

## الفصل الرابع

### تحديد الأهداف

إن كنت لا تدري إلى أين أنت ذاهب فأى طريق تسلكه سوف يوصلك إلى هناك. هذه النصيحة التي قدمتها القطة إلى أليس أثناء تجوالها في بلاد العجائب تختصر أهمية الأهداف. وإن لم يكن لدينا أهداف، ما الذي يحدد أين نقضي أوقاتنا أو كيف نركز طاقاتنا؟ فهل نركز على تطوير جانب معين من المنهاج؟ أم هل نبتكر أدوات جديدة للتقييم؟ هل نعمل على صقل وتهذيب مهاراتنا في طرح الأسئلة أم نعمل على أوقات الانتظار؟ هل نولي اهتماماً خاصاً للطلبة الذين لا يظهرون تقدماً؟ أم لأولئك الذين يظهرون تفوقاً؟ أم هل نضع ذلك كله جانباً لنعمل على تكوين شراكات بين البيت والمدرسة؟

يكن القسم الأكبر من صعوبة وضع واتباع الأهداف المهنية في وجود اتجاهات كثيرة جديرة بالاهتمام. كل واحد من الأنشطة المذكورة أعلاه مطلوب، بل ضروري. فكيف لنا أن نقصّر في التعاطي مع المنهاج وأصول التدريس وتقييم الطلبة؟ وكيف لنا ألا نسعى جاهدين لتلبية احتياجات الطلبة جميعاً؟ وكيف لنا ألا نبذل الجهود الإضافية والمضاعفة للتعامل مع أهالي الطلبة؟

لكن الواقع يتدخل دوماً. نحن ببساطة لا نستطيع أن نفعل كل هذه الأشياء، وأن نتقن صنعها. فالساعات المحددة والطاقة تعنيان أننا يجب أن نرتب الأولويات وأن نركز جهودنا. وإن لم نفعل ذلك فسوف ينتهي بنا الأمر إلى التجوال هنا وهناك، مثل أليس في بلاد العجائب، نتبع نزواتنا ونستجيب لأزمات بنت لحظتها. وبدون التركيز نجد أنفسنا نقضي أوقاتنا، نسير نحو اتجاهين كلاهما بلا إنتاج. فمن ناحية يمكن أن نبدد طاقاتنا

على مساحات عريضة. وحين نفعل ذلك لا نحقق التقدم الكافي في وجهة واحدة في سبيل صنع فرق في حياة طلابنا ونخرج بإحساس بالرضا عن أنفسنا. ومن ناحية أخرى قد نستمر في العمل وفق سلوكياتنا وأنشطتنا للسنوات السابقة بصرف النظر عن مدى فاعليتها وجدواها. لكن هذا الفعل ليس خدمة تقدم إلى الطلبة والمعلمين (وأنفسنا).

إن وضع الأهداف وتحديدها قد يكون أداة تساعدنا على تركيز جهودنا وجهود الآخر نحو درب يؤدي إلى النمو المهني. ينبغي على مدراء المدارس أن يحددوا أهدافاً بالمشاركة مع المعلمين في مدارسهم، وأن يحددوا أهدافاً لأنفسهم يشاطرون الآخرين فيها (سنتحدث عن ذلك بمزيد من التفصيل لاحقاً). وعملية وضع الأهداف يجب أن تكون تعاونية يتعاون في إنجازها المدراء والمعلمون معاً. المعلمون يعيشون أهدافهم، لذا فمن المنطقي والإنصاف أن يكون لهم مدخلات في ذلك وفي تطوير هذه الأهداف، وتحديد الأهداف ومراقبتها (من الآن فصاعداً كلما استخدمنا عبارة تحديد الأهداف فإنها تعني أيضاً مراقبة تلك الأهداف) جزء لا يتجزأ من عملية التطوير المهني. إن لم يكن لديك أهداف كيف تعرف إن نجحت أم لا؟

والملاحظ في كثير من الأحيان أن عملية تحديد الأهداف لا تتم على خير وجه. فنجد أنفسنا، على سبيل المثال، نميل إلى تكريس معظم طاقتنا ووقتنا للمعلمين الجدد، والمعلمين الساعين للنمو، ونكاد لا نهتم بالمعلمين الموهوبين. وهذا خطأ. صحيح إن المعلمين الجدد والمعلمين الساعين للنمو بحاجة للاهتمام والرعاية، لكن المعلمين الجيدين أيضاً يجب أن يستفيدوا من التأمل الفكري والحوار. فمهما كانوا جيدين هم أيضاً يمكن أن يتحسنوا. وليس سهلاً وضع أهداف لها أهميتها وعلاقتها ومعقوليتها وتسهم في التعلم. ولكن بعد أن توضع الأهداف وتتقرر تغدو مراقبة تحقيقها أكثر صعوبة. إنما بالنظر إلى ذلك الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه عملية تحديد الأهداف في النمو المهني فإن هذه العملية يجب أن تنفذ، وأن تنفذ على أفضل وجه ومع جميع المعلمين في المدرسة.

## العوامل المساعدة في انتقاء الأهداف

تختلف طريقة وضع الأهداف وما تركز عليه وكيفية مراقبة التقدم الحاصل في سبيل إنجازها باختلاف العوامل الكثيرة اللاعبة في هذا السياق. لذلك فإننا عندما نفكر بعملية وضع الأهداف وتحديد ما ينبغي أن نأخذ في اعتبارنا الإطار التعليمي محاولين الإجابة عن الأسئلة الآتية:

> ما احتياجات الطلبة؟

> ما مستوى المدرسة (هل هي مدرسة ابتدائية أم متوسطة أم ثانوية)؟

> هل يوجد للمدرسة تركيز معين أو اتجاه خاص؟

> هل ثمة قضية معينة في المنهاج أو أصول التدريس يجري التعاطي معها؟

> هل يعمل المعلم وحيداً بمفرده أم ضمن فريق عمل؟

> ما فلسفة الإدارة بخصوص الأهداف؟ من يحددها؟ وكيف تتم

عملية تحديد الأهداف؟ وكيف يجري قياس التقدم الحاصل في

سبيل إنجازها؟ وما الدور الذي تلعبه عملية تحديد الأهداف في

الطريقة التي بها ينظر إلى المعلمين ومكافأاتهم؟

وكما الإطار التعليمي له أهميته في عملية تحديد الأهداف فإن مواهب

واحتياجات المعلم أيضاً لها أهميتها. لذا ينبغي أن نفكر بالأشياء الآتية

أيضاً عند وضع الأهداف:

> ما القاعدة المعرفية لدى المعلم؟

> ما المهارات التي يتمتع بها المعلم؟

> ما اهتمامات ومشاعر المعلم؟

> هل هو منفتح على الآراء والإستراتيجيات الجديدة؟

إن لم تر الضوء في نهاية  
النفق وتجد الوصول  
إليه فإنك لن تخرج من  
العمى. Debbie

إن هذا الجمع بين الإطار التعليمي ومواهب الفرد يحدد الأهداف الواجب وضعها. وعلى سبيل المثال، المعلم الجديد في بلدة Davis في كاليفورنيا يتعامل مع طلبة متخلفين في دراستهم وفقراء، لذلك ينبغي أن تكون له أهداف تختلف عن أهداف زميل له لديه خبرة تزيد عن عشرين عاماً. وأهداف هذين الاثنین يجب أن تختلف عن أهداف معلم في بلدة Racine بولاية ويسكنسن يتعاطى مع طلبة موهوبين وأذكياء وتم اختياره المعلم المثالي لذلك العام الدراسي. وهذه الأهداف تختلف أيضاً عن أهداف معلم في مدينة أورلاندو Orlando بولاية فلوريدا لديه الخبرة الطويلة ويعلم صفاً جديداً من الطلبة ويستخدم منهاجاً جديداً في الرياضيات. ولا بد من التنويه أيضاً أن الدروب المؤدية إلى تحقيق الأهداف يمكن أن تختلف اختلافاً جذرياً حتى لو كانت الأهداف واحدة. وهنالك طرق ثابتة ومستقرة للسعي وراء تحقيق الهدف، أي هدف. أما خطة الأهداف فينبغي أن تتأثر بشيئين اثنين هما: الإطار التعليمي، وخصائص المعلم الفرد. فالمعلمون جميعاً وبغض النظر عن مؤهلاتهم واحتياجاتهم يحرزون النجاح والتوفيق عندما يكون لديهم مدخلات يضعونها في أهدافهم، وعندما يعملون انطلاقاً من قدراتهم ومشاعرهم وعندما يتعلمون مع الآخرين ومنهم.

### تخصيص الأهداف

تختلف أنواع الأهداف وعملية تحديدها بحسب تباين الخبرات والمهارات لدى المعلم. وعموماً فإنه من المفيد دوماً أن تتاح الفرص للمعلمين لابتكار أهدافهم وطرائق قياس مدى التقدم الحاصل في سبيل تحقيقها. ولكن ثمة مناسبات لا سيما عند وجود معلمين أصغر سناً (أو ضعفاء) يجد المدير فيها نفسه بحاجة لأن يخصص ويحدد الهدف للآخرين.

### الأهداف اللاربحية مقابل الأهداف الربحية

لأنه من العسير جداً قياس مدى التقدم الذي يحرزه التعليم (وقد يقول بعضهم: إنه من الصعب حتى تعريف معنى التقدم)، فإن مشكلة وضع الأهداف وتحديدتها تكتنفها تحديات في المدارس والمؤسسات التعليمية اللاربحية أكثر من التحديات التي تصادفها تلك المؤسسات في العالم الذي يسعى نحو الربح. عند نهاية العام تستطيع هذه المؤسسات أن تلقي نظرة على ميزانيتها العمومية لترى إن كانت قد حققت النجاح المرجو: أي هل جلبت لنفسها إيرادات كافية لتحقيق لها ربحاً معقولاً؟ وهل أنتجت الشركة قيمة لحملة أسهمها؟ ففي بعض الأعمال، مثل المبيعات والخدمات التخصصية، تختلف الرواتب بحسب الأفراد وتعتمد على الإنتاجية حصراً كما يمكن قياسها بالدولار.

وبالطبع ليس هكذا الحال في التعليم. فنحن لا نقبل، بل نلجم وبالشكل المناسب، الفكرة القائلة بقياس مدى تقدم طلبتنا (أو أنفسنا) بحسب النتائج التي يحققونها في الاختبارات الموحدة فقط. نحن نعرف جيداً أن ثمة أشياء في العملية التعليمية أكبر كثيراً من مجرد رفع معدلاتهم في الامتحانات برغم أهمية تلك النتائج. وللتعبير عن ذلك بأبسط العبارات نقول: الأشياء المهمة لا يمكن أن تقاس. لذلك فإن إيجاد التوازن بين نواحي النمو التي يمكن قياسها والنواحي التي لا يمكن قياسها يزيد من تعقيد عملية وضع الأهداف في المدارس والمؤسسات غير الربحية.

وعلى سبيل المثال، منذ سنين عدة عملت مع معلمة كانت لديها قدرات كثيرة لكنها كانت سلبية مع طلبتها أكثر من اللازم. وتحدثنا مطولاً في هذا الشأن ومع ذلك لم تقبل إطلاقاً تقييمي هذا. فكانت تقول: «إنهم طلبة كبار، وهذا عالم يتسم بالقسوة». ومع أنني لم أستطع أن أغير موقفها هذا فقد حددت لها هدفاً يقضي بأن تكون الملاحظات التي تكتبها على دفاتر الطلبة أكثر إيجابية. (الخبر الجيد في هذه القصة أنني راقبت عمل الطلبة ولاحظت أنها فعلت ما قلت لها، وأصبحت فعلاً أكثر إيجابية في ملاحظاتها التي تدونها والتي كانت تعطيها لطلبته).

ليس المهم من يخصص أو يحدد الأهداف، بل ينبغي أن يكون وضع الأهداف عملاً تعاونياً. وأما من هم المتعاونون – معلم ومدير، اثنان من المعلمين، عدد من المعلمين، جماعة من المعلمين مع المدير – فهذا شأن يعتمد على الإطار المدرسي وعلى الأفراد وعلى الهدف نفسه. وفي جميع الحالات ينبغي أن تتضمن عملية تحديد الأهداف ما لا يقل عن شخصين يتفقان على الأهداف ثم يتواصلان دورياً لمراقبة مدى التقدم الحاصل في إنجازها. فالمشاركة في الأهداف والتقدم نحو تحقيقها يزيدان في المساءلة والمحاسبة. والأهداف التي لا يشارك فيها الآخرون تبقى مجرد آمال.

إن إنجاز الأهداف يسهم في جعل الأفراد يضعون المزيد منها بسهولة ويسر ويساعد أيضاً في تهيئتهم للمزيد من وضع الأهداف والإنجاز. Sharon

### خصائص الأهداف

العوامل المؤثرة في جعل الأهداف متباينة هي عوامل عديدة لا حصر لها، وتتضمن مختلف المواقف التعليمية والتباينات في المعرفة والمهارات والمواقف بين المعلمين. ولكن برغم هذا التفاوت الواسع ينبغي أن تكون العناصر الآتية جزءاً من سائر أهداف المعلم.

### ينبغي أن تكون الأهداف ذات معنى مفيد

قد يتساءل المرء لماذا ينبغي ذكر هذه الخاصية؟ فالأهداف بطبيعتها الحال يجب أن تكون ذات معنى مفيد وأن تؤدي إلى المزيد من تعلم الطلبة. ومع أنه من الممكن تعريف التعلم وقياسه بوسائل متعددة – من نتائج الطلبة في الامتحانات الموحدة أو التقليدية إلى التقييمات المستندة إلى قواعد خاصة بطريقة تقديم المعلومات وحتى الإقلال من المشاحنات الكلامية في حجرة طعام الغداء – فإن المزيد من التعلم يجب أن يكون في صميم الأهداف جميعاً. لكن فكرة «المعنى المفيد» تتضمن دلالات أكثر من ذلك.

فالأهداف تعد عزيمة الفائزة حين يكون تحققها مفيداً للطلبة والمعلمين معاً. وعملية وضع الأهداف يجب أن تحمل الفائدة للطلبة بالمطلق، وليس ثمة شك في هذا. لكن هذه العملية يجب أن تفيد المعلمين أيضاً. وما لم يضع

المعلمون أهدافاً لأجل تطورهم المهني ومن ثم يعملون على تحقيقها - وما لم يعمل المعلمون على نموهم - فإن الطلبة لن ينالوا إلا مكتسبات ضئيلة قصيرة الأجل. لهذا فإن عملية تحديد الأهداف يجب أن تعكس الحقيقة القائلة إن نمو الطلبة نتيجة حتمية للتفاعل بينهم وبين المعلم. ولهذا نقول إن عملية لوضع الأهداف تتسم بالمعنى المفيد هي عملية تهتم نمو الطلبة والمعلمين معاً.

إن كنت لا تدري إلى أين أنت ذاهب، فلا فرق بين الذهاب بالطائرة أو على الدراجة الهوائية.

Mahmoud

والعلاقة بين المعلم وتعلم الطلبة علاقة واضحة لا لبس فيها، ولكن الملاحظ في أحيان كثيرة أن هذه العلاقة لا تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير بمسألة نمو العلم. وقد وصف (Brooks and Brooks (1999) هذه العلاقة وصفاً جيداً حين تحدثا عن علاقة التعلم، بقولهما: «عندما يعمل الطلبة مع الكبار الذين ما برحوا ينظرون إلى أنفسهم بأنهم طالبو علم، ويسألون أسئلة ما زالوا هم أنفسهم يجدون صعوبة فيها، ومستعدون، بل قادرون على تغيير المضمون والممارسة في سبيل السعي للمعنى المفيد، ويعاملون الطلبة وجهودهم على أنها أعمال لم تنته بعد، أو منتجات غير نهائية، فالطلبة سوف يتحلون بهذه الخصائص نفسها» (p. 10).

الجانب المهم في عبارة «ذات معنى مفيد» أو «ذات مغزى» يتمثل في التأكيد بأن الأهداف ملائمة لخبرة المعلم. وهنا يجدر بي أن أورد مثلاً. عندما يكون أحد المعلمين في السنة الأولى من عمله في مدرسة New City أخصص له هدفاً يقضي بأن «يتعرف على فلسفة هذه المدرسة وعلى هيئتها التدريسية ومنهاجها الدراسي». وهذا الهدف يؤطر رسمياً للوعي والتعلم اللذين من خلالهما ينبغي على المعلم الجديد أن يعمل في المدرسة، كما يتيح لي أن أطرح السؤال دورياً حول مسيرة هذه العملية وما الشيء الذي تم تعلمه. وغني عن القول: إنه من الضروري جداً لشخص يدخل بيئة عمل معين لأول مرة أن يتعلم هذه البيئة والأشياء المحيطة به - القواعد المكتوبة وغير المكتوبة، إضافة إلى الأشخاص الموجودين، واكتساب هذه

المعرفة وجعلها هدفاً رسمياً يجعل السعي وراء هذه المعرفة في درجة عليا من المعاني. (وفي بعض الأحيان يميل المعلمون من ذوي الخبرة والتجربة والقادمون الجدد إلينا لأن يقللوا من أهمية ما ينبغي تعلمه، ولذلك يشق عليهم أن يتخذوا ذلك هدفاً لهم. ومع ذلك فإن هذا الهدف يصح أن يتخذه المعلمون القادمون لأول مرة إلينا بصرف النظر عما لديهم من خبرات).

والأهداف ذات المعاني المفيدة لا تعكس المقصد النهائي للمعلم فحسب، بل وتعكس أيضاً نقطة البداية لديه. وينبغي أن تعكس أهداف المعلمين ذوي الخبرات الطويلة والتجارب ما لديهم من معارف ومهارات، كما ينبغي أن تتضمن التحدي الكبير. ومن هنا يمكن القول: إننا يجب أن نعرف ما لدى المعلم من مهارات وعلم غزير نسبياً بمجرد قراءة أهدافهم المهنية حتى دون أن نعرف من هم هؤلاء المعلمون أو مشاهدة أعمالهم.

لدينا هدف وحيد فقط،  
ألا وهو إذكاء نار التعلم  
في نفوس أعضاء الهيئة  
التدريسية ونفوس الطلبة  
على حد سواء. Pei Jen

### الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس

إن لم تستطيع قياس هدفك فكيف تعرف أنك قد نجحت؟ من المنطقي جداً أن تكون الأهداف قابلة للقياس. ولكن ماذا لو كان هدفك «زيادة التحفيز عند الطلبة»؟ أو «توليد الدافع لديهم للتعلم»؟ ومثل هذه الأهداف، وبرغم أهميتها وعلاقتها، إلا أنها يصعب وضعها بأرقام. هي «قابلة للقياس» ولكنها ليست بالضرورة «قابلة لحسابات الكم». ومن هنا نجد أن طريقة قياس الأهداف قضية حرجة.

من المناسب عند قياس الأهداف أن يدرس المرء وسطي نتائج امتحانات الطلبة ومعدلات المكاسب والانحرافات النموذجية عن الصواب. ويمكن للامتحانات التقليدية أن تلعب دوراً بارزاً في توثيق التقدم الحاصل نحو الهدف. ولكن لا ينبغي لجميع الأهداف أن تكون قابلة لحساب الكم. عندما ننظر إلى ما يتعلمه الطلبة وكيف يتعلمون، ندرك جيداً ودون لبس أن بعض الأهداف لا يمكن أن تخضع لحسابات الكم. ولكن بدلاً من التراجع عن هذه الأهداف ينبغي لنا أن نبحث عن وسائل جيدة لمراقبة التقدم نحو تحقيقها.

الإبداع والابتكار ضروريان في كثير من الأحيان لمعرفة ومراقبة تحقيق الأهداف المهمة. ولتأخذ مثلاً لذلك، مراقبة تنفيذ هدف «زيادة التحفيز عند الطلبة» أو «توليد الدافع لديهم للتعلم». بالرغم من مراقبة حضور التلاميذ قد تعطي بيانات قابلة لحساب الكم، إلا أن ثمة وسائل أكثر غنى وثراء لرصد هذه المواقف. وهنا يتذكر المرء الدراسات الاستطلاعية للطلبة والمواد التي تنشر في المجالات من قبل الطلبة والمعلمين. والأمر المسلّم به أن الدراسات الاستطلاعية تعطي بيانات عددية، لكن هذه البيانات وما فيها من أرقام تختلف كثيراً عن نتائج الامتحانات. وبالمثل، فإن ملاحظة الدرجة التي عندها يختار الطلبة متابعة العمل في مشاريع معقدة أو صعبة، أو مدى توقعهم للمشاركة في الثقافات داخل غرفة الصف تعطي معلومات بالغة الأهمية يمكن أن ترصد التحفيز والدافع.

ومن جهة أخرى يمكن استخدام التقييمات المستندة إلى القواعد وكذلك لوائح المعطيات عند تقييم هذه الأصناف من المواقف والسلوكيات. ومرة أخرى نؤكد أنه برغم أهمية موقع هذه البيانات المستندة إلى الامتحانات إلا أن الأهداف جميعاً لا ينبغي أن تقاس على هذا النحو. وأفضل وسيلة لقياس بعض الأهداف الأكثر أهمية - مثل تلك التي تركز على مواقف الطلبة وقيمهم - تكون بالاستعانة ببيانات حقيقية إنما ليست سريعة التحويل إلى الكم. وأخيراً، لا بد من القول: إننا عندما نفكر بالأهداف القابلة للقياس والتي ليست بحكم الضرورة قابلة لحساب الكم يجب أن نعتمد الرأي القائل إن خيراً كثيراً يمكن أن يأتي من معلمين يعملون لابتكار طريقة لتحديد كيفية قياس وتسجيل مدى التقدم نحو الأهداف.

### الأهداف ينبغي أن تكون قابلة للتحقق

يجب أن يشعر المعلمون أن أهدافهم قابلة للتحقق، وأنهم يستطيعون التوصل إليها من خلال السعي الدؤوب والجهد المركز. فيجب علينا أن نضع أهدافاً واقعية ليست هي باليسيرة جداً ولا بالصعبة جداً. والفائدة

من وضع أهداف متعددة تكمن في حقيقة أن بعض الأهداف يمكن ويجب أن تحمل التحدي بينما يمكن أن تكون الأهداف الأخرى، بل ويجب أن تكون أقل تحدياً من ذلك، فالتنوع في الأهداف أمر له أهميته.

تعني هذه العبارة ضمناً أن على المعلمين أن يضعوا أكثر من هدف واحد في كل عام. ويمكن للإدارة أن تساعد في هذا المجال من خلال ترويج التوقع بأن المعلمين لن يحققوا كل الأهداف التي يضعونها لأنفسهم. وإن تمكن المعلم من تحقيق أهدافه جميعاً يمكن القول: إن هذه الأهداف لم تكن طموحة بما فيه الكفاية. وإن لم يحقق شيئاً من أهدافه، نقول: إن هذه الأهداف غير واقعية وعسير تحقيقها. وفي هذا الصدد يمكن القول: إن الحوار بين المعلمين والمدير حول ما الذي يشكل هدفاً صعباً، وما الأهداف التي تعد «أمراً مسلماً به» هو بحد ذاته عمل إيجابي ومنتج. (للمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى كتاب Stretch Goals ص56).

ومع أن وضع أكثر من هدف واحد أمر مفيد، لكننا يجب أن نحذر من وضع أهداف تزيد عما هو ضروري، وبخاصة من جانب المعلمين ذوي الخبرة والمهارات. منذ سنوات حضرت إحدى المعلمات الجيدات جلسة المراجعة السنوية ويدها قائمة بالأهداف التي وضعتها للسنة القادمة - تضمنت هذه القائمة 16 هدفاً! نظرت مندهشاً وأعربت لها عن تقديري لما لديها من حوافز ولنظرتها الشاملة للمدرسة. لكنني قلت: إن 16 هدفاً يصعب متابعتها بجدية لكثرتها وفي الوقت نفسه يحتفظ المرء برجاحة عقله. وبعد جدال طويل اختصرنا هذه القائمة إلى خمسة أهداف (علماً أن ثلاثة أهداف تكفي). لا تزال هذه المعلمة تعمل لدي وفي كل عام، عند جلسة المراجعة. نتذكر تلك القائمة ونضحك معاً. ومع ذلك ما فتئت تأتي ويدها قائمة بأهداف أكثر من العدد المعقول، ونعمل معاً على تقليص القائمة وزيادة التركيز. لقد باتت هذه المفاوضات طقساً سنوياً نقوم بها معاً.

## الأهداف ينبغي أن تتميز بالفرديّة

ينبغي أن تعكس الأهداف ذلك التواصل والتفاعل بين الإطار التعليمي ومواهب وكفاءات المعلمين. سيما وأنه لا يمكن أن نجد اثنين من المعلمين أو اثنين من الأطر التعليمية على هيئة واحدة. وحتى لو تشابه اثنان من المعلمين في مواهبهما وكفاءتهما، وكانا يعلمان طلبة من مستوى واحد وفي مدرسة واحدة، فإن أهدافهما قد تكون متماثلة لكن إستراتيجياتهما لتحقيق تلك الأهداف قد تكون واسعة الاختلاف. والحق يقال: إن ثمة تبايناً كبيراً في الإستراتيجيات الهادفة إلى متابعة الأهداف لتحليلها أكثر من الأهداف نفسها. لذا لا بد من القول: إنه بمقدار ما لدينا من احترام لكل طالب على حدة في كونه يتعلم، يتعين علينا أن نكن الاحترام لكل معلم على حدة. إن انكباب المعلمين على وضع الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق أهدافهم بما في ذلك ابتكار الأدوات الجديدة للتقييم هي طريقة عظيمة تجعل المعلمين يحتفظون بما لديهم من حوافز نحو عملهم ومتابعة نموهم. ففي الحالات التي تبقى فيها الأهداف نفسها من عام إلى عام، وتجريب مختلف الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف أمران جوهريان للمعلمين إن أرادوا اجتناب الجمود والركود.

يبدو أن ما يثير رغبة المعلمين ذوي الخبرة الطويلة والمؤهلات العالية وجود فرصة لهم لتطوير المنهاج الدراسي، أو للقيام بدور يقودون فيه زملاءهم. وعند الدرجة التي تمكنهم من أن يصبحوا معلمين للمعلمين ضمن مدارسهم فإن الجميع يكسب. (من الطبيعي أن يبدو هذا الصنف من المعلمين في بعض الأحيان متميزين بمهارات ممتازة ذلك أنهم يتحاشون التفاعل مع أقرانهم، ويركزون طاقاتهم على الطلبة. ومن المحال أن يتدمر المرء من هذا التفاني. ومع ذلك فأنا على قناعة أكيدة أن الجميع يستفيدون من بيئة الزمالة والتعاون معاً).

من المهم أن يكون  
للمرء أهداف محددة  
لكن هذه الأهداف  
بحاجة لأن يفكر المرء  
بها ملياً. Bonnie

## أنواع الأهداف

إن فاعلية عملية وضع الأهداف — أي الدرجة التي عندها تكون مفيدة للطلبة والمعلمين معاً — تكمن في فاعلية الأهداف نفسها. وكما ذكرنا آنفاً، ينبغي أن تكون الأهداف ذات معنى مفيد أو ذات مغزى وأن تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقق وتتميز بفرديتها. وإلى هذا نضيف أن ثمة أنواعاً مختلفة من الأهداف. والمدير عادة يختار نوعاً من الأهداف ليتابع تحقيقه، علماً أن هذا الاختيار يرافقه أيضاً مدخلات من المعلم واعتماداً على خبرة ومؤهلات المعلم. وهذا النوع من الأهداف هو الذي يؤطر طريقة تفكير المعلم بالهدف وإستراتيجيات تحقيقه.

الطبية هي ألد أعداء  
العظيم. Lynn

## الأهداف المرنة

مع أنني ذكرت آنفاً أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للتحقق فإن الأهداف المرنة المطاطة تختلف عنها بعض الشيء. الأهداف المرنة تتصف بالتحدي وبالشمولية وبالمثالية لدرجة أن المعلم قد لا يحققها. وهنا قد يتبادر سؤال إلى ذهن المرء: «إذن لماذا نضع هكذا أهداف؟» وقد نجيب بالقول: إن هذا النوع من الأهداف عظيم الأهمية؛ لأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيقها قد تفرز نتائج إيجابية سواء تحققت تلك الأهداف أم لم تتحقق.

والمعلم يجب أن يكتسب الحق بأن يكون له هدف مرن نتيجة لسنوات طويلة من الأداء الممتاز والتميز. والمثال الجدير لهذا الهدف المرن قول هذا المعلم: «أنا لا أستعين بكتاب مدرسي أو ورقة عمل في تدريسي للطلبة» أو «القيام بزيارة شخصية إلى أهل كل واحد من طلبتي في منازلهم» أو «أجعل كل واحد من طلبتي يحصل على 95 بالمائة أو أكثر في الامتحانات الموحدة».

والمعتاد أن يقوم المدير برفع مستوى إمكانية الهدف المرن ويقدمه إلى المعلم. لكنني لا أؤكد بما يكفي على أن الأهداف المرنة يجب أن يضعها الجميع أو حتى غالبية المعلمين. لكن إعطاء المعلم فرصة لوضع هدف مرن

هو بحد ذاته أكبر مكافأة تقدم إليه، سيما وأن الهدف المرن يعني ضمناً أن المعلم يمتلك مؤهلات استثنائية، وأن المعلم - وهذا موضوع آخر - لديه الحكمة والمعرفة الجيدتان لتقدير فائدة وضع هدف ليس محتملاً أن ينجح في تحقيقه. وهذا يعني أن المعلم يفهم مسوغ هذه الإستراتيجية، ويعترف بأن الدعوة لوضع هدف مرن يشكل إطراءً كبيراً له من جانب المدير.

إن كلمات من مثل «يقدم» أو «فرصة» أو «دعوة» كلمات لها أهميتها، لأن هكذا هدف مرن يجب أن يكون عملاً طوعياً. غير أن المشكلة المحتملة في هذا الشأن تكمن في حقيقة أن المعلمين الذين يمنحون الفرص لوضع أهداف مرنة هم أولئك الذين يوصفون بأنهم مجتهدون ولديهم مستويات استثنائية في أنفسهم. هم يجدون المتعة في مواجهة التحديات. وما لم يوضع الهدف المرن بدقة وعناية فإن هؤلاء المعلمين قد يجن جنونهم وهم يحاولون تحقيق أهدافهم المرنة تلك. وعندئذ تصيبهم خيبة الأمل، ويشعرون بانزعاج شديد لعدم إحرازهم النجاح.

والأهداف المرنة مناسبة أيضاً للمدراء. فقد كان هدفي المرن لسنوات عدة خلت «أن أجعل / أحافظ على مدرسة نيوسيتي New City في وضع تكون فيه قائداً بارزاً في العمل التعليمي داخل وخارج مجتمع سانت لويس». وقد تابعت العمل على تحقيق هذا الهدف من خلال عمل أساتذة المدرسة على نظرية الذكاء المتعدد، وجهودنا في سبيل إذكاء روح الزمالة والتعاون. وهو هدف مرن جيد ذلك أن السعي لتحقيقه يجعل مدرستنا في حال أفضل ويساعدنا في النمو برغم عدم نجاحي في تحقيقه. وانطلاقاً من هذا الهدف المرن أركز على المنهاج وعلى التعليم وعلى وسائل وأساليب التقييم التي تمكننا من أن نصبح قائداً على مستوى الوطن في تطبيق نظرية الذكاء المتعدد. وفي الوقت نفسه أركز على الطريقة التي بها يمكن استخدام

تفديني الأهداف أكبر  
فائدة عندما أضعها  
بنفسي، وليس إذا أعطي  
موضوع معين لي. Lucie

الزمالة والتعاون لتحقيق نمو المعلمين وتطويرهم. ومن خلال مداخلاتي التي أقدمها في المؤتمرات وورشات العمل بالإضافة إلى ما أكتبه وأنشره أحاول أيضاً أن أكون الصوت المدافع عن الذكاء المتعدد والزمالة والتعاون لدى المعلمين في المجتمعات خارج مدينة سانت لويس وفي العالم أجمع. أفكر دوماً وبلا انقطاع في السبيل المؤدي إلى تحسين مدرستنا، وبالذور الذي ينبغي لي أن أعبه لتسهيل نمو الجميع، بما في ذلك نموي أنا. إن السعي لتحقيق هدي المرن يضي الفوائد العديدة لمدرسة نيوسيتي ولي أنا.

### أهداف فريق العمل

إلى جانب تلك الأهداف الفردية توجد فوائد كبرى يمكن كسبها من معلمين يعملون معاً لوضع أهداف لفريق العمل. فأهداف الفريق توضع من خلال تعاون فريق من المعلمين. وبذلك يحاسب أعضاء الفريق جميعاً عليها. فالمدرسون في مدرسة ثانوية يعملون في قسم الدراسات الاجتماعية قد يضعون هدف الفريق بحيث يرمي إلى إعادة النظر في المنهاج أو إلى استخدام محافظ تعلم الطلبة في التقييم. وفريق من المعلمين يعلمون طلبة في الصف الرابع قد يقررون هدفاً لهم إشراك الطلبة في خدمة مجتمعية. وربما يهدف فريق من المعلمين إلى إدخال التحسينات في تواصلهم مع أهالي الطلبة وجعل ذلك الهدف يتصدر أولوياتهم. وقد يقرر فريق من المعلمين أن يكون هدفهم التعاون على نحو أفضل فيما بينهم كزملاء في مدرسة واحدة. فكر بقوة الحوار حول ماذا يجب أن يكون الهدف المشترك للفريق، وكيف يمكن قياسه ومراقبة تنفيذه! لا شك أن ثمة فائدة كبرى تفيد الزمالة في جعل فرق العمل يجتمعون معاً للمشاركة في الأهداف وفي التخطيط لقياسها، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية التي تعقد لمناقشة مدى التقدم الحاصل في تطبيقها. إن أهداف الفريق وسيلة ناجعة لإتاحة

الفرص القيادية للمخضرمين من المعلمين لتمكينهم من الإسهام في تطوير المعلمين الشباب.

ونحن في مدرسة نيو سيتي نطلب إلى فرقاء العمل التعليمي أن يضعوا هدفاً واحداً للفريق كل عام. حيث تختار الإدارة المجال الذي تريده لهذا الهدف لكن يتعين على الفريق أن يحدد الهدف ذاته وكيف سيجري قياس التقدم نحو تحقيقه. فقد كانت أهداف الفرق خلال السنوات القليلة الماضية تركز على تطوير حديقة مدرستنا المنشأة حديثاً بمناسبة الذكرى المئوية وعلى تحسين مستوى التواصل مع أولياء أمور الطلبة وعلى تطوير أدوات لتقييم دراسة الرياضيات لتناسب بطاقات التقارير الجديدة في المدرسة. وكان ثمة أيضاً هدف آخر للفريق يقع ضمن فئة التعرف على الفرق بين المستهلك (الطالب) والزبون (أهله).

### أهداف ذات تركيز على المدرسة

الأهداف الخاصة بالتركيز على المدرسة تكون عادة أهدافاً من الأعلى إلى الأدنى، وهي إما أن تكون مرتبطة مباشرة مع الفكرة العامة للمدرسة (مثل فكرة المدرسة المغناطيس) أو تكون استجابة لمشكلة عامة بالمدرسة (مثل تدني الإنجاز أو أمور سلوكية). وسواءً كان هدف المدرسة يرمي إلى تحسين نتائج الطلبة حتى مستوى معين في امتحان معين أو تحقيق مستوى رفيع من التميز في أداء الفنون أو الأداء الرياضي فقد يكون التركيز ضيقاً بحيث يعطى المعلمون القليل جداً من حرية التحرك في الأهداف التي يضعونها أو الإستراتيجيات التي يرغبون الاستعانة بها. فإذا كان الحال كذلك فمن الضروري أيضاً أن يضع المعلمون أهدافهم المهنية الإضافية. (والهدف الذي يركز على المدرسة والذي قد يكون استثناءً لهذه المقاربة الضيقة قد يكون التحضير لزيارة يقصد بها الاعتمادية أو تطبيق منهاج دراسي جديد).

## الأهداف المستندة إلى بيان المهام

ربما تبدو الأهداف المستندة إلى بيان المهام قريبة الشبه إلى الأهداف ذات التركيز على المدرسة، لكنها في واقع الأمر مختلفة عنها. فالأهداف التي تستند إلى المهام تستتبط عادة من بيان مهام المدرسة أو فلسفتها. وعلى الرغم من خضوع هذه المهام وتلك الفلسفة للمراجعة الدورية وإعادة النظر إلا أنها لا يطرأ عليها في أبعد تقدير تغيير مهم. فهذه الأنواع من البيانات تكون عادة أكثر شمولية وأكثر ديمومة. ومن ثم فإن المعلمين الذين يكتبون الأهداف المستنبطة من فلسفة المدرسة أو بيان مهامها ويدعمونها يعطون عادة حرية أوسع في التصرف ووضع تلكم الأهداف.

انظر مثلاً إلى بيان مهام مدرسة نيوسيتي:

«مدرسة نيوسيتي مدرسة داخل المدينة تقبل الأطفال من سن الثالثة وحتى الصف السادس، وفيها يشاركون في التعلم ضمن بيئة فيها المتعة وتتسم بالتحدي. وفي البيئة الإبداعية لدينا يصبح الأطفال أكثر ثقة وأكثر معرفة بأنفسهم وبالآخرين. فنحن نعد الأطفال ليكونوا أفراداً ناجحين ومتعاطفين وأخلاقين، يتلقون العلم من جمع واسع من الأكاديميين والبيئة المناسبة والتنوع».

فقد يختار المعلمون من هذا البيان أهدافاً تغطي تنوعاً من المجالات. يمكنهم مثلاً أن يطوروا المواد أو المؤسسات التربوية من أجل تقديم تعليم فيه المتعة، أو تقديم تعليم يحمل التحدي، أو تمكين الطلبة من أن يصبحوا أكثر ثقة وأكثر معرفة بأنفسهم وبالآخرين، أو لتمكين الأطفال ليصبحوا أفراداً ناجحين ومتعاطفين وأخلاقين في تلقي العلم. وفي هذا السياق أيضاً كانت ثمة مناسبات طلبنا فيها إلى المعلمين أن يضعوا هدفاً يتعلق بواحد من تلك المكونات الرئيسة الثلاثة في هذا البيان وهي العلوم النظرية والبيئة المناسبة والتنوع.

## أهداف لسنة واحدة وأهداف سنوات متعددة

التقدم الدائم والمهم لا يحصل في سنة واحدة، وحتى لو تحققت مكاسب معينة في سنة واحدة فلا بد من الحاجة إلى السنة التالية لترسيخ هذه المكاسب ومراجعتها. وهذا يعني أن معظم الأهداف تحتاج لأكثر من سنة واحدة لكي تنجز.

لكن هذه الحقيقة بأن تحقيق هدف ما يحتاج لأكثر من سنة واحدة لا تعني أنه لا توجد مراقبة لسير العمل نحو تحقيق الهدف، وبأن الهدف ذاته لا يخضع للمراجعة والتعديل عند انتهاء كل عام. وقد تكون المدة الزمنية الأقصر من ذلك أكثر ملاءمة للمعلمين الجدد، أو المعلمين من ذوي المؤهلات المتدنية. ومع اكتساب المعلم للخبرة، يجدر به أن يطيل النظر إلى تلامذته وتطوره الشخصي. ومن فوائد الأهداف لسنوات متعددة أنها تساعدنا في إطالة النظر هذه وتجعلنا نجتنب الحلول قصيرة الأجل.

## الأهداف العامة والخاصة

نوهت في مطلع هذا الفصل إلى أهمية المشاركة في وضع الأهداف والعمل التعاوني عليها. فهذا الحوار لا يعزز روح الزمالة والتعاون فحسب، بل يجعل المعلمين أيضاً يحققون المكاسب من خلال التفاعل والإلهام. وفي هذا السياق نؤكد أن الأهداف الخاصة - أي تلك التي يشترك فيها المعلم والمدير فقط - لها مكانتها من حيث الأهمية. وقد تكون هذه الأهداف أهدافاً لها صلة بقصور المعلم نفسه أو مجالات احتياجاته، حيث للسرية أهميتها. أو ربما تكون الأهداف ذات صلة بشيء لا يريده المعلم أن يكون معروفاً لدى الجميع. غير أن الأهداف الخاصة قد تركز أيضاً على دينامية فريق المعلم أو القيادة داخل هذا البناء. أو على شيء معين لا يريد المعلم أو المدير أن يتحدث عنه أمام الملأ.

الحياة دون هدف تشبه  
سباقاً ليس له خط نهاية.  
Tamala

فمثلاً، في المؤتمرات السنوية التي تعقد في مدرسة نيوسيتي والمعروفة باسم مؤتمرات النمو المهني (حيث يتلقى المعلمون تقارير تقييمهم في نهاية العام وعقودهم للعمل في السنة المقبلة) يتحدث معي كل معلم تقريباً حول مصاعب واجهته في التفاعل مع عضو آخر في الهيئة التعليمية. (يوجد نحو 45 عضواً في هذه الهيئة، لذلك مستوى الشقاق بينهم ليس بأهمية ما قد يبدو ظاهرياً!) وفي جميع الحالات تقريباً يصبح العمل في سبيل التعاطي مع هذه المواقف هدفاً للمعلم. فنخطط هو وأنا معاً، وملتقي على نحو دوري لنرى مقدار التقدم الحاصل. لكن هذا الهدف ليس هدفاً عاماً. وفي بعض الأحيان قد يترجم هذا القلق إلى مسألة قيادة المعلم فنخطط هو وأنا معاً للطريقة التي بها يستطيع المعلم أن يضطلع بدور قيادي أكبر داخل فريق عمله أو في إطار الهيئة التعليمية في المدرسة.

وفي بعض الأوقات يقوم المعلم الذي تسيطر عليه مشاعر القلق تلك، وبتوجيه مني عادة، بالحديث عن أفكاره تلك مع المعلم الذي سبب له تلك المشاعر. ويستطيع الاثنان أحياناً أن يحلا الخلاف بينهما بمجرد الحديث عنه ومن خلال كونهما أكثر وعياً لتفاعلاتهما. وفي أحيان أخرى قد ينجم عن هذا التبادل في الحديث اجتماع يضمنا نحن الثلاثة نداول فيه حول سبل تحسين علاقات العمل.

في أحيان كثيرة ألتقي فيها مع زملاء في فريق عمل واحد يعانون من بعض المصاعب في عملهم كزملاء فأبدأ حديثي بالطلب إلى كل واحد منهم كتابة مقالة قصيرة تتضمن ثلاثة أشياء يجد فيها المتعة بالعمل مع الآخر وثلاثة أشياء تجعله ينزعج من الآخر. وقبل أن يتبادل الاثنان مقالتيهما، أطلب إليهما أن يكتب كل واحد منهما عما يتوقع أن يكتبه الآخر. إن كتابة هذه الأشياء تجعلهما يتوقفان قليلاً ويحاولان التفكير بطريقة رؤية الآخر له. وأؤكد على كلمة «رؤية»، وأذكرهما أن هذه الرؤية

هي الواقع بعينه، فنحن نتفاعل مع ما نرى ونشعر سواءً كان ذلك هو الحقيقة أم لم يكن. وهذا الفهم يجعل كل واحد منهما يبتعد عن إنكار مشاعر الآخر وعن الاهتمام بما «قد حصل فعلاً» فقط (أو لنقل ما ظن الواحد منهما أنه قد حصل). وعندما نتبادل جميعاً ما كتبه كل واحد منهما، نعمل معاً في سبيل معرفة كيف نصل إلى الآخر وماذا يمكننا أن نفعل لتغيير الانطباعات والرؤية. ومثل هذه اللقاءات ليست سهلة البتة، سيما وأنه يشق على المرء أن يرى نفسه من خلال عدسة الآخرين، ومع ذلك تظل هذه اللقاءات والتفاعلات مثمرة دوماً.

### الأهداف الشخصية / المهنية

وهي أهداف تتميز عن الأهداف الشخصية البحتة (مثل تعلم لعبة كرة المضرب أو الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية ثلاث مرات في الأسبوع) وتتميز أيضاً عن الأهداف المهنية البحتة (مثل التعرف على مناهج دراسي جديد أو طريقة استعمال تكنولوجيا جديدة)، ذلك أن المقصود بالأهداف الشخصية / المهنية تلك التي تركز على شخصية الفرد، والأسلوب القيادي، أو التوازن في الحياة، وكيف يؤثر ذلك كله على الأداء في العمل. ووضع أهداف شخصية / مهنية يساعد المعلمين في فهم أدوارهم كأعضاء في مجتمع يسعى للتعلم. والجميع يكسب الفائدة عندما ينظر أعضاء الهيئة التدريسية، بما فيهم الإداريون، إلى ذلك الأثر الذي تتركه تفاعلاتهم لدى الآخرين.

ومع أن معظم أهداف المعلمين ينبغي أن تكون أهدافاً مهنية إلا أنه توجد لحظات يكون فيها من المناسب وضع هدف مهني يركز على أمر شخصي ليس مدرسياً. ولكي يحدث هذا الأمر ينبغي أن يكون مستوى الاطمئنان والثقة بين المعلم والمدير قوياً ومتيناً. وفي معظم الحالات يبدأ تكوين هذا

الهدف عند المعلم، سيما وأنه قد يتعلق بخفض مستوى الإجهاد الشخصي أو التعامل مع أمر له صلة بالصحة أو قد يكون محاولة إيجاد التوازن بين البيت والعمل في المدرسة أو التأقلم مع زوج جديد أو طفل ولد حديثاً. أو ربما يكون هدف المعلم أن يصبح مديراً للمدرسة.

ففي هذه السيناريوهات الشخصية الأكثر خصوصية قد تتضمن نقطة «الهدف» شكليات أكثر مما تقتضي الحالة نفسها. وقد عرفت من خبرتي أن وضع هذه الأمور على الطاولة خطوة جيدة وصحية. ولكن وخلافاً لما هو الحال في الأهداف المهنية تكون إستراتيجيات تحقيق الأهداف الشخصية أكثر غموضاً وأقل قابلية للقياس، ذلك أن هذه الأمور لها أهميتها ويظل النمو الشخصي يتصدر الأولويات. بيد إن إحدى السبل المؤدية إلى زيادة فرص النجاح تقضي بالمتابعة على الاجتماعات الدورية المنتظمة لمراقبة مقدار التقدم الحاصل في هذا الاتجاه.

المشكلة في الأهداف أنها تجعل المعلمين (والطلبة) أحياناً يشعرون أنهم مستهدفون. Brian

وليس خافياً على أحد أن الأمور الشخصية التي لها تأثير في أدوارنا المهنية هي أمور كثيرة الشيعوع وغالباً ما تكون واسعة الانتشار، وهذا الأمر صحيح بصرف النظر عن خبرة المعلم وثقافته أو مستوى مهاراته، وحيث إن المعلم يقوم بعمله على مستوى متفوق يومياً، فلا ينبغي لنا أن نفترض بأن الأمور الشخصية ليس لها أثر في أدائه. والحق يقال: إن التركيز والحماس والالتزام اللازمة للوصول إلى هذا الوضع من الأداء يكون في معظم الأحيان على حساب الأمور الشخصية. والمدير الذي لا يقر بحقيقة أن حياة المعلم الشخصية تؤثر في حياته المهنية هو شخص ساذج، إن لم نقل إنه أحمق.

من الطرق التي اتبعناها في مدرسة نيو سيتي للتعاطي مع العلاقة بين الحياة الشخصية والحياة المهنية طريقة اعتمدت على عملية «المعلم

المدرّب». لجميع معلمي السنة الأولى والسنة الثانية معلمون مدربون، وهم معلمون آخرون في المدرسة يلتقون بهم دورياً وعلى نحو منتظم ويجتمعون شهرياً أيضاً مع أحد الإداريين. وتأكيداً لأهمية تلك الأمور الشخصية تكون نصف هذه الاجتماعات الشهرية برئاسة مستشار المدرسة. وفي تلك الاجتماعات التي لا أحضرها أنا أو أي من الإداريين الآخرين تترك الحرية كاملة للمعلمين الجدد ليتحدثوا عن أمور يحملونها معهم من البيت إلى مكان العمل ويستمع مستشار المدرسة لهمومهم ويقدم لهم العون المستطاع أو ربما يحيلهم إلى مكان آخر. وبسبب ما لدى هذا المستشار من خبرة وتدريب يشعر المعلمون بالارتياح وهم يتحدثون معه عن أمورهم الشخصية. (وبالطبع قد يجري هذا الحديث في بعض الأحيان على انفراد، واحد لواحد).



### تفسير آخر للأهداف الشخصية / المهنية

في شهر أيلول / سبتمبر من عام 2004 بدأت كتابة عمود في مجلة Educational Leadership ينشر مرة كل شهرين بعنوان Principal Connection. وقد ركزت في أول مقالة لي على الأهداف الشخصية / المهنية التي أتحدث عنها في هذا الفصل إنما مع اختلاف بسيط حول كيفية توليد هذه الأهداف ومراقبة تحقيقها. وكان الآتي:

ما هدفك لهذا العام؟ أنا لا اقصد الهدف الذي خصص لك أو فرض عليك جراء صدور قانون «لا يجوز التخلي عن أي طفل». بل إنني أسأل عن الهدف الذي اخترته لنفسك.

ومع أنك لن تعرفه من تدريباتي غير المتواترة في صالة الألعاب الرياضية إلا أنني أعتقد أننا جميعاً بحاجة لأن نضع لأنفسنا أهدافاً وأن نعمل في سبيل تحقيقها. فالأهداف تهيئ لنا التركيز والتقدم الذي نحرزه في سبيل تحقيقها يزدنا بالمعلومات الراجعة المستمرة. وبدون تركيزنا على الجهود تضعف احتمالات نجاحنا. وبدون الأهداف كيف لنا أن نعرف إن كنا قد نجحنا أم لا؟

أما أهداف المربين فهي تكون عادة مرتبطة بنجاح الطلبة. نحن نريد نسبة مئوية عالية من الطلاب الناجحين في الامتحانات، ونريد أن نرفع سوية حضور الطلبة إلى مدارسهم، ونريد أن يكون أداء الطلبة أفضل في س وع و ص (أو على الأرجح في س وع و ص.) وفي بعض الأحيان تكون أهدافنا مهنية، أو نريد تحسين هذا الأسلوب التربوي، نريد تطوير المنهاج الدراسي أو نريد أن نضع خطة جديدة للتطوير المهني. وليس سهلاً أن يجادل المرء في هذه الأهداف.

ولكن برغم أهمية الأهداف المهنية إلا أنها لا تتعلق بنا كأشخاص. فالأهداف التي لا تركز إلا على تقدم الطلبة، وأصول التدريس والمنهاج لا تهتم بالطريقة التي نعمل نحن بها وننمو ونتطور ونتعاون مع الآخرين ونقودهم. ومع ذلك تبقى هذه العوامل ذات أهمية كبرى لنجاحنا ونجاح من يتعاونون معنا.

ينبغي لنا أن نضع أهدافاً شخصية / مهنية. فهذه الأهداف تختلف عن تلك الأهداف الشخصية البحتة (مثل إنقاص الوزن أو تعلم العزف على البيانو) وتختلف أيضاً عن الأهداف المهنية البحتة (مثل وضع منهاج دراسي أو رفع نسبة الناجحين في الامتحانات). فالأهداف الشخصية / المهنية تركز على الأثر الذي تتركه بعض العوامل في أدائنا بالعمل مثل الشخصية والأسلوب القيادي والتوازن.

ولكن كيف نقرر اختيارنا للهدف؟ في هذا السياق أجريت دراسة لنحو 360 تقريراً تقييمياً كان تقييم الأداء فيها يستند كلياً على رؤية ما يزيد عن ثلاثين شخصاً يعملون لدي. لقد كان التقييم حازماً

ومهيئاً في آن واحد. وقد أجبرتني هذه العملية على التفكير الجاد بمن أكون أنا كشخص، وكيف تطالني أنا كشخص مهني. وعرفت عندئذ أنني قد أبدو في بعض الأحيان كثير الاهتمام بالهدف وأكثر مما ينبغي، وأنتي يجب أن أكون مستمعاً أفضل أصغي لما يقوله الآخرون. (ماذا؟) ونتيجة لذلك وضعت تلك الأهداف الشخصية/ المهنية بغية التعاطي مع تلك المجالات.

غير أنه ليس من الضروري أن يضع الجميع الأهداف على هذا النحو. في جلسة عقدت في شهر آب/ أغسطس من هذا العام تحدثت مع بعض أعضاء الهيئة التدريسية حول وضعهم لأهدافهم وأوضح لهم أنه برغم كون هذه الأهداف في إطار الخصوصية إلا أنها تتصل بفاعلية المعلمين في عملهم. وفي الاجتماع التالي لهذه الهيئة كتب كل معلم ومعلمة الهدف الذي وضعوه لأنفسهم على قطعة ورق وضعوها في مغلف أغلقوه بإحكام وكتب كل واحد اسمه على ظهر الغلاف. بعد ذلك وضعت هذه المغلفات في صندوق (بما فيها المغلف الذي يخصني) وأغلقنا هذا الصندوق بالمراسم الرسمية وألصقنا الشريط اللاصق عليه. بعد ذلك أعلنت للجميع أنني سوف أعيد المغلفات وهي لا تزال مغلقة إليهم في شهر أيار/ مايو. أي قبل انعقاد المؤتمرات المخصصة للنمو المهني للمعلمين التي تعقد عادة في نهاية العام. وفي المؤتمر الختامي لكل معلم سوف أسأله إن كان قد نجح في تحقيق هدفه وعمّا إذا كان بمقدوري تقديم العون له لتحقيق هدفه بطريقة ما. وأكدت أيضاً أن التحدث بأي معلومات ذات صلة بالهدف أمر متروك للمعلم نفسه.

وبالطبع إن وضع الهدف ما هو إلا الخطوة الأولى وأن مراقبة مدى تقدم المعلمين في تحقيق أهدافهم الخاصة ليست بالأمر السهل. إضافة لذلك فإنني أضع الخطة لأذكر المعلمين طوال العام وبصورة دورية عن أهدافهم الشخصية/ المهنية واطرح عليهم السؤال: «كيف تسير الأمور بما يتعلق بهدفك؟» وأسألهم أيضاً: «إذا علم شخص ما بهدفك هذا، فماذا يكون رأيه حول مدى تقدمك؟» إن دعم سير أعمال المعلمين في سبيل إنجازهم لأهدافهم الشخصية/ المهنية يساعد في تنمية أجواء الزمالة والتعاون ومن ثم الجميع يكسب ويستفيد.

ولكن ليس بالضرورة أن يتحقق كل هدف، وأنا أعرف ذلك. لكنني أعرف أيضاً أن عملية وضع الأهداف وحدها لا تكفي. نحن جميعاً نكسب عندما نتوقف قليلاً لنأمل في تفاعلاتنا مع الآخرين، ونفكر بأثر تلك التفاعلات على أدائنا. وفي مقالة لاحقة تنشر في هذه المجلة سوف أحكي لكم عما سمعته من المعلمين نتيجة تأملهم في التقدم الذي أحرزوه وسوف أحدث بعض الشيء عن كيفية إنجازي لأهدافي الشخصية/ المهنية. أما الآن فقد جاء دوركم لتضعوا هدفكم. أين ذاك المغلف؟ (87-Hoerr, 2004, pp 86)

## الأهداف الخاصة بالإداريين

والإداريون أيضاً يجب أن تكون لهم أهدافهم. فنحن بالتأكيد لا نريد أن نهيم على وجوهنا مثلما فعلت أليس في بلاد العجائب. والخصائص والأنواع التي تحدثنا عنها في هذا المقام بخصوص أهداف المعلمين تنطبق كما هي أيضاً على الإداريين. وبالإضافة إلى وضع الأهداف والتحدث عنها مع المشرفين عليها ينبغي على الإداريين أيضاً أن يتحدثوا مع المعلمين عن بعض هذه الأهداف وليس بالضرورة كلها. وهذا العمل يشكل نموذج عملية وضع الأهداف أي أنها تبين للمعلمين وبقوة الوضوح أن الأهداف يجب أن تكون ذات معنى مفيد وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وتتسم بالصفة الفردية. وهي في الوقت عينه فرصة للإداري توضح له أن العمل في سبيل الوصول إلى الهدف ليس مساراً مستقيماً ويسيراً وأنه يقتضي التركيز والمثابرة.

وقد يكون مهماً في بعض الأحيان أن يجري تذكير المعلمين أنهم والإداريين يعملون ويعانون من ضغوط وقيود كثيرة. وعندما يتحدث الإداري عن هدف معين مع المعلمين لديه ويطلب مدخلات يقول بصوت عال: إن الجميع أعضاء في فريق واحد. وقد يكون هذا القول نقطة البداية لحوار تعاوني رائع يزيد من احتمالات تحقق الهدف.

وقد يجد المرء ما يغيره ليضع أهدافاً لا تعكس إلا مدرسته ومعلميه. وليس سهلاً أن يجادل المرء في هذا الأمر، فمدارسنا هي أولاً وأخيراً أماكن عملنا وواجباتنا. ولكن من المفيد أيضاً للإداريين أن يضعوا أهدافاً مهنية تركز على مهاراتهم أو معارفهم. وسواءً كان الهدف يتمثل في تعلم كيف يستخدم المدير قطعة جديدة من التكنولوجيا أو يكتسب فهماً أعمق لميزانية المدرسة، أو يحاول متابعة نموذج جديد لتقييم المعلمين فإن عليه أن يعمل بقوة لتعلم هذه الأشياء وأن يواظب على مواكبة العصر.

في السنة الماضية على سبيل المثال كان أحد أهدافي أن أتعلم كيف استخدم برمجيات PowerPoint. وقلت في نفسي: «ما أصعب هذه المادة!

يعجبني أن يكون لدينا هذا العام هدف شخصي/ مهني يمكننا أن نقيمه سرّاً فيما بيننا. وقد يبدو في بعض الأحيان أن المرء يشعر أنه مجبر على وضع هدف يتسجم مع الأهداف داخل العلية وبخاصة إن كان يريد حقاً أن يعمل على شيء آخر April

لكن تلاميذ الصف الرابع يتعلمون هذه المهارة، حسناً، يمكن للكبار أن يتعلموا عادات جديدة، وقد تعلمت وأتقنت العمل (أو شبه أتقنت) العمل على PowerPoint. والواقع أنني لم يكن لدي الوقت الكافي لهذا التعلم ولم يكن ذلك بالأمر اليسير لي. ولو أنني لم أعلن عن هذا الهدف أمام الجميع لكنت قد جعلته على جدول الانتظار وما تعلمت هذه المهارة. واليوم أشعر بسرور بالغ لأنني قد كرست الوقت اللازم وأجبرت نفسي على تعلم PowerPoint. وصرت أستخدم هذه البرمجية في الاجتماعات كافة وأتساءل لماذا لم أكتسب هذه المهارة من قبل.

يشعر المعلمون وكأن  
أهدافاً كبيرة أعيد  
إنتاجها مراراً وتكراراً  
وأنها تستند عادة على  
رؤية الآخرين. Tarren

### قوة الأهداف

إن مراقبة الأهداف ومدى تطبيقها يحتاج إلى اهتمام كبير مثلما يهتم المرء في وضعها. ففي الكثير من الأحيان يكرس المرء قدراً كبيراً من طاقته ليضع أهدافه في حين لا يبذل إلا القليل من الاهتمام لمراقبة التقدم الحاصل نحو تحقيقها، ذلك أنه حالما ينتهي المرء من وضع الأهداف يجد نفسه مستغرقاً في أعمال المدرسة فلا يعطي الاهتمام الكافي للتقدم وسير العمل نحو تحقيق الأهداف وما قد يقتضي ذلك من تعديلات في إستراتيجياتنا. لهذا نجد فرص التعلم المتاحة للطلبة والمعلمين تضيع حين توضع الأهداف في الخريف وتهمل حتى فصل الربيع. لهذا فإن أفضل طريقة تجنبك الوقوع في هذا الفخ تتمثل في وضع جدول لفترات زمنية دورية خلال العام الدراسي يعمل فيها الأفراد على الرجوع إلى القواعد ومناقشة سير أعمالهم. وإذا وضع جدول زمني لهذه التفاعلات في الخريف وفي الوقت الذي فيه توضع الأهداف، فإنها تكون بمثابة لقاءات رسمية واحداً لواحد بين المعلم وأحد الإداريين، أو يمكن أن تكون لقاءات لجماعات صغرى بين المعلمين أثناء اجتماع الهيئة التدريسية أو من خلال تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني.

وفي مدرستنا نخصص أحياناً اجتماعات الهيئة التدريسية للحديث عن تحديث الأهداف ومدى التقدم نحوها. كما يجري فرز المعلمين في جماعات للمناقشة وذلك استناداً إلى التشابه بين أهدافهم، فتجتمع هذه الجماعات بضع مرات في العام. فالبيئات الصغرى لهذه الجماعات وكذلك التركيز المشترك تتيح للمعلمين تبادل الحديث عن مقدار التقدم الحاصل فيعرف المعلم من زملائه الآخرين ماذا فعلوا في التعاطي مع أمور متشابهة. ولكن ينبغي أن يعقد اجتماع واحد في العام على الأقل بين المعلمين والإداريين يكون التركيز فيه على أهداف المعلمين. وإن لم يخصص الإداريون وقتاً كافياً ليتحدثوا فيه إلى المعلمين عن أهدافهم، فما الرسالة التي نرسلها نحن حول أهمية الأهداف؟

إن أهداف المعلمين يجب أن تكون أداة كبيرة الأهمية لتطورهم المهني ولتحقيق التقدم للمدرسة برمتها. فالأهداف تركز على الجهود وتساعد المعلمين على تحقيق التوازن في حياتهم. ويمكن الاستعانة بها في معالجة أي قصور موجود في عمل المعلم إضافة إلى توسيع قدراته ومكامن قوته، ويمكن استخدامها أيضاً في سبيل تسهيل العمل الفريقي وتحقيق أهداف المدرسة. ولكي يحدث هذا الأمر ينبغي أن تكون عملية وضع الأهداف وتحديد أولوية أولى لدى مدير المدرسة. لكن مشاركته هذه قد تختلف اعتماداً على احتياجات المدرسة وخصائص المعلم ونوع الهدف. وينبغي أن يعرف الجميع أن وضع الأهداف وتحقيقها أمر بالغ الأهمية، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الاهتمام في وضع الأهداف ومراقبة سير العمل نحو تحقيقها.

