

## الفصل السابع

## الترحيب بالمساءلة معاً على طريق النجاح

### السؤال الأساسي

من الذي يحاسب ولماذا؟

### مبدأ العمل

- النظام الكفاء يثبت نفسه عندما يقوم كل فرد في النظام بأداء أفضل نتيجة لجهود جماعية ويقبل بالمحاسبة عن ذلك التحسن.

### لمحة عامة عن الفصل

يتناول هذا الفصل بالبحث الخطوة السادسة والأخيرة في عملية التحسين المستمر، ألا وهي الإيمان بالاستقلالية الجماعية على أنها الطريقة الوحيدة لسد الثغرات بين الواقع الحالي والرؤية المشتركة والإيمان بالمساءلة الجماعية في تحديد المسؤولية عن سد الثغرات. ويجب أن تمتد هذه المساءلة الجماعية من القيادة الرسمية إلى القادة الذين يبرزون أثناء عملية التغيير وحتى أعضاء الهيئة التعليمية جميعاً. فهم جميعاً يجب أن يروا أنفسهم، فرادى ومجتمعين، مسؤولين عن بناء نظام

كفاء يحقق الرؤية المشتركة كما يحقق النتائج المطلوبة. ويجب أن يقبلوا جميعاً بهذه المسؤولية عن تعزيز التعلم والإنجاز عند جميع الطلبة.

ولا تقتضي هذه الخطوة أكثر من نشاط إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين وتوطيد الثقة. أفراد الهيئة التعليمية يجب أن يفعلوا ما هو أكثر من مجرد الإيمان فإن هذه البرامج الهادفة للتغيير وسيلة لتوسيع ذخيرتهم من العلم والمعرفة، وعليهم أيضاً أن يغيروا طريقة عملهم داخل غرفة الصف. ويجب عليهم أن يضطلعوا فرادى ومجتمعين بالمسؤولية عن العملية نفسها ونتائجها.

إن هذا الفصل يلقي الضوء على الشروط الضرورية للمحاسبة الجماعية، وبخاصة القيادة المشتركة والتعليم من حيث كونه جودة متوزعة. مع انتهاء هذا الفصل الأخير يمكن القول إن هذه المدرسة الوهمية قد «أصبحت» نظاماً كفتاً»، حيث يواصل أصحاب المصلحة جمع وتحليل البيانات ليحددوا الثغرات بين الرؤية المشتركة والواقع ليتمكنوا من إجراء المزيد من التحسين في الإنجاز العلمي والانتقال نحو شعار المساواة للجميع. يقول لايتفوت: «الخير هنا لا يعكس العمل الحالي للمؤسسة وحده، بل يعكس أيضاً الشوط الذي قطعته والمكان الذي تتجه إليه» (Lightfoot, 1983, p. 24). المعلمون، ولهذا الفصل تحديداً مشرف المنطقة التعليمية بصفة خاصة، يدركون جميعاً أن هذا الجهد الهادف إلى تحسين إنجاز الطلبة هو عمل جماعي يكون لكل فرد في المجتمع المدرسي دور يلعبه وهو مسؤول عن أداء هذا الدور بنجاح ويعاسب عليه.

## تأملات المديرية (6)

مع انتهاء اليوم المدرسي للطلاب تقف جوان في الردهة منتظرة أن تتجاذب أطراف الحديث مع الطلبة وهم في طريقهم للمغادرة وتعلو وجهها ابتسامة حين ترى أول حافلة تتوقف عند باب المدرسة لتقل الطلبة وتسمع جرس المدرسة يعلن انتهاء اليوم.

قد يشاهد المرء جوان واقفة في تلك الردهة صباحاً ومساءً. وقد تولدت لديها هذه العادة ليس جراء رغبتها في أن تبدو بمظهر مدير المدرسة، بل عن حاجة متأصلة لديها بأن ترى المدرسة بكل ما فيها من تعقيدات. وبينما هي تنزع عن نفسها دور المدير لتتقمص دور شرطي المرور ودور المودع إلى دور الشخصية صاحبة السلطة ثم القائد في التعليم، تفكر بالإمكانات التي يجلبها كل يوم جديد وكل عام جديد إلى هذا المجتمع المدرسي. وعن سابق نية وإصرار تركز أفكارها على هذا الدور الأخير، ألا وهو دور القائد في التعليم. تنظر بعين فاحصة إلى ذلك التنوع في الجسم الطلابي وتفكر بكل تلك الخلفيات والقدرات والاهتمامات والأساليب. تفكر أيضاً بالخبرات الفريدة في نوعها التي تطبع بطابعها بيئة التعلم في كل غرفة صف وبتلك الخيوط المشتركة في المنهاج التي تربط المناهج ببعضها. فمن هذه البيئة الفنية تنشأ علاقات قوية حين يتعاون المعلمون والطلبة ليصلوا معاً إلى معايير عليا وواضحة للإنجاز. وفي غمرة تلك الأفكار العميقة تلاحظ جوان أن البيان الخاص بالمعتقدات الأساسية المعلق على الجدار المجاور للمدخل الرئيس قد انحرف قليلاً عن الوضع الصحيح. تقترب لتصلح وضعه، وبكل اعتزاز تقرأ الكلمات التي حفظتها

عن ظهر قلب: «إن مجتمعنا المدرسي يتفانى في سبيل التفوق والتميز. وهو تميز حدده التزام الجميع بالإنجاز على المستوى الأعلى ولضمان العدل والإنصاف في الوصول وفي المعايير في جوانب المجتمع المدرسي كافة.» أما تحقيق التوازن بين مطالب السعي نحو الإنجاز العالي والعدل فقد ثبت أنه جهد جدير برغم صعوبة التمسك به لكافة أعضاء المجتمع المدرسي. عند أي نقطة يصبح التأكيد على المعايير العليا جائزاً لدى بعض الطلبة وبعض المعلمين؟ وكيف نضمن أن يبقى المعلمون جميعاً مفوضين إفرادياً حين يمارسون ذلك الجهد الجماعي؟ وكيف نفوض الطلبة جميعاً بتحمل مسؤولية تعلمهم وفي الوقت نفسه يلبون توقعات المجتمع؟

ومرة أخرى حدث ما يقطع على جوان سلسلة أفكارها العميقة، وهذه المرة من خلال ذاك الاندفاع الجنوني من أحد الطلبة عبر الردهة الرئيسية ليقول إنه تخلف عن الركوب في تلك الحافلة الأخيرة التي غادرت مكان الوقوف. وبينما تمضي جوان بهذا الطالب إلى المكتب الرئيس لتراه أمينة السر وتتصل بأهله تطرح عليه السؤال بخصوص مشروعه العلمي، فيقول: «من المذهل أن المخلوقات حتى أصغرها لها بيوت وطعام وواجبات وعائلات. إنني أكتشف أشياء عن النمل تجعلني أراها في ضوء جديد كلياً! وأفهم الحشرات فهماً جديداً كلياً.»

في تلك اللحظة تصادف مرور ماريا بالقرب من جوان، فنظرت إليها مبتسمة، وقالت: «جميل جداً أن نرى الكثير من الطلبة يهتمون بالاكشاف، أليس كذلك؟»

«فأجابت جوان: بل وأكثر مما تعرفين.»

## حوار المعلمين (11)

تتوجه جوان إلى غرفة الاجتماعات للاجتماع ب آن وسوزان. لقد غدت اجتماعات فريق تسهيل التغيير عملاً دورياً ثابتاً منذ أن ابتدأ هذا العمل قبل نحو سنتين. فهم يخصصون ساعة واحدة على الأقل كل أسبوع ليتحدثوا عن المخاوف ومشاعر القلق التي نشأت لدى أفراد الهيئة التعليمية وليراقبوا سير العمل ومدى التقدم وليعيدوا النظر بخطة العمل ويعدلوها حسب ما يقتضي الحال. وحيث أن العام الدراسي قد قارب على الانتهاء فقد اتفق هؤلاء النسوة الثلاث على الاجتماع لوضع ساعات ليفكرن بالمنجزات والقضايا التي حدثت أثناء العام الدراسي ثم يلتقين مع إد لتناول العشاء معاً وفي الوقت نفسه يستعرضن سوية ما جد من مستجدات. وقد غطت الحوارات ذلك المساء تنوعاً واسعاً من الموضوعات، كان منها أن ثلاثة أفراد في الهيئة التعليمية سيتركون المدرسة، أحدهم في تقاعد مبكر، والآخر انتقال إلى مدرسة أخرى والثالث استقالة. غير أن هؤلاء الثلاثة يغادرون المدرسة لأنه اتضح لهم أن معتقداتهم الأساسية غير متوافقة مع المعتقدات المعتمدة في المدرسة. ومع أن هذا الاستنزاف لم يكن غير متوقع إلا أنه من المؤلم فقدان الآخرين مع مرور الزمن. كما أن فريق تسهيل التغيير قلق أيضاً من الرسالة التي تحملها مغادرتهم للأفراد الآخرين في الهيئة التعليمية، فمن ناحية كان واضحاً أن أعضاء الهيئة جميعاً مسؤولون عن تحقيق النتائج المطلوبة، ومن ناحية أخرى بات واضحاً أن الإداريين يحكمون سيطرتهم على النظام. وسوف يواصل هذا الفريق أعمال الفكر كثيراً للتوصل إلى طرق تجعلهم يصغون للمعارضين ويتعلمون منهم لكنهم يظلون على مواقفهم المتشددة بأن أحداً لن يتنازل عن الاستقلالية الجماعية للنظام.

آن: قد يجد أحدنا في نهاية المطاف حلاً لهذا الاستنزاف، لكن ذلك سيكون بسبب الخبرة والاهتمام والأسلوب والسلطة الرسمية وليس لأنها مشكلة يمتلكها أحدنا فهذا المكان ليس زمرة شخص واحد. هذا ما أعرفه الآن بالتأكيد.

سوزان: لقد أصبحنا الآن أكثر مهارة في التعرف على الاحتياجات وفي تبادل هذه المعلومات وفي اختيار الأنماط في الاحتياجات، وبالتالي الرد على احتياجات الأفراد والجماعات الفرعية والجماعات الكبرى بشكل فوري وأكثر حساسية.

جوان: أعتقد أن المهم أيضاً أننا حافظنا على التركيز على الرؤية المشتركة. لقد كنا متسلطين وأسلوبنا دكتاتوري لكننا نزعنا الصفة الشخصية لهذا التسلط من خلال التأكيد أن المنشأ والمسؤولية من جانب الهيئة التعليمية كلها هما دوماً واضحين وضوح الرؤية ذاتها. أما أعضاء الهيئة الذين كانوا شديدي الوضوح في الحديث عن مخاوفهم فقد أتاحوا لنا أن نعيد دراسة خططنا لسد الثغرات ونفكر ثانية بطبيعة عملية التغيير ذاتها. أعتقد أننا أصبحنا الآن أكثر معرفة وخبرة في الدعم الذي نقدمه.

آن: إنه حقاً مزيج جيد يجمع السلطة التي يتطلبها التزامنا الأخلاقي المشترك بالرؤية مع حساسية مدرب زميل. دعوني أضع قائمة بالأشياء التي تعلمناها. ولأحاول أن أضع تلك الدروس على شكل مبادئ توجيهية لعملنا المستقبلي.

بعد ذلك ينتقل فريق تسهيل التغيير لتحديد قائمة بالأشياء التي برزت على أنها ضرورية للمرحلة التالية من عملية تطوير المعلمين.

◀ الاستعانة بتحليل البحوث الحالية في معالجة مسألة التنوع ثنائي الأقطاب لنتائج التقويم. (يقصد بـ «ثنائي» في هذا السياق الدلالة على التوزيع بأن للمدرسة فئتين من السكان، فئة القادمين الجدد إليها أو إلى المنطقة التعليمية، وتكون نتائجهم منخفضة في جميع مقاييس التقويم وفئة من هم في المدرسة منذ بعض الوقت ويحققون نتائج عالية).

◀ تدريب المعلمين وهم يواصلون عملهم في البرامج وبخاصة في كتابة التفاهات والتقويمات.

◀ بناء عدد التقويمات الأساسية.

◀ صقل وتهذيب القواعد الأساسية على مستوى المدرسة، وتوسيع مجالات تلك السمات التي توضع لها قواعد.

◀ بناء طاقم من أهالي الطلبة يكونون على استعداد للتعاون مع فرق من المعلمين لبناء وحدات تعلم قائم على المسائل وتعكس بصدق الطرائق التي يستخدمها الكبار في استعمال المعارف والمهارات التي نعلمها.

◀ إتاحة الوقت لمناقشات تدور حول المشكلات والتخطيط التعاوني وفحص أعمال الطالب وتنقيح خرائط المنهاج لضمان الترابط المنطقي عبر مختلف الصفوف.

◀ تحديد قادة المعلمين الناشئين.

◀ الاحتراف الرسمي بالنجاحات والسلوكيات الجماعية الناجحة.

وعندما يدور النقاش حول تلك النقاط تتفق المعلمتان والمديرة على تقسيم المهام، ووضع خطة عمل لكل منهما والاجتماع ثانية لمراجعة الخطط وتهذيبها ودمجها من أجل العام القادم. وتأخذ آن لنفسها مسؤولية القيادة في وضع الخطط من أجل:

◀ تدريب المعلمين في الفنون اللغوية والعلوم.

◀ إعادة النظر في الخرائط وتعديلها.

وتتولى سوزان مسؤولية قيادية لوضع الخطط من أجل:

◀ تحليل التوزيع ثنائي الأقطاب لنتائج التقييم.

◀ مواد بحثية حول الممارسة الفاعلة مع الطالب ذي الإنجاز الضعيف.

أما جوان فقد اتخذت مسؤولية قيادية لوضع الخطط من أجل:

◀ إتاحة الوقت لمزيد من المناقشات الجوهرية للمشكلات المشتركة

والتخطيط التعاوني وتنقيح خرائط المنهاج من أجل ضمان أفضل

للترباط المنطقي في خبرات تعلم العلوم وفنون اللغات.

◀ الاحتراف الرسمي بالنجاحات والسلوكيات التعاونية الناجحة.

وقرر هذا الفريق أن يدعو ماريا وروب لقيادة الجهد الخاص ببناء

التقويمات الأساسية ووضع تصميم القواعد المهمة وذلك بسبب اهتمامهما

بهذا الموضوع منذ بداية المشوار وبسبب القيادة الناشئة لديهما في وضع التقويمات والقواعد الأولية.

وافقت جوان على الاجتماع بماريا وروب ومساعدتهما في وضع خطة العمل لهذه المرحلة من الأعمال. أما بخصوص موضوع إشراك الآباء فقد أرجئت حتى بداية العمل في العام القادم. اقترحت أن بأن ميغيل قد يكون قائداً جيداً لجهود مستقبلية مع آباء الطلبة.

وبعد استعراض ما تم التوصل إليه من نتائج مع إد في أثناء تناول العشاء قدم إد لنا بعض المعلومات الراجعة حول تطوير عملهن كفريق.

إد: (مبتسماً) حسناً. لقد حددتن بالتأكيد اهتماماتكن ومجالات خبرتكن. آن، أنت تظلين قائداً معلماً، في الخط الأمامي دوماً تعملين مع المعلمين وتركزين على التعلم. وسوزان، أنت أيضاً برزت فعلاً قائداً معلماً، تحرصين على أن يتم تحليل المشكلات وبأن تكون للحلول أمانة فكرية وتركيز على عمل سد الثغرات. وأنت، يا جوان، لقد أصبحت مفكراً قوياً بالنظم تركزين على أنماط العناصر والعلاقات التي تحدد المدرسة وتبقيها في توازن. إنني معجب بحسن عملكن معاً كفريق واحد من حيث الخبرة والاهتمام والسلطة.

### تحليل لحوار المعلمين رقم (11)

وكما قالت آن في مطلع حوارها في هذا الفصل، القيادة هي مسؤولية مشتركة. وهي تنشأ من مصادر عديدة: الخبرة، الاهتمام، الأسلوب أو السلطة الرسمية. وعندما تكون المسؤولية جماعية يستطيع كل فرد في

الهيئة التعليمية أن يكون قائداً. والقيادة تخصص على أساس من هو الأكثر أهلية للإشراف على جهد معين:

«القيادة المشتركة تؤمن بمفاهيم المصير المشترك والمساءلة المشتركة... وهي تشترط أن يعرف القادة بعضهم بعضاً وأن لدى أفراد فريق القائد والأتباع جميعاً تقويماً معقولاً لنقاط القوة ونقاط الضعف. وميول ونزعات كل من هؤلاء الزملاء الأنداد .. ومن حيث كونهم جماعة فإن فريقاً صنع القرار ليس أوركسترا، حيث يكون قائد الأوركسترا هو المسؤول دوماً، لكنه أقرب لأن يكون فرقة عازفين على الجاز حيث تنتقل القيادة فيما بين العازفين اعتماداً على ما تتطلبه الموسيقى ذاتها في تلك اللحظة، وعلى من يشعر بأنه أكثر تأثراً بالروح التي تعبر عنها تلك الموسيقى».

(Schlechty, 2001, p. 178).

إن مفهوم القيادة المشتركة يعزز مفهوم المحاسبة الجماعية ذلك أنه يرى أفراد المجتمع المدرسي قادرين على أن يصبحوا قادة في تحقيق النتائج المطلوبة. وبذلك تصبح القيادة ملكية متوزعة.

وهنا تجتمع معاً القيادة والتعليم باعتبارهما خواص متوزعة؛ فالقيادة المشتركة يجب أن توجه المعلمين وتدعمهم في أثناء وطوال عملية التغيير. والمعلمون يجب أن تكون لديهم الفرصة ليتعلموا ليكون بمقدورهم تحسين أداء الطلبة، كما يتعين على القادة أن يتيحوا للمعلمين فرصة الوصول إلى بعضهم بعضاً ليعملوا معاً على حل المشكلات وليتعلموا من حلول بعضهم بعضاً.

ففي هذه البيئة يصبح كل معلم قائداً معلماً. يقول إلمور كما نقل عن فولان «في احتفالات توزيع الجوائز أو العقوبات في منظومات المساءلة والمحاسبة تكون أكثر الحوافز قوة كامنة في العلاقات المباشرة بين الأفراد داخل المؤسسات وليس في المنظومة الخارجية» (Elmore كما جاء في Fullan, 2001, p. 131). إضافة لذلك، فإن القادة حين تكون القيادة مشتركة يتفادون توزيع أعضاء الهيئة إلى قائد وتابع ومن يتعين عليه أن ينتقل بينهما. ومثل هذه التسمية لـ «الرواد الطلائع» و«المستوطنين» تقوض عادة المسؤولية الجماعية بشأن تحقيق النتائج المطلوبة. ومع أن الاهتمام بأعضاء الهيئة أفراداً أمر ضروري وله علاقته في هذا السياق إلا أن هذا الاهتمام ينبغي أن يكون بهدف الموارد والدعم حسب مقتضى الحال لكي يمكن سد الثغرات بين الرؤية المشتركة ومستويات الأداء الحالي.

### حوار الإداريين (5)

عندما دخلت جوان مكتب هنري كانت تشعر بعصبية وانفعال شديدين. لقد جاءت إلى هذا المكتب لغرض التقويم السنوي لأدائها في عملها مديرة للمدرسة. لقد قطعت المدرسة شوطاً لا بأس به في عملية التغيير وما زال أمامها شوط آخر. وقد بدأ عدد من أعضاء الهيئة التعليمية الذين كانوا في الشوط الأبعد يعيدون التركيز على تلك الثغرة الموجودة بين الممارسة والاعتقاد التي كانت قد حددت سابقاً ولكن لم يجر التعامل معها - وهي قضايا ذات صلة بالمعتقدات المرتبطة بالعدالة والإنصاف. وهي تعرف أن هنري سيكون مسروراً بأن وسطي النتائج مرتفع، لكنها وأفراد هيئتها التعليمية قد بدأوا يفكرون بما الذي يمثله هذا «الوسطي». لماذا بقيت النتائج في الربع الأدنى ساكنة لم تتحرك؟ إن ذلك التوزع ثنائي الأقطاب

للإنجاز قد اتخذ موقع الصدارة في الأولويات عند هيئتها التعليمية. وبعد تحليل البيانات التي أظهرت كبر الثغرة بين الربع الأدنى من الطلبة والبقية الباقية منهم أخذ المعلمون والمعلمات جميعاً يفكرون كثيراً بكيفية إجراء تغييرات جوهرية سريعاً. وعقدوا فيما بينهم حوارات تمهيدية حول تخفيض عدد طلاب الصف الواحد في المجالات المستهدفة. ومع أن هذا الإجراء سوف يرفع أعداد الطلبة المحتاجين لاهتمام خاص وفردى. هذا وقد تطوع اثنان من أكفأ المعلمين عند جوان للقيام بتعليم هؤلاء الطلبة إما بحيث يكون هذا التعليم جزءاً من برنامجهم اليومي أو من خلال برنامج إضافي بعد انتهاء المدرسة. كانت جوان تدرك في قرارة نفسها أن هدفها من هذا الاجتماع مع هنري يتمثل في أن تتأكد بأنهما متفقان. أي إن رفع سوية إنجاز الطلبة لم يتحقق بعد. لقد دخلت إلى الاجتماع وببدها بيانات جمعتها مؤخراً (من عمليات تقويم داخلي وخارجي على السواء) وكذلك خطة العمل المعدلة. وبعد تبادل بعض عبارات المجاملة التقليدية ابتداءً العمل الذي جاءت لأجله. وقد قدمت إلى هنري نسخة من أحدث البيانات والمعلومات التي جمعتها حول إنجاز الطلبة.

جوان: كما ترى يا هنري أمامك الآن نتائج هذه السنة للاختبارات التي أجرتها الولاية وكذلك النتائج الأولية للتقويمات الأساسية التي وضعناها نحن في مادتين دراسيتين، وهي تقويمات وضعت خصيصاً لقياس الإنجاز بين عامين. ومع أننا ليس لدينا معلومات مقارنة لتقويمات وضعت محلياً فإننا نفعل ذلك في اختبارات تجريها الولاية. ويمكنك أن تشاهد أن وسطي الإنجاز يتحرك نحو الأعلى، لكن نتائج مجموعة الذين تكون نتائجهم منخفضة عادة لا

تزال ضعيفة جداً. وقد بدأنا نتحدث عن أسباب حدوث هذا التوزع ثنائي الأقطاب. وواقع الأمر أنه أخذ ينحو منحى متطرفاً.

لدينا بعض التجربة غير النهائية لكننا لا نشعر بالثقة الأكيدة إزاء أي منها بعد. ونحن حالياً نقوم بالبحوث لمعرفة من هم هؤلاء الطلبة، ونبحث أيضاً عن متغيرات علمية تكون تعريفاً لهم كجماعة وتميز بينهم وبين الطلبة ذوي الإنجاز العالي. لكننا لم ننته بعد من هذا العمل. ومع أننا لا نملك المعلومات المقارنة بخصوص التقويمات المحلية لكننا نعتقد أن الطلبة يبليون بلاءً حسناً في الاختبارات التي تجريها الولاية، بل وأفضل من إنجازهم في الامتحانات التي توضع محلياً. ولم يكن ذلك مفاجأة لنا لأننا نعتقد أن الامتحانات المحلية تقيس قدرات الفهم بشكل أفضل مما تقيسها امتحانات الولاية. وبصراحة القول، نحن نعتقد أن الاختبارات المحلية أشد صرامة. لكننا نبحث حالياً عن أنماط تمكننا من معرفة ما إذا كان ممكناً أن نجد مجالات يجد فيها معظم الطلبة مصاعب بصرف النظر عن مستوى أدائهم في امتحانات الولاية. وعندما نعرفها فسوف نبحث لمعرفة ما إذا كانت التقويمات تشوبها أخطاء - تفتقر إلى الوضوح، على سبيل المثال - أو ما إذا كان ثمة فجوة في عملنا التعليمي ويتعين علينا أن نسدّها. وهذا العمل، أيضاً، لم ينته بعد. غير أن ما يثير الشعور بالفرح حالياً هو أن تلك البيانات والمعلومات قد أصبحت أقل خطراً أمام أعضاء الهيئة التعليمية. وهم يسيطرون عليها. كما أن الاستشاري توم قد ساعد المعلمين في التعرف على كيفية قراءة الأرقام، لكن المعلمين أنفسهم في نهاية المطاف هم المسيطرون على التحليل. سوف نعود إليكم قريباً ومع مطلع العام القادم بتحليلات أعم وأدق. ربما ترغبون بالحديث عن هذه

النتائج مع أعضاء المجلس وإعلانها على الملأ قبل صدور نتائج امتحانات الولاية للسنة القادمة.

هنري: وكيف توصلت إلى توزيع النتائج التي تذكرينها بخصوص التقويمات المحلية؟ ومن سجل هذه الدرجات؟ وعلى أي أساس؟

جوان: المعلمون في مدرستنا هم الذين حددوا الدرجات مستعينين بقواعد رئيسة مشتركة.

هنري: هل أجريتم اختباراً للوثوقية فيما بين المصممين بخصوص الدرجات التي وضعها معلمون مختلفون.

جوان: أجل. لقد نبهنا توم إلى ضرورة ذلك. وقد حققنا وثوقية فيما بين المصممين وصلت إلى نحو 92 بالمائة. وبحسب المؤلفات الخاصة بالامتحانات تعد هذه النسبة جيدة جداً.

هنري: إنها كذلك. وأنا معجب بها. ومسرور أيضاً بارتفاع وسطي الدرجات في امتحانات الولاية، لكنني، مثلك، محتار بهذا التوزيع ثنائي الأقطاب. ويهمني أن أعرف ما الذي تتوصلين إليه. وأود أيضاً أن أعرف ما إذا كانت النتائج الأولية التي توصلت إليها بخصوص هذا التوزيع قابلة للتطبيق في مدارس أخرى بهذه المنطقة.

جوان: إن كنت ترى أن نتائجنا لها حقاً تداعيات على مستوى النظام كله يسرني أن أتحدث مع المديرين الآخرين حول الاستراتيجيات التي يضعها أساتذة مدرستنا لسد الثغرة. أنا لا أفترض أن ما ينجح تطبيقه في مدرستنا قد ينجح في أماكن أخرى لكنني أعتقد أن مبادئ العمل التي تنظم وتعيد تنظيم عملنا لها علاقة بهذا الصد.

هنري: كنت أظن أنك ترغبين بعزل نظامك عن منظومة المنطقة. ولكن بدلاً من ذلك لقد أصبحت قائداً قوياً على كلا الجبهتين. زملاؤك يصفون لما تقولين ونحن كذلك جميعاً. وأقولها بصراحة، نحن لانستطيع الاستغناء عنك.

جوان: حسناً، لا تقلق بهذا الشأن. لكنني في الوقت نفسه أعتقد أنه من الجدير بالذكر أن أشير إلى أنني إن كنت أقوم بواجبي فإن هذا الجهد كله هو أكثر من أن يكون ثمرة جهودي وحدي. أليس القائد الجيد هو من يشرك الآخرين في القيادة وفي الوقت نفسه يقر بوجود فوارق في السلطة الرسمية؟ أليس القائد الجيد هو من يتوقع الآخرين أن يمارسوا القيادة عندما تشير إلى ذلك المسؤولية والخبرة؟ إن كنت تريد حقاً أن تأخذ صورة لا غموض فيها عن العمل المنفذ في مدرستنا بغية رفع مستوى إنجاز الطلبة، عليك أن تأتي لتري ذلك بأعينك، ليس فقط فحوى ما يقوله المعلمون والمعلمات حول سد الثغرات، بل وأيضاً المدى الذي إليه وصلوا في الإيمان بالاستقلالية الجماعية والمساءلة المشتركة. فهم يؤمنون حقاً أننا في هذه القضية معاً، أن العمل داخل غرف الصفوف كلها هو عمل المدرسة. لا أستطيع أن أصف هذا العمل بكلمات، ولكن، صدقتي، لقد حاولت أكثر من مرة أن أبين لكم حقيقة ما يحدث.

هنري: أتعلمين، أعتقد أنني سوف آتي لأرى بنفسي.

وتابع هنري وجوان ما تبقى من هذا الاجتماع لتقويم عملها، وبينما سار معها مودعاً حتى باب المكتب توقف قليلاً عند مكتب أمينة سره وطلب

إليها ان تسبق مع جوان موعداً لذهابه إلى مدرستها. وقال لجوان ولأميئة السر إن مدة هذه الزيارة وهيكلتها سوف تحدان من قبل جوان.

### تأملات المديرية (7)

وكما هو متوقع أخذت جوان تفكر طويلاً بعد انتهاء اجتماعها مع هنري. وحين كانت تقود سيارتها عائدة إلى المدرسة تبادر إلى ذهنها ذلك الشوط البعيد الذي قطعته هي ومعلمو مدرستها خلال السنوات القليلة الماضية. لقد كان عملاً مضنياً، ولم يخل من صدمات وكدمات، لكن التضحية لم تذهب سدى، لقد غدت الرؤية المشتركة شيئاً ثابتاً لا يتزحزح في هذا النظام. غير أن القلق الأكبر الذي يخالجها هذه الأيام يتمثل في مستوى التعاون مع أصحاب المصلحة الذين يعملون وراء أسوار المدرسة، وبخاصة أهالي الطلبة الذين يريدون معرفة ذلك الأثر القوي للمساءلة الجماعية بخصوص إنجاز أبنائهم وإنجاز الجسم الطلابي كله. وحيث أنهم يفتقرون إلى الفهم العميق لذلك ليس متوقعاً منهم أن ينضموا إلى حوارات المعلمين الناشئة عن هذا الإحساس بالمساءلة الجماعية. غير أن القلق الذي أحست به لم ينجم عن تركيز الآباء على أبنائهم فقط بل وأيضاً عن أعضاء الهيئة التعليمية الذين لا يزالون يشعرون بعدم الرغبة في مشاركة أهالي الطلبة في حوارات هي أولاً وأخيراً حوارات مهنية خاصة. واستعادت في ذهنها فوراً ملاحظة أبداها أحد أفراد الهيئة في السنة الماضية في اجتماع للمعلمين حين قال: «هل تعلمون بأي عمل آخر يظن فيه الزبائن أنهم يعرفون أكثر مما يعرفه الاختصاصيون؟» فهل الدافع لهذا التعليق انعدام الثقة أم الحس الجيد أم الشعور بعدم الأمان؟

وبينما هي تقلب الأفكار لمعرفة الجواب لهذا السؤال تبين لها أن هذا الموضوع بحاجة لاهتمام فوري، لكنها لا تزال بحاجة للمزيد من الوضوح حول ماهية النتائج المطلوبة ومن ينبغي إشراكه في ذلك الحوار. وتساءلت عما إذا كان لميغيل الخبرة الكافية لجعل أهالي الطلبة يشاركون بفاعلية في عمل المدرسة.

### حوار المعلمين (12) والتأمل

انقضى أسبوع واحد على الاجتماع الخاص مع هنري لتقويم أداء جوان، وها هما الآن يسيران معاً في الطريق إلى اجتماع مع أعضاء الهيئة التعليمية العاملين لترجمة البحوث إلى عمل بخصوص طريقة رفع مستوى أداء الربع الأدنى من الطلبة. أومأت جوان إلى هنري ليُدخِلها إلى صف روب للحظة واحدة. كان روب يتحدث مع طلابه حول التقويمات الأساسية التي سوف يتقدمون إليها في الأسبوع القادم.

فوجئ هنري من فوره بانعدام التجاذبات داخل الصف، وتساءل لماذا لم يكن الطلبة أكثر فضولاً؟ هو يعرف أن روب يضطلع بدور قيادي في هذه المدرسة في وضع وابتكار التقويمات الأساسية وقواعد وضع الدرجات، ولكن هل تؤدي هذه التقويمات والقواعد عملها في تقويم الأشياء الصحيحة؟ كان هنري يدرك من خلال خبرته أن المعلمين في كثير من الأحيان قد أظهرُوا له أن معرفتهم بالطالب تؤثر في طريقة تقويمهم لأدائه. وأن ما يشفع لهم في هذا التقويم غير الموضوعي أن هؤلاء المعلمين يفعلون ذلك لما فيه مصلحة الطلبة. لكن هذه النزعة، في رأيه، تثير العديد من الأسئلة الجادة حول قدرة المعلمين على أن يكونوا المقيمين الموثوقين لإنجاز الطلبة. وهو

يعرف أيضاً أن بعض المعلمين في المنطقة يمتدّون أن ذلك يعتمد كثيراً، وأكثر مما ينبغي، على نتائج امتحانات الولاية. غير أن هذه النتائج في رأيه قد أثبتت أنها المجموعة الوحيدة من الأرقام التي هي أهل للثقة لأنها متواءمة عموماً مع المعايير المقبولة حول ما الذي يجب أن يعرفه الطلبة وما يجب أن يكونوا قادرين على فعله.

قرع الجرس مؤذناً انتهاء اليوم الدراسي، وهذا يعني أن تذهب جوان إلى ردهة المدرسة. لكن هنري ارتأى أن يبحث مع روب موضوع صرامة التقويمات الأساسية ووضع الدرجات لها وذلك في غضون تلك الدقائق القليلة التي تسبق موعد ذهابه إلى الاجتماع.

هنري: لاحظت، يا روب، من نتائج تقويمات منتصف العام أن مستويات أداء الطلبة أدنى ما هي في امتحانات الولاية. هل لديك تحليل لأسباب هذه الحالة؟

روب: بالتأكيد. إن الذي نقيّمه هنا هو الفهم. والذي تقيّمه الولاية هو في معظمه المعرفة والمهارات.

هنري: ولكن كيف تفصل الفهم لوحده دون أن تركز على المعرفة والمهارة؟

روب: [بينما أخذ روب يشرح لهنري ما هو الفهم وكيف يعمل، كان يعلم جيداً ماذا كانت بالنسبة له سنتان طويلتان - كانتا طويلتين بكل ما في الكلمة من معنى. لقد أحرز تقدماً جيداً في تفكيره في التعليم والتعلم الجيدين، وهو يشعر في الوقت عينه بأنه أقل ثقة بفرادته في عمله التربوي. وفكر وتأمّل بهذا التطور] كنت أرى

نفسى أعمل رغماً عن النظام. وفي رأبي كنت شعاع أمل للأطفال الذين أصابهم الشعور بالملل أو بعدم الانتماء في الصفوف الأخرى. أما في صفى فهم مكرمون وهامون ليس فقط لما يعتقدونه دائماً بل وأيضاً لما لديهم من إمكانيات ليصبحوا مستقبلاً بصرف النظر عن أية خبرة ماضية.

والآن بدلاً من شعوري كما لو كنت في الخط الأمامي للإصلاح التعليمي لدي صورة أكثر واقعية عن نفسى. إن تفكيرى الشخصى بعملى وممارستى وفق مصفوفة متوالية من الممارسات المقبولة (كما عرفتها البحوث، وما ينجح فعله في الصفوف داخل هذه المدرسة) قد تغير، وقد جعلني معلماً أكثر فاعلية. كرهت لمدة طويلة من الزمن عدم قيام جوان على استغلالي أكثر في هذه العملية لأنني كنت أظن أن لدي الكثير لأقدمه. ولا أعرف مقدار ما تمكن زملائي من تعلمه مني لأنني كنت أعارض كثيراً تعلم أي شيء منهم. أنا أعرف جيداً أن هذا هو الموضوع رقم 1 الذي يتعين علي أن أعالجه من حيث كوني شخصاً واختصاصياً. لكنني عازم على فعل الأفضل في هذا الدور القيادي الجديد الذي أسند إلي لوضع تقويمات أساسية وقواعد جديدة. [ويعود روب إلى حوار مع هنري أملاً أن يكون قد أبدى ترابطاً منطقياً في حديثه عن الفهم مثلما كان في تأملاته الذاتية].

هنري: أشكرك على آرائك وتحليلاتك. وعلى الوقت الذي منحتني إياه. لقد بدأت أفهم كيف ترى العمل الذي أنجزته وتواصل إنجازته بخصوص التقويمات الأساسية وقواعدها. إن شرحك لموضوع الفهم يدل أن شيئاً معيناً يجري داخل غرف الصف في هذه المدرسة أكثر غنى وثراءً مما يمكن أن تدل عليه نتائج الامتحانات وحدها.

روب: شكراً على هذه المجاملة لكنني بكل احترام أخالفك الرأي بأن نتائج التقويمات لا تدل على الغنى والثراء. والواقع، إن هذه هي فرصتي الراهنة حول أسباب كون نتائج تقويماتنا أدنى من نتائج امتحانات الولاية. إن تقويماتنا تقيس الفهم وهذا عمل أكثر تحدياً وأكثر فائدة من مجرد تدقيق المعرفة والمهارة المنفصلتين.

وهذه كانت نهاية الحوار سيما وأن هنري يجب أن يذهب إلى اجتماعه المقرر مع جوان وبعض المعلمات الأخريات. ترأست سوزان الاجتماع وكرست الدقائق الثلاثين الأولى من جدول الأعمال للحديث عن بحوث مهمة وجدتها بخصوص «سد ثغرة الإنجاز». أوصت أعضاء اللجنة بقراءتها لئتمكنوا من مناقشة كيف أن البحوث والنظريات في هذا الميدان يجب أن تكون المرشد للمعلمين حين يتخذون قراراتهم بخصوص الخطوات التالية لسد الثغرة. وحين بدأ أعضاء اللجنة بمناقشة الجدول الزمني وكيفية تبادل نتائج البحوث وسير العمل مع المعلمين، أخذت سوزان تفكر وتتأمل بمقدار ما تم إنجازه هذا العام وما لم ينجز. ولقد أخذ أعضاء الهيئة التعليمية يجمعون معاً الطرق المفيدة والجيدة وما قد تكون الأقرب مواءمة لما تتوقع هي شخصياً عندما انضمت إلى سلك التعليم منذ نحو سبعة أعوام. إن الخبرة الجماعية المشتركة لهؤلاء الأعضاء وتنوع الآراء المستندة إلى أسس صحيحة قد سخرت جميعاً للعمل باتجاه الصالح العام. فهم لا يتحدثون جميعاً معاً فقط، كما تقول في نفسها، بل الأهم من ذلك أن أحاديثهم ذات تركيز وتدل على تفكير عميق وعقلانية. وتقول في نفسها أيضاً، نحن جميعاً نتحرك ونسير قدماً لكن لا يزال أماننا طريق طويل قبل أن تسد الثغرات كلها. وأدركت أن الرحلة اللازمة لجعل

الرؤية المشتركة واقعاً ملموساً لن تنتهي. ولكن برغم أن هذه الفكرة قد تثبط الهمم إلا أنها تجد التحدي لتحقيق ذلك من أجل الطلاب جميعاً مشيراً للبهجة ومنعشاً. وتبتسم وهي تؤكد التزامها بالدور القيادي الذي تضطلع به في عملية إجراء التغيير في المدرسة وللتغييرات داخل صفها التي يقتضيها برنامج التغيير.

واستفاقت من تفكيرها هذا وعادت إلى مناقشات اللجنة حين قال أحدهم وهو يتحدث عن جدولة المصاعب: «يبدو أن المشكلات لا تنتهي. أمل أن تكون المشكلة التالية التي يتعين علينا أن نتعامل معها مختلفة عن المشكلة التي نحاول حلها الآن.» وتعود سوزان مجدداً إلى العمل قيد الدراسة. تحدد اللجنة المهام وتقسّمها إلى فئات وتضع برامج زمنية مؤقتة لاجتماعات تعقد في الصيف.

وقبل أن تعلن إغلاق الاجتماع تتوجه سوزان إلى هنري تسأله إن كان يريد أن يقول شيئاً. فيشكر الجميع على الوقت الذي أتاحوه له ليشاركهم مناقشاتهم وخبراتهم. وقال إنه تعلم الكثير وأن المنطقة التعليمية بأسرها ستواصل تعلمها من كل هذه الأعمال التي يقوم بها معلمو ومعلمات هذه المدرسة. وأن عليهم أن يشعروا بالفخر. يبتسم الجميع وينطلق كل واحد منهم إلى الأقسام المختلفة للمدرسة أو ربما يذهب بعضهم إلى موقف السيارات. لقد انتهى اليوم المدرسي الرسمي.

وبيّنا كان هنري يقود سيارته عائداً إلى مكتبه يجد نفسه هو أيضاً مستغرقاً في التفكير. فهو لا يزال «الطفل الجديد في المبنى» في تلك المنطقة، ولكنه يشعر بالفخر بأنه رئيس فريق القيادة في هذه المنطقة.

ما أروع تلك المصادفة أنه قد وصل في الوقت الذي كانت فيه مدرسة جوان تبدأ انطلاقتها. وقد بدأ حقاً يجد الرضا الحقيقي عن حواراته مع جوان، وقد أدهشته مشاعر الإخلاص والجدية التي لمسها في فريق عملها بخصوص اضطلاعهم بمسؤولية جماعية مشتركة في هذا الجهد المبذول للتحسين المتواصل وذاك الإنجاز عالي المستوى للطلبة الذي يراه الجميع. لا شك أن أفكار الاستقلالية الجماعية والمساءلة الجماعية تنطبق على النظام بكليته. ولا شك أن مفهوم القيادة المتوزعة ينطبق أيضاً على مستوى المنطقة كلها. لكنه لا يزال يسائل نفسه هل نحن نفعل ما يكفي على مستوى المنطقة لتتأكد بأن الثغرات التي نحن مسؤولون عنها قد سدت؟ يكفيني أن أكون الصديق الناقد الذي يسأل أسئلة تسبر غور الأشياء، أو هل يوجد برنامج رسمي لتطوير المعلمين ينبغي أن يطبق على مستوى المنطقة ومستوى القيادة؟ ما الذي ينبغي أن يعرفه مدراء المدارس، وأن يكونوا قادرين على فعله، وأن يفهموا لكي يجعلوا الهيئة التعليمية في مدارسهم يرفعون سوية الإنجاز العلمي (الأكاديمي)؟ وما هو واجبي في مساعدتهم ليكون أداؤهم عالي المستوى؟ هل كان اعتمادي على إدار أكثر مما ينبغي في بناء تلك العلاقات نيابة عني؟ وهل أنا أكثر من مجرد ذلك الشخص الذي إليه يتبعون؟ هل ينبغي أن أكون كذلك؟ هل يمكنني؟ ووضع هنري في ذهنه ملاحظة لكي يتحدث مع إدار غداً صباحاً.

### خلاصة ما تقدم والنظرة المستقبلية

يتعين على المربين أن يحافظوا في أثناء عملية التغيير على أن يكون التركيز على تحسين أداء الطلبة. ومن خلال هذا التركيز تبرز مسألة المساءلة الجماعية. فالهيئة التعليمية بكامل أعضائها، وكجسم واحد،

وكذلك هؤلاء الأعضاء أفراداً، يتحملون مسؤولية تحقيق النتائج المطلوبة. يقول شليشتي (Schlechty, 2001):

إن مسؤولية إجراء التحسينات في تعلم الطلبة يجب أن تكون طويلة المدى وأن تعكس مبدأ المساءلة الجماعية... وتحديداً فيما يلي [وضعت في فقرات متسلسلة لغرض التأكيد]:

● يستطيع المعلمون أفراداً، بل يجب عليهم، أن يحاسبوا على فكرة أن يكون ما يجري تعليمه متوائماً مع ما هو مقصود أن يتعلمه الطلبة.

● ويجب على المعلمين أفراداً أيضاً أن يحاسبوا على فكرة أن العمل الذي يقدمونه للطلبة يتحسن باستمرار من حيث إنتاجه لمشاركة طلابية قابلة للقياس وكذلك ماثرتهم ورضاهم تكون قابلة للقياس.

● وأخيراً يتعين على الهيئة التعليمية في المدرسة كجماعة أن تحاسب على أداء الطلبة الذين قضاوا في المدرسة وقتاً كافياً لكي تحدث الاختلافات بين [البرامج في] هذه المدرسة والمدارس الأخرى فرقاً لديهم». (p.76).

ويتعين على المدارس أن تقيس نجاحاتها في تحقيق النتائج المطلوبة من خلال دراسة الشواهد بأن الطلبة هم أكثر مشاركة ويحققون أداء أعلى. يقول ويفنز وزميله (Wiggins & McTighe, 1998, p.7): «لا شك أن الطلبة هم زبائننا الرئيسون، سيما وأن فاعلية المنهاج والتقييم والخطة التعليمية هي أولاً وأخيراً تخضع لما تحدده إنجازات هؤلاء الطلبة في التعلم المطلوب». ومع أن مدرستنا الوهمية هذه قد بدأت لتوها رحلتها نحو تحقيق النتائج المطلوبة فلا شك أن المعلمين والإداريين على السواء قد أصبحوا أفراداً وجماعة أكثر تطوراً في قدراتهم لأن يكونوا مفكرين ومربين وقادة للنظم وأعضاء في مجتمع مدرسي أكبر.

الخطوات التالية للمعلمين: يجب أن يبدأ المعلمون العملية التي تعد علامة مسجلة في أي نظام كفاء. يجب عليهم أن يعيدوا النظر فيما لديهم من معلومات وبيانات وأن يراجعوا الثغرات بحيث تعكس الواقع الجديد وأن ينتقوا برامج التغيير (إن لزم الأمر) ليضمنوا اقترابهم أكثر من الرؤية المشتركة.

خطوة القارئ التالية: مع الأخذ بنظر الاعتبار مدرستك أو منطقتك التعليمية فكر بالأسئلة التالية:

◀ هل توجد مسؤولية ومحاسبة في النظام لديك؟ وإن وجدت، فهل تركز على ما يثمنه مجتمع مدرستك؟

◀ من الذي يحاسب؟ هل الجميع، أم بعض الأفراد، أم لا أحد؟ وهل يوجد توازن ملائم بين المساءلة الجماعية والمساءلة الفردية؟ كيف تعرف؟

◀ هل توجد محاسبة على العملية ذاتها والنتائج؟ وما الدليل على ذلك؟

◀ من الذي يقود العملية؟ وما مدى اتساع المشاركة في القيادة؟ هل المشاركة واسعة بما يكفي؟

◀ هل البيانات والمعلومات هي ما يحرك المحاسبة؟ ما البيانات المستخدمة؟ هل تكفي؟ وإن كانت غير كافية ما البيانات الأخرى المطلوبة؟