الجماعة بأربعة أو خمسة أعضاء ومع مرور الزمن، فسوف يزداد عدد المشاركين عندما يتبادلون الحديث عن الأشياء التي تعلموها، وعندما يجدون المتعة في المناقشات -وبما أن الاشتراك في هذه الجماعة طوعي- فسوف نجد عدداً لا بأس به من أولئك الذين لا يستطيعون أو لا يودون الحضور. ولا بأس في ذلك. إن كنت تفضل انتظار الجميع ليكونوا في المركب فلن تبدأ الرحلة إطلاقاً. ويكفي أن تقوم جماعة صغيرة من المعلمين هم نواة هذه الجماعة بإذاعة الخبر حول إيجابيات هذا الأمر لإقناع الآخرين بالانضمام.

نحن معاً نشكل جماعة  
للمعرفة والخبرات  
التي تمتد إلى ما هو  
أبعد مما يمكن لكل  
واحد فينا أن يصل إليه  
وحده. - Ben

إن حضور مدير المدرسة لهذه الاجتماعات ليس خياراً. بل يجب أن يكون موجوداً في الجلسات وأن يشارك في الحوار. ينبغي أن يكون واحداً من الزملاء يتعلم من هذه المناقشات وليس إدارياً يراقب ويشاهد. فهذا الأمر يهيئ لمناقشات وسجلات مستقبلية. والحق يقال: إن العلاقات التي تتطور جراء هذه التفاعلات داخل جماعة الكتاب تسهل على المشاركين التحدث طوال العام الدراسي حول القضايا والمواضيع التي هي محل نزاع، سواءً كان ذلك في حجرة المدرسين أو عند اجتماع المدرسين.

وقد عملنا نحن في في مدرسة نيوسيتي New City على تشكيل جماعات الكتاب منذ سنوات عدة، وفي كل صيف تقريباً وفي معظم الأحيان أثناء العام الدراسي. وقد قرأت هذه الجماعات الكتب التالية وناقشت مضمونها:

- Frames of Mind,
- The Unschooled Mind,
- Emotional Intelligence,
- Warriors Don't Cry,
- I Know Why the Caged Bird Sings,

- White Teacher,
- Why are all the Black Kids Sitting Together in the Cafeteria?
- Daughters,
- Boys and Girls Learn Differently,
- A Mind at a Time,
- The No.1 Ladies Detective Agency.

وكان عدد قليل من المعلمين يشاركون دوماً في هذه المطالعات والمناقشات، في حين كان الآخرون يفضلون المشاركة بحسب الكتاب الذي يطرح للمناقشة، أو بحسب ما يجدون من أشياء تحدث في حياتهم في تلك اللحظة. وتقديم الطعام يجعل قراءة الكتاب أكثر متعة.

### جعل روح الزمالة والتعاون هدفاً

إن العمل على تأسيس ودعم روح الزمالة والتعاون يجب أن يكون الهدف المعلن لمدير المدرسة، وذلك اعتماداً على مهارات المعلم وخبرته. وكيف لا يمكن أن تكون كذلك إذا أخذنا في الاعتبار أهمية تعلم الكبار في إطار الزمالة لتعلم الطلبة؟ وعلى سبيل المثال، يستطيع القائد أن يركز جهود المعلم وطاقاته من خلال مساعدته في وضع هدف التعاون مع الآخرين والتعلم منهم. وبالطبع سوف تعمل إستراتيجيات معينة يتم وضعها خصيصاً لهذا الغرض على تأطير جهود المعلم. فقد يوافق المعلم على قيادة لجنة من هيئة المدرسين ويساعد في تشكيل جماعة الكتاب أو قد يساهم في تسهيل تطوير المنهاج لمستوى صف معين أو لقسم أكاديمي. أو ربما يعمل المعلم مدرباً لمعلم جديد أو لمعلم جاء مؤخراً إلى المدرسة. وربما يقرر المعلم أن يلعب دوراً قيادياً ضمن فريق عمل على مستوى الصف أو القسم. فما لم تصبح روح الزمالة والتعاون هذه جزءاً من أهداف محددة

فسوف تبقى مجرد كلام، شيئاً يجري الحديث عنه كثيراً ولكن لا يخرج إلى حيز الواقع.

## تطوير المنهاج كزملاء

يقال: «إن أفضل طريقة لتعلم شيء ما هي أن تعلمه» ومن هنا فإن الوسيلة الأفضل لمعرفة وفهم المنهاج الدراسي تكمن في وضعه وتطويره. والمعلمون في معظمهم لم يختاروا مهنة التعليم لأنهم يريدون أن يصبحوا ممثلين يقرؤون سيناريو كتبه الآخرون. لقد اختاروا مهنة التعليم لأنهم يحبون أن يتعلموا ويعلموا، ولأنهم يجدون المتعة في التعامل مع الأطفال، وأرادوا أن يستخدموا ما لديهم من إبداع وطاقه لكي يصنعوا الفرق في حياة الطلبة. وأفضل المناهج قد تصبح في حال أفضل على يد المعلمين والمربين الذين يكيّفون المادة لتصبح ملائمة للصفوف التي يدرسونها وللطلبة الذين يدرسونهم في ذلك العام الدراسي.

## الاجتماع لتبادل الآراء

اجتماعات الهيئة التدريسية (التي سوف نناقشها في الفصل الثامن) يجب أن تكون مناسبة يتعلم فيها الجميع وليس مجرد مناسبات يستمع فيها الجميع. فهذه اللقاءات تشكل فرصة عظيمة للمعلمين ليتبادلوا الرأي حول أسلوب أو منهج جديد، ويحكي كل واحد منهم عن تجاربه في ورشة عمل، أو ليتحدثوا عن طريقة جديدة لتقييم درجة نمو الطالب. والمؤسف أن المعلمين في معظم الأحيان لا يرغبون ذلك، لأنهم يرون أن الحديث عن نجاح يحققونه أمام الملأ يعد شكلاً للتباهي. ولكن إذا كان تبادل الحديث جزءاً من اجتماعات المعلمين فسوف يدرك المعلمون أن هذا الأمر هو شيء يفعلونه الجميع. وليس ترويحاً للذات. وعندما يحصل هذا الأمر تصبح اجتماعات المدرسين جلسات تعلم مثمرة.

يمكن لفرفة الصف أن تبدو مشابهة للكهف ما لم تكن لدى المعلمين الفرصة للتعاون معاً وللتعاطف معاً وللتأمل معاً. فالتعليم في معظمه تفاعل إنساني، وأن ذلك «النوع الآخر» للتفاعل، أي تفاعل الكبار للكبار أمر عظيم الأهمية لشعور المعلم بالكيانبة. Kathy

وعندما يقبل الجميع بمبدأ تداول الحديث عن النجاحات يصبح من السهل أيضاً تبادل الحديث عن الإخفاقات. إنه لأمر طبيعي جداً أن ينأى المرء بنفسه عن الحديث عن الأخطاء والإخفاقات. لكن فعل ذلك مفيد جداً. فالحديث عن الأخطاء وتبادل الرأي حولها يخلق بيئة يستطيع كل من فيها أن يتعلم من أخطاء الآخر. وعلاوة على ذلك فإن الحديث عن الإخفاقات إن جرى بشكل جيد واكتنفه شيء من المرح والدعم يمكن أن يقرب الأساتذة من بعضهم أكثر فأكثر.

### لتكن روح الزمالة والتعاون سائدة عند تقييم المعلمين

إذا كنا نثمن ما نقيس، فإن دور المعلم كواحد من الزملاء يجب أن يؤخذ في نظر الاعتبار عند إجراء التقييم في نهاية العام. والحق يقال، إذا عرف المعلمون أن روح الزمالة والتعاون هي شيء سوف ينظر إليه بإيجابية - ابتداءً من اللجان التي شاركوا فيها وحتى المدخلات التي قدموها وانتهاءً بذكر أدوارهم في مساعدة الآخرين على النمو - فإن ذلك سيصنع فرقاً في مواقفهم وأفعالهم. ونحن لا نقصد بقولنا هذا إن المعلمين سوف يعملون كزملاء فقط لأن ذلك سوف يسجل في التقييم السنوي لهم. ولكن المقصود بذلك أن تضمن هذه الزمالة والتعاون في التقارير السنوية يذكر الجميع أن هذا المجال هو على جانب كبير من الأهمية وأنه يجعل إنفاق الطاقة في سبيل تطويره أمراً مشروعاً.

وحتى لو لم تكن المدرسة تملك الرغبة أو حرية التصرف في استخدام الراتب الذي يدفع لقاء الأداء وربط أنشطة الزمالة والتعاون بالتعويضات، أنظر إلى الأثر الذي تتركه القصة التالية في نفس آيرين جونز Irene Jones عندما تتلقى التقييم السنوي لأعمالها: «ينبغي توجيه الثناء لآيرين على جهودها التي بذلتها نحو زميلة جديدة. لقد قادت بالقدوة، دعت زميلتها لتشاهدها وهي تعلم ولتنتقدها. وقادت أيضاً من خلال أعمال الفكر والاجتماع بعد انتهاء الحصص الدراسية وبشكل دوري ومنظم

لتحدث مع زميلتها حول القضايا كلها كبيرها وصغيرها. وقد أمضت هذه الزميلة الجديدة سنة أولى ممتازة في مدرستنا، وأنا على يقين بأن مهارات آيرين وطاقاتها كانت عنصراً أساسياً في هذا النجاح». ولكن لا يجب أن تكون روح الزمالة والتعاون كل ما يتطرق له التقييم السنوي لأعمالها، بالطبع، ذلك أن هذه الزمالة لا تعكس إلا جزءاً واحداً فقط من دورها كمعلمة في هذه المدرسة. وهو جزء مهم بل وكبير الأهمية في حياة المرء المهنية ولا يجوز إهماله.

### إشراك المعلمين في عملية التوظيف

إن إشراك المعلمين في توظيف زملاء جدد طريقة ممتازة لتطوير وترسيخ روح الزمالة والتعاون. وبداية نقول: إنه من المناسب جداً للمعلمين أن تكون لهم بعض المدخلات في تقرير مع من سوف يتعاونون. وثانياً: إن المشاركة في عملية توظيف أناس جدد هي في الوقت عينه منتدى عظيم الأهمية للتأمل والنمو. وإذا تجاوزنا الاعتبار حول ما إذا كانت خبرة جوان Juan أكثر أهمية من حماسة المرشحة جانيل Janel، فإن الحوار الذي يجري أثناء عملية التوظيف يجبر المعلمين على الحديث عما هو مهم في التعليم، وما هو الشيء الذي تحتاجه المدرسة أو الصف أو القسم، وما هي عناصر التعليم الجيد. وأخيراً ولأن المرشحين يلتقون بزملاء المستقبل وبالمدير أثناء عملية التوظيف، فإن المقابلة تصبح محطة الدخول لتحديد من سيكون الزميل الأقدم ومن هو الزميل المدرب لهذا الموظف الجديد.

والمعلمون في مدرسة نيوستي New City يشاركون في جميع القرارات المتعلقة بالتوظيف. وبالطبع أقوم أنا عادة بإجراء الاختبار الأولي بهدف تقليص عدد المرشحين إلى اثنين أو ثلاثة. وفي هذه المرحلة ينضم إلي أعضاء الفريق المحتمل (وغالباً معلم واحد أو اثنان من الصفوف المجاورة) لإجراء المقابلة الجماعية وأنا الذي يفتح النقاش قائلاً: «لنفترض أننا لم نقرأ سيرتك الذاتية، حدثنا عن نفسك». بعدئذ أشرف وأراقب وأدع

المعلمين يطرحون الأسئلة على المرشح. وبعد هذه المقابلات، أتناقش مع المعلمين كزملاء قبل أن نقرر أي المرشحين هو الأفضل. وهذه المناقشات، وعلى نحو ثابت لا يتغير، تتناول الخواص والمهارات التعليمية التي نريدها لتكون متوافقة أو داعمة للمعلمين القائمين على رأس عملهم في مدرستنا. إضافة لذلك فإننا ندرس أيضاً مجال الخبرات الحياتية عند المرشحين والتي تجعلهم معلمين أكثر فاعلية في فريق عملنا. فهذه المناقشات تعد أداة رائعة وممتازة لتشجيع المعلمين على التفكير والتأمل.

ولكن، قبل حضور هذه المقابلة الجماعية أوضح للمعلمين الذين سيشاركون في المقابلة بأنني أستطيع أن أعترض وأستخدم حق النقض (الفيتو) ضد تعيين أي معلم يعتقدون بأنه المرشح الأفضل. وفي الوقت عينه أخبرهم بأنني لا أستطيع أن أوظف شخصاً إلا إذا كانوا هم على استعداد للتعاون معه. وهذا يعني أن توظيف معلم جديد هو قرار يتخذه الزملاء بروح التعاون والزمالة. وبعد المقابلة قد يجد المعلمون أحياناً بعض المشقة في اتخاذ القرار بسبب التردد أو ربما لنقص بعض المعلومات. فقد يقولون -على سبيل المثال: «لست واثقاً أنني أعرفه جيداً» أو ربما يقولون: «أود أن أسمع المزيد عن مقاربتة للتعليم». وعندما يحدث هذا الأمر أعطي المعلمين فرصة لدعوة هذا المرشح إلى اجتماع يعقد في المدرسة أو لتناول الغداء دون وجود الإداري. وأولاً وأخيراً لا توجد طريقة يقررون فيها ما إذا كانوا سيتعاونون معاً أفضل من إشراكهم جميعاً في مناقشات مطولة تعقد أثناء تناول الغداء أو في حديث حول التربية والتعليم يتم في غرفة الصف. ولكن قبل أن يحصل هذا اللقاء أوضح لهم إنني سأكون مسروراً لو أنني قبلت بهذا المرشح لوظيفة التعليم لكن القرار قرارهم. (وبالطبع أنا لا أتيت لهم فرصة هذا اللقاء إلا إذا كنت راضياً عن هذا المرشح).

وفي كل مرة يلتقي فيها المعلمون من مدرستي مع مرشح ما على انفراد بعد المقابلة الأولى يكون اللقاء مثمراً. ففي أغلب الأحوال يخرجون بتفهم

يتعلم الأطفال كيف  
يلعبون ضمن فريق  
من خلال مشاهدتهم  
لللاعبين في الفريق.  
Debbie

أفضل لهذا المرشح ويشعرون بحماس إزاء مجيء هذا المعلم أو المعلمة ليكون ضمن فريق العمل. بعد ذلك، أتابع الموضوع وأعرض المنصب على المرشح. وفي بعض الأحيان يعود المعلمون ولديهم إحساس بأن المرشح ليس جيداً، لكنهم يعبرون عن تقديرهم للفرصة التي أتاحت لهم للحصول على معلومات أولية. وهم دائماً يأتون إلي يعربون عن شكرهم وامتنانهم لتلك الفرصة التي أتاحت لهم التعرف على زميل محتمل، ولأن يكون لهم نصيب في تقديم مدخلات قوية في عملية التوظيف. إن المشاركة في مسؤولية التوظيف تزيد من احتمالات أن يكون لديك انسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية لديك. وهذا أمر له أهميته الخاصة في بيئة تتسم بروح الزمالة والتعاون. كما أن المشاركة في عملية التوظيف طريقة ممتازة جداً لكي تبين للمعلمين أنك تثق بهم. إضافة لذلك فإن المعلمين المحتملين يتلقون رسالة قوية جداً حول الثقة وحول نوع المدرسة التي يتمنون العمل فيها.

هذا وقد وقعت الأحداث الآتية خلال الصيف المنصرم. قمت وفريق من المعلمين بمقابلة إحدى المرشحات، وكان واضحاً أن لديها خبرات غنية ومواهب عديدة. لكن الشيء الذي لم يكن واضحاً لدى زملائنا المحتملين — ولها أيضاً — هو جودة «انسجامها» مع الفريق. فما مدى جودة عملها ضمن فريق عمل مكون من أربعة أفراد؟ وبعد المقابلة تساءل المعلمون حول استعدادها لتقبل أفكارهم وإلى أي مدى سوف تحترم ما عملوا على بنائه. وعندما تحدثت إلى هذه المرشحة تبين لي أن لديها مثل هذه الأسئلة عينها. وكانت تتساءل عما إذا كان هذا الفريق سوف يبدي انفتاحاً على أفكارها. ووافق الجميع على أنه من العسير إجراء تقييم لشيء لم يتبلور بعد مثل المقدرة على العمل ضمن فريق من خلال مقابلة قصيرة. لهذا أجابت المرشحة والمعلمون على السواء بالسرور عندما اقترحت عليهم زيارة أخرى أطول زمناً وبعيدة عن الرسميات. فالتقوا في إحدى غرف الصف ولم أكن موجوداً. وكانت النهاية حسنة، إذ اتفق المعلمون والمرشحة على وجود انسجام جيد. وبالطبع كان مقدراً أن تكون نهاية القصة سعيدة.

وفي كلتا الحالتين يكون أبطال القصة قد حصلوا على معلومات مهمة جداً، وكل واحد منهم قد لعب دوراً مهماً في هذه العملية.

ولكن ثمة تحذير ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار حين إشراك المعلمين بحميمية في عملية التوظيف ألا وهو التحذير الآتي: نحن جميعاً نميل لرؤية الجانب الحسن في الأشخاص وندجذب نحو من يذكروننا بأنفسنا. ونجد هذه النزعة ظاهرة وحقيقية عندما نفكر بمن سيكونون زملاء لنا في العمل أو أعضاء في فريق عملنا. ونتيجة لذلك، فإنه من الطبيعي جداً للمعلمين أن يرغبوا العمل مع آخرين يشاطرونهم مواقفهم وقيمهم. وهذا التشابه يمكن له بكل تأكيد أن يقلل من احتمالات حصول نزاع، وأن يزيد من احتمالات حصول علاقات زمالة قد تؤدي في نهاية المطاف إلى تلك الروح من الزمالة والتعاون التي ننشدها. غير أننا يجب أن نعلم جيداً أن فريق المعلمين لا ينبغي له أن يكرر نفسه أثناء عملية التوظيف. فالميل نحو اختيار أشخاص مشابهين لنا قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق التنوع في الهيئة التدريسية، وسيجعل من العسير مجيء شخص يستطيع أن يقدم وجهة نظره الخاصة المختلفة. وقد وجدت أن الطريقة الأفضل للتعاوي مع هذه النزعة أن أحدث المعلمين بها قبل بدء عملية التوظيف. فيصبح هذا الموضوع جزءاً من نقاش أكثر تنوعاً حول الصفات التي نريدها في زميل جديد.

لا توجد قوة تعمل على التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ومن ثم الطلبة وتعلمهم أكبر من الزمالة والتعاون، وبدون هذه الزمالة نعمل في فراغ، وحيدين في تفكيرنا. Kethleen

### إبداع حالات تطبيقية تكشف المستتر

أشياء كثيرة يمكن للمرء أن يتعلمها حول المرشح للعمل في المدرسة من طلب التعيين إذا كان ذلك هو الهدف من هذا الطلب. ولأن الثقافات المدرسية تختلف من مدرسة إلى أخرى فإن الانسجام بين المرشح والمدرسة –والأنسب القول بين المرشح والهيئة التعليمية في المدرسة – أمر أساس وجوهري. ولا يكفي أن نقول: إن المرشح لديه الشهادة والخبرة المطلوبتين، بالرغم من كونهما ضروريتين. إذ ينبغي أن نستخدم طلب التعيين كخطوة أولى تمكن المرشح من كشف ما لديه من فلسفة تعليمية ونظرة عالمية.

لذا ينبغي أن يكون لكل مدرسة الخيار في وضع أنموذجها الخاص لطلبات التوظيف، بالإضافة إلى ما تشترطه المنطقة التعليمية. وينبغي أن تعكس هذه الطلبات المهام التي تهض بها المدرسة واحتياجاتها. ومن أجل الحضور للمقابلة في مدرسة معينة يتعين على المرشحين أن يقدموا طلبات التعيين الخاصة بعد أن يقدموا طلباتهم العامة وتدرس تلك الطلبات على مستوى المنطقة.

إذا أريد ثقافة التعليم أن تتغير حقاً، فينبغي وضع حد لتلك الممارسات المتمثلة بدخول المعلم غرفة الصف وإغلاق الباب خلفه منعاً لدخول أشخاص آخرين من الكبار. Mike

ونحن في مدرسة نيوستي New City نطلب من المتقدمين للعمل أن يقدموا رسالة غطاء مع السيرة الذاتية، وأن يذكروا أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم، وأن يقدموا أيضاً معلومات تسمح لنا بإجراء التدقيق في السجل الجزائي وبياتمام المعلومات اللازمة في نموذج طلب التوظيف. وحيث أن لدينا مهام مدرسية معينة وفلسفة تعليمية خاصة فإننا نسأل أيضاً أسئلة لها علاقة بالذكاء المتعدد multiple intelligences ودور الذكاء الشخصي (المعروف أيضاً باسم الذكاء العاطفي emotional intelligence أو EQ) وكذلك التنوع. ونتيجة لذلك فإن طلب التوظيف في مدرستنا الموضح في الملحق (أ)، يطلب إلى المتقدمين الإجابة عن ثلاثة أسئلة، هي:

1- هل ثمة فرق بين النجاح في المدرسة والنجاح في الحياة؟

2- صف لنا -كما ترى ذلك مناسباً تنموياً للفئة العمرية من الطلبة الذين تود أن تعلمهم- أي القضايا في التنوع الإنساني هي المهمة وكيف ينبغي التعاطي معها؟

3- ما الكتاب، أو العمل الفني، الذي كان له أكبر الأثر في نفسك؟

وكما تلاحظون، إن قراءة هذه الإجابات تساعدنا في التعرف على شخصية طالب الوظيفة وتمكننا من البدء في إصدار حكم حول ما إذا كان هو الشخص المناسب والمنسجم مع مهامنا وفريقنا التعليمي. وفي

مرات عديدة تصبح إجابات المرشح عنواناً لبعض الأسئلة والمناقشة أثناء المقابلة الجماعية.

ومع أن هذه الأسئلة تقدم لنا معلومات تكشف لنا معتقدات هذا الشخص، فإن طريقة المرشح في الإجابة ضمن ذلك الحقل المخصص لإجابته على الوجه الأمامي لطلب التوظيف تعطينا المزيد من المعلومات ( انظر الملحق (أ)). والتوجيهات المبينة في الطلب ترشد المرشح إلى «استخدم المساحة كما تشاء، وكطريقة أخرى لتخبرنا أو لتبين لنا شيئاً عن نفسك. تكلم عما يجول بخاطرك. كن مبدعاً، وكن مرحاً، وكن مغامراً. وكن جاداً. أنت تقرر». فالاحتمالات لإملاء هذه المساحة لا نهاية لها.

قد يستخدم المرشحون هذه المساحة لكتابة قصائد شعرية، أو ليذكروا بعض الأقوال المأثورة، أو لإبداء تصريحات (وهذه كلها بخط يدهم!). وفي بعض الأحيان يضعون ملصقات لصور ضوئية أو رسوماً رسموها بأنفسهم. وفي أحيان أخرى قد يلصقون على هذا الطلب أشياء ثلاثية الأبعاد. وإضافة لما تقدم ترسل إلى كل مرشح ورقة إضافية مرفقة بطلب التوظيف تتحدث عن روح الزمالة والتعاون، وتوضح لماذا نحن نعدّ هذه الروح التعاونية على جانب كبير من الأهمية وتتحدث أيضاً عن الفرص المتاحة للمعلمين في مدرستنا New City لكي يتعلموا معاً، إذ أنه لأمر كبير الأهمية أن يرى المعلمون الذين يحتمل أن ينضموا إلى مدرستنا اهتمامنا بروح الزمالة والتعاون وأن يرغبوا بالعمل في بيئة لها هذه الاحتمالات.

### تثمين الذكاء العاطفي

ذكرت آنفاً أن روح الزمالة والتعاون تبنى على التناغم والانسجام والتعاطف. وهذا يعني أنه يتعين على القادة أن يوجدوا في المدرسة مناخاً يجعل كل فرد فيها يشعر بالانسجام مع الآخرين. والإستراتيجيات المطلوبة في هذا الصدد تتراوح من البسيطة - تناول الطعام في حجرة المعلمين لإغراء الجميع بالقدوم والتحدث - إلى المعقدة - أي حض المعلمين

ونصحهم على العمل لتطوير ذكائهم العاطفي (emotional intelligence) EQ). وتطوير هذا الذكاء (أو الذكاء الشخصي) أمر بالغ الأهمية، ذلك أن البيئة المتميزة بروح الزمالة والتعاون تقتضي من المعلمين أن يعملوا معاً بتعاون أشد وثوقاً مما هو الحال عليه غالباً في المدارس. فالمعلمون يجب أن يكونوا ماهرين في إعطاء وتلقي المعلومات الراجعة من وإلى زملائهم. وقد يكون هذا الأمر صعباً، فالمعلمون أنفسهم الذين يبرعون في التواصل مع الطلبة وما في ذلك من صبر وأناة قد لا يتقنون فن التواصل مع الكبار. لذلك ينبغي على القادة أن يؤكدوا على ضرورة تحسين التواصل بين الكبار، وهذا ما سوف أبحثه في الفصلين السابع والثامن.

وإلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين أن يجعلوا العمل على تحسين التواصل الشخصي مع الكبار يتصدر أولوياتهم. والقائد - في أبسط تعبير - يجب أن يشكل العلاقات التي تؤول إلى بناء فريق العمل. وهذا أمر ينطبق على أي بيئة مهما كانت، لكنه ينطبق على وجه الخصوص في بيئة تسودها روح الزمالة والتعاون. وقد أوضح هذه الفكرة جيداً نوهريا وجويس وروبينسون (2003) Nohria, Joyce. Robinson في مقالة نشرها في مجلة Harvard Business Review، حيث أشاروا إلى أن وجود تنوع في الخصائص الشخصية ليس مهماً كثيراً في شخصية المدير التنفيذي، ولم يستثنوا من ذلك ما إذا كان الشخص «ينظر إليه على أنه ذو رؤية أم كثير الاهتمام بالتفاصيل، آمناً أم غير آمن، صبوراً أم قليل الصبر، ذو جاذبية جماهيرية أم هاديء». لكن صفة واحدة مهمة جداً، ألا وهي «القدرة على بناء علاقات مع الناس على المستويات كافة في المؤسسة وأن يكون ملهماً لباقي أعضاء الفريق ليفعلوا الشيء نفسه. والمدراء التنفيذيون الذين يقدمون أنفسهم على أنهم زملاء وليسوا سادة يستطيعون أن يقوموا بمواقف إيجابية يمكن أن تترجم إلى إدارة أكثر جودة في الشركة». (p. 51). وما لم يكن مدراء المدارس حريصين فقد ينفقون الكثير من الوقت على مهام تعدّ ضرورية لحفظ البقاء، لدرجة أنهم يتجاهلون بناء العلاقات

من خلال التعاون  
والمحادثة نستطيع أن  
نعلم كل واحد فينا  
الأخر أشياء كثيرة.  
فكل واحد منا مكتبة  
زاخرة بالمعلومات  
والخبرات والنصائح

المفيدة. Rachel

الضرورية اللازمة للنجاح. وتجدر الإشارة إلى أن الفصل السابع لهذا الكتاب يتضمن بعض الأفكار حول هذا الموضوع.

وعلى نحو مماثل، تتحدث سوزان ميرفي في Susan Murphy عن الرؤية والتواصل في كتابها الذي يحمل العنوان Multiple Intelligences and Leadership (2002) حيث تقول:

«لدى معظم القادة الناجحين القدرة على التواصل على نحو مقنع، إما من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظراً قوياً الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل، أو من خلال اليقين والتأكيد اللذين بهما يقدم القائد مهام المؤسسة وخطتها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة. أما الإمكانية الثانية للتأثير فتأتي من قدرة القائد على الاهتمام باحتياجات أتباعه. فالأشخاص الذين يشعرون أن القائد يتفهمهم يستمعون لأفكار القائد وينفذون خطته». (p. 174).

ومرة أخرى تجدر الإشارة إلى أن قادة المدارس يجب أن يجدوا متسعاً من الوقت ليستمعوا للآخرين ويصفوا لهم، مهما كان ذلك مؤلماً أو قليل الفائدة. ويجب أن يذكروا أن التواصل باتجاه واحد ليس تواصلًا جيداً. فالتواصل باتجاه واحد قد ينقل الرسالة لكنه لا ينجز المهمة.

تلك هي الأمور التي أتعاطى معها بقوة حتى بعد أن أمضيت أكثر من ربع قرن في إدارة المدارس. فمن الناحية الفكرية أعرف أنني يجب أن أعطي نفسي متسعاً من الوقت لآخذ مدخلات ولأن أتأكد بأن الجميع معي على هذا المركب. أعرف أنه من المهم لي أن أتردد كثيراً على حجرة المدرسين مهما كبرت كومة الأوراق على مكثبي، أو توالى الرسائل الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني التي تشدني إلى مكثبي. لكن هذا ليس بالأمر اليسير (بل إن فعله أكثر صعوبة من الكتابة!). وبهذه المناسبة يحضرنى قول قاله رولاند بارث Roland Barth ذات مرة: «العقبات التي تحول دون إنجاز

العمل هي العمل نفسه». نحن جميعاً يجب أن نذكر دوماً أن النجاح يبدأ من لحظة بناء العلاقات، وإنه لا ينتهي هناك، والعلاقات ليست الشيء الوحيد الذي يهم. ولكن إن لم تكن تلك القطعة المسماة بالعلاقات في مكانها فإن إتمام المهمة ومهما كانت هذه المهمة بنجاح سيكون أكثر صعوبة.

### خلق ثقافة الزمالة والتعاون

يقضي واجب المدير بخلق ثقافة في المدرسة تسمو فوق الشخصية - حتى شخصيته هو. فالثقافة القوية تعطي الجميع إحساساً واضحاً بالتوقعات حول ما هو مهم. وهذا الإحساس يتضمن كيف تتعلم الطلبة وكيف تتفاعل مع الآخرين من الكبار. ففي حديثهما عن الثقافة يقول المؤلفان ديل وبيترسون (2003) Deal and Peterson: «المؤسسات التي تنعم باحترام كبير جداً طورت لنفسها نظاماً مشتركاً من السلوكيات والتقاليد غير الشكلية تمزج العمل بالمعاني الجميلة والعاطفة والهدف» (p.1). ويقولان في موضع آخر: «الأنماط الثقافية ثابتة وبقية ولها أثر قوي في الأداء، وهي التي توجد الوسائل التي بها يفكر الناس ويعملون ويشعرون» (p. 4). وهذا القول ينطبق حرفياً على المدارس حيث يؤكدان: «وفي عالم التربية والتعليم وما فيه من تحديات متعددة وأهداف معقدة تظل هذه الشعائر أكثر أهمية مما هي في شركة تقدم منتجاً أو خدمة ملموسة» (p. 32).

المدارس كلها لها ثقافة، برغم كوننا في العديد من الحالات لا ندري بها. غير أن الثقافة من تحت الأرض يمكن أن تؤكد الكثير من سوء التفاهم، وهي بالتأكيد لن تستطيع تحريك المؤسسة إلى الأمام. لكن الثقافة بحسب تعريف بارث Barth هي «ذاك النمط المعقد المؤلف من الأعراف والمواقف والمعتقدات والسلوكيات والقيم والتقاليد والخرافات المتأصلة عميقاً في النواة الصميمية للمؤسسة» (R. S. Barth) في اتصال شخصي مع المؤلف بتاريخ 2004/10/16). غير أن بارث نفسه في كتابه المنشور (عام 2002) يقول: إن ثقافة المدرسة يمكن توضيحها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

«نحن معاً نفهم، وإن تفرقتنا، ننف فقط - إذا حافظنا الحظ». - Brian

- 
- > ما خصائص الطلبة الذين ينجحون وسماتهم؟
  - > ما خصائص المعلمين الذين ينجحون وسماتهم؟
  - > ما الشيء الذي يعده المدير ذا قيمة كبرى؟
  - > ما نمط التواصل من المدير إلى المعلمين؟
  - > ما نمط التواصل من المعلمين إلى المدير؟
  - > ما الشيء الذي يحتفى به في المدرسة؟
  - > ما الشيء الذي يحدث في اجتماعات المعلمين؟
  - > ما الشيء الذي لا يحدث في اجتماعات المعلمين؟
  - > ما النصيحة التي يجب أن يعرفها المعلمون الجدد في المدرسة؟  
واعتقد أن الأسئلة الإضافية الآتية لها أهميتها أيضاً.
  - > ما الشيء الذي نفعله ويجب أن نتركه؟
  - > كيف ينظر إلينا من ينتقدنا؟ ولماذا؟
  - > ما الأخطاء المؤسسية القديمة التي لا تزال نرتكبها؟
  - > في أي الظروف لا بأس من ارتكاب الأخطاء؟
  - > ما المجالات أو الاتجاهات الجديدة التي يتعين علينا أن نتابعها؟
  - > ما الشيء الذي يتعين علينا أن نحتمي به؟
- الاستعانة بهذه الأسئلة لتكون مفاتيح للمناقشة في اجتماعات المدرسين سوف يفضي دون شك إلى حوارات غنية حول القيم والفلسفة التعليمية بأشكالها المتعددة وما ينبغي أن يحدث لكي تصبح المدرسة أفضل مما هي عليه.

## النمو في بيئة تتسم بروح الزمالة والتعاون

قد يكون التعليم نشاطاً معزولاً وكأن المرء يقيم في جزيرة نائية. ففي الكثير من الحالات يقضي المعلمون أوقاتهم يتفاعلون مع الطلبة، وقد لا يحصلون على معلومات راجعة من زملائهم وإن حصلوا فالقليل النادر. ونحن نتساءل لماذا يصعب على المعلمين أن يواصلوا نموهم وتعلمهم؟ وفي الوقت نفسه لا ينبغي لنا أن نندهش لأن الحال هو كذلك. فاليئات المدرسية غالباً تعمل في اتجاه معاكس لنمو الكبار.

تحدث روح الزمالة  
والتعاون بين المدرسين  
بفعل من الإدارة. Julie

بالمقابل، تعد البيئة التي تتسم بروح الزمالة والتعاون أرضية مناسبة جداً لكي يواصل كل معلم فيها نموه. فهذه البيئة تجذب إليها المعلمين الذين يصنعون فرقاً في حياة الطلبة. بيد أن هؤلاء المعلمين ليسوا بالضرورة باهظي التكلفة، قد تكون لديهم شهادات متقدمة، أو لا تكون وقد يكونون أو لا يكونون من ذوي العلم الغزير بالتكنولوجيا. لكنهم معلمون يعملون باستمرار في سبيل نموهم وتعلمهم. وهم يبحثون عن أساليب ووسائل مبتكرة للوصول إلى طلابهم، ويبحثون عن وسائل إبداعية ليتحدوا بها أنفسهم. وأفضل طريقة لجذب هؤلاء والاحتفاظ بهم تكمن في أن تقدم لهم بيئة تتسم بروح الزمالة والتعاون. ففي مدرسة بيئتها كذلك كل من فيها ينمو ويزدهر وينجح.

