الفصل الحادى عشر

إدارة حكيمة متجاوبة وتمويل هادف وتطوير قائم على البحث العلمى

القسم الأول : إدارة حكيمة متجاوبة

- يركز النظام التعليمى بأكمله ، من الفصل الدراسى إلى الحكومة الفيدرالية ، على حاجات المتعلمين والآباء والمجتمع .
- الإدارة مستقرة ، وتركز مجالس المدارس على تحقيق الهدف العام ، وهو توفير تعليم جيد النوعية .
- القيادة تعاونية .
- يتمتع المدرسون والمديرون بالمرونة والسيطرة على ما يحتاجون إليه لإدارة فصولهم ومدارسهم .
- يركز المكتب المركزى للنظام على التيسير وبناء القدرة ، وليس الأمر والسيطرة .
- تجرى استشارة أعضاء الهيئة التعليمية فى عملية اتخاذ القرار ، مع حسن إدارة شئونهم وتفعيل دورهم .
- المديرون قادة مهرة ، يحظون باحترام العاملين معهم .
- تجرى عملية اتخاذ القرار بطريقة تعاونية ، وتعبر عن توازن القوى .
- يطَّرد تحرير التعليم من اللوائح والقيود ، وإحلال التدريس الممتاز محل العادى .
- يجرى الاحتفال بإنجازات التلاميذ وأعضاء الهيئة التعليمية .

القسم الأول : إدارة حكيمة متجاوبة

« يصنع قادة المدارس الأقوياء المدارس القوية الناجحة . وتدلنا نتائج البحوث والحكمة الشائعة على أن المديرين يستطيعون أن يفعلوا الكثير لدفع الإصلاح التربوى . أعتقد أنه يجب عليهم قيادة الموجة الثانية من الإصلاح ، وسوف يفعلون ذلك » .

بيل كلينتون

حاكم ولاية أركانساس ١٩٩١

(Bill Clinton, Governor of Arkansas)

تجرى إدارة المدارس فى الولايات المتحدة وفقًا لمجموعة من القوانين واللوائح والأحكام القضائية والسياسات ، التى تتخذ على المستوى المحلى، ومستوى الولاية ، والمستوى الفيدرالى . وغالبًا ما تقف السلطات المحلية والولايتية والفيدرالية موقف العداء والصراع ، فى الوقت الذى تشتد فيه الحاجة إلى الشراكة الخلاقة والتعاون بين هذه المستويات من الإدارة ، بالتنسيق مع المربين المحترفين .

يوجد اهتمام بالتعليم فى الولايات المتحدة على المستوى القومى ، ومسئولية عن التعليم على مستوى الولاية ، وقيادة للتعليم على المستوى المحلى . إنه نظام لا مركزى ويكاد يكون فريدًا بين نظم التعليم فى العالم .

كانت مدارس الأمس تُصَمَّم وتُشَغَّل من أجل المجتمع المحلى ؛ وفقًا لبرامج أساسية محددة فى القراءة والكتابة والحساب . وبالنسبة لمعظم التلاميذ .. كان هذا هو التعليم الأساسى .. كان يزودهم بالأساس الذى يمكنهم من تعلم أشياء كثيرة .

أما مدارس اليوم .. فتصمم من أجل تحقيق أهداف وأغراض اجتماعية أكثر تعقيدًا وتنوعًا ، ولإعطاء محتوى أكاديمى محورى أكثر اتساعًا . ويجد كثير من التلاميذ الآن فى متناول أيديهم عديدًا من البرامج التعليمية المتقدمة .

يجب أن تؤكد مدارس القرن الحادى والعشرين على المتعلم ، وأن تكون مرنة بالدرجة التى تمكن جميع التلاميذ من تحقيق درجة رفيعة من الإتقان الأكاديمى .

حدد مجلس الواحد والعشرين السمات التالية لنظام الإدارة المدرسية الحكيمة المتجاوبة فى القرن الحادى والعشرين :

- **يركز النظام التعليمى كله ، من الفصل الدراسى إلى الحكومة الفيدرالية ، على حاجات المتعلمين والآباء والمجتمع :**

على نظام الحكم والإدارة أن يشجع ويدعم ، لا أن يفوض ويهمل . عندما يصبح التعليم قضية عامة تهم الجماهير ، يركز المرشحون للمناصب العامة فى حملاتهم الانتخابية على وسائل إصلاح النظام التعليمى . وما نحتاج إليه ليس إصلاح نظام التعليم الذى يُعد التلاميذ لعصر الصناعة ، ولكن خلق نظام قادر على إعداد التلاميذ لعصر العولمة والمعرفة / المعلومات .

يجب على نظام الحكم والإدارة أن يساعد المربين والمجتمعات المحلية على حل مشكلاتهم ، وليس خلق مشكلات جديدة . ووفقًا لما يراه واحد من أعضاء مجلس الواحد والعشرين ، ما لم يساعد نظام الحكم والإدارة المدارس والمربين على معالجة حاجاتهم الحقيقية ، فقد ينتهى به الأمر – بطريقة أو بأخرى – إلى معارضة معظم العناصر الواردة فى أجندة القرن الحادى والعشرين .

على القيادة فى كل مستويات الحكم والإدارة أن تدعم المدارس وهى تخلق نظامًا جديدًا للتعليم . ويجب أن تكون هذه القيادة حكيمة ، وأن تتجنب الحلول السريعة والشعارات السياسية الرنانة ... عليها أن تركز على حاجات المتعلمين والآباء والمجتمع ، وأن تساعد على رفع نظام التعليم إلى آفاق أعلى ، بالتنسيق مع المربين المحترفين .

- **الإدارة مستقرة ، وتركز مجالس المدارس على تحقيق الهدف العام ، وهو توفير تعليم جيد النوعية .**

يوافق مجلس الواحد والعشرين على أن مجالس المدارس يجب ألا تشغل نفسها بالمسائل الصغيرة أو الاهتمامات الخاصة . بل تركز على السياسات العامة التى تدعم الاهتمامات التى تعمل على توفير التعليم لجميع التلاميذ فى المجتمع المحلى . ويجب أن توجد استمرارية فى العلاقة بين مجلس المدرسة ومراقب التعليم . نحتاج إلى علاقات إيجابية صادقة داعمة ؛ لكى تتمكن المدارس ونظم التعليم من إعداد التلاميذ للقرن الحادى والعشرين .

يقول فيليب شليتشتى (Phillip Schlechty) ، رئيس « مركز القيادة فى الإصلاح المدرسى» فى لويزفيل (Center for Leadership in School Reform, Louisville, Ky.): إنه مع ملاحظة ضعف احتمال استبدال مجالس المدارس، فإن عليها أن تبذل جهدًا ؛ « لكى تقضى على الاعتبارات السياسية فى سبيل استمرارية الهدف » .

- **القيادة تعاونية .**

مع زيادة وجودة تعليم قوة العمل بأكملها ، ومنها المدرسون ، يتوقع أن تتيح الإدارة لجميع العاملين فرصة للتعبير عن آرائهم ، وتبادل الخبرات ، وأن يكون لهم صوت فى اتخاذ القرارات . يتحول العالم من التنافس إلى التعاون ، وعلى المدارس أن تشارك فى هذه الحركة . يقول هارولد بريور (Harold Brewer) : « يمكن أن نصف النمط السائد فى العلاقات الاجتماعية بأنه تبادل الاعتماد بين الناس ، والثقة فى الآخرين » .

- **يتمتع المدرسون والمديرون بالمرونة والسيطرة على ما يحتاجون إليه لإدارة فصولهم ومدارسهم .**

يحذر أعضاء مجلس الواحد والعشرين من أنهم فى الوقت الذى يدعمون فيه مبدأ توفير مرونة وسيطرة أكبر للمدارس والفصول ، فإنهم يؤكدون وجود مستويات تعليمية يجب الوصول إليها ، وأن كل واحد يجب أن يحاسب على نتائج عمله . وبينما تستطيع الولايات ممارسة سيطرة أكبر فى وضع المستويات والتقديرات التعليمية ، يتحكم المدرسون فى الكيفية التى يمكن بها تحقيق هذه المستويات . وكما تقول كاللى لانجوهر (Callie Langohr) ، تعطى المرونة مجالاً للحركة وفرصة لإبداع أكبر ، ولكنها لا تستطيع ترك العملية دون رقابة . وتضيف نانسى ستوفر (Nancy Stover) : إنه من ناحية أخرى ، وبجانب المزيد من المرونة والسيطرة ، يجب أن يتوافر للمدرسين والمديرين « الدعم الذى يحتاجونه لكى ينجحوا فى عملهم » .

- **يركز المكتب المركزى للنظام (السلطة المركزية) على التيسير وبناء القدرة وليس الأمر والسيطرة .**

يقول فيليب سكو (Phillip Schoo) ، مراقب منطقة لينكولن للمدارس العامة فى نبراسكا (Lincoln Public Schools, Nebraska) : « أعتقد أن اتخاذ القرارات فى الموقع يستطيع خلق بيئة تساعد على ضمان الاستجابة لحاجات التلاميذ التربوية » . ومن الملاحظ أن قادة المكاتب المركزية للمدارس ونظم التعليم يتحولون فعلاً من الأمر والسيطرة إلى التيسير وبناء القدرة والمشاركة .

يقول جارى روى (Gary Rowe) : « تتجه الإدارة القائمة على الأمر والسيطرة إلى الزوال ، فى الأعمال والصناعة وفى المنظمات الأخرى مثل الحكومة » .

- **تجرى استشارة أعضاء الهيئة التعليمية فى عملية اتخاذ القرار ، مع حسن إدارة شئونهم وتفعيل دورهم .**

هذه السمة التى حددها مجلس الواحد والعشرين أساسية فى أى منظمة جيدة الإدارة ، سواء كانت نظامًا مدرسيًّا أو مؤسسة اقتصادية أو جماعة تطوعية غير ربحية أو إدارة حكومية .

▫ المديرون قادة مهرة يحظون باحترام العاملين معهم .

يجب أن يكون مديرو مدارس القرن الحادى والعشرين قادة بأفضل معانى الكلمة.. يتولون القيادة والريادة فى رسم الرؤى وتحديد الاتجاه والإرشاد والاعتراف والثناء والدعم لكل فرد فى النظام ، وفى المجتمع المحلى . ويصبح هؤلاء الإداريون العقلاء القادة المفكرين الذين يساعدون الآخرين على حل مشكلاتهم . يقول بول هوستون (Paul Houston) : « القائد هو غالبًا ذلك الشخص الذى إذا واجهته مشكلة أو قضية أو فرصة ، يقوم بتحديد وتجميع الناس الذين يستطيعون التعامل معها » .

▫ تجرى عملية اتخاذ القرار بطريقة تعاونية ، وتعبر عن توازن القوى .

تعتبر المدارس – فى كثير من الأوجه – انعكاسًا للمجتمعات المحلية التى تخدمها . وعندما تكون عملية اتخاذ القرار تعاونية وشاملة ، يستطيع النظام التعليمى المحافظة على السياسات والإجراءات التى تساعده على مواكبة العالم سريع التغير ، وما يحفل به من أفكار حديثة وثقافات متنوعة وناس جدد .

▫ يطَّرد تحرير التعليم من القيود واللوائح ، والسماح للتدريس الممتاز بأن يحل مكان المتوسط .

مع أن إدارة المدارس تتمركز عادة فى المجتمعات المحلية ، إلا أنها يجب أن تضم شراكة إيجابية فعالة تساعد على التميز بدلاً من أن تحبطه ، فى كافة المستويات التعليمية. تقوم جميع المستويات الإدارية ، المحلية والولايتية والفيدرالية ، بدور فى شئون تسيير التعليم . وعلى سبيل المثال ، قد يترتب على تفويضات معنية تشويه المناهج بطريقة غير سليمة ؛ وقد تحبط السياسات والإجراءات القديمة التقدم .

يدعو ستيفن هاينيمان (Stephen Heyneman) الحكم والإدرة إلى الإقلال من الفوضى والارتباك ، عن طريق اتخاذ القرارات تعاونيًّا أو على المستوى المناسب لاتخاذها . وعلى سبيل المثال .. يقترح أن يجرى اتخاذ القرارات المتعلقة بمستويات الأداء بصفة عامة على المستوى المركزى ، بينما يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالمناهج

وطرق التدريس على مستوى المدرسة المحلية . ومع ذلك .. يوافق المجلس على أن التحرير والتخلص أو التخفف من القيود واللوائح لن يحيل مدرسًا متوسط المستوى أو مَدْرسة متواضعة المستوى إلى مدرس أو مَدْرسة ممتازة . ويجب أن تصاحب هذا الإجراء أعمال أخرى .

- **يجرى الاحتفال بإنجازات التلاميذ وأعضاء الهيئة التعليمية .**

يشبه الاعتراف بالإنجازات بالنسبة للكثير من الناس الوقود ، ويحتاج كل منا إلى نوع من التغذية المرتدة. كان الراحل هـ. فاون فيلبس (H. Vaughn Phelps)، الذى عمل مراقبًا لمدارس المجتمع فى وستسايد ، أوماها ، نبراسكا (Westside Community Schools , Omaha, Neb.) ورئيسًا للرابطة الأمريكية لمديرى المدارس (AASA) ، مغرمًا بالقول للعاملين معه : « أريد أن يكون كل واحد قادرًا على أن يطلى سورًا من الأوتاد ، وأريد أن يعرف العالم كله من قام بهذا الطلاء » .

سمات إضافية

الإدارة الحكيمة المتجاوبة

حدد مجلس الواحد والعشرين السمات الإضافية التالية للإدارة الحكيمة المتجاوبة للمدارس ونظم التعليم فى القرن الحادى والعشرين :

- **تقدر مجالس المدارس والمراقبون الدور الذى يقوم به كل فريق ومسئولياته .**
- **تنعكس دعاوى الاتحادات والنقابات للتعاون على المستوى القومى ، على المستوى المحلى أيضًا .**
- **توجد قدرة على تغيير البرامج والمحتوى ، وكافة العناصر الأخرى ، على نحو يومى .**

- يجرى تحقيق رغبات وطموحات كل جماعات المجتمع المحلى ، مع المحافظة على الإحساس بالولاء المشترك والالتزامات العامة والتنازلات المتبادلة .
- دعت بعض العناصر إلى تغيير الطريقة التى تعمل بها مجالس المدارس ، كوسيلة لتمهيد السبيل لإعداد المدارس ونظم التعليم للقرن الحادى والعشرين .

القسم الثانى : التمويل الهادف

- يتوافر تمويل كاف ويتم توزيعه بطريقة عادلة ؛ لتحقيق تعليم عالى النوعية لجميع الأطفال .
- يجرى تمويل المنهج على أساس مجموعة واضحة من الأهداف التعلمية المحددة ، التى تؤدى إلى معرفة القراءة والكتابة والرياضيات والعلوم وغيرها من الموضوعات .
- يساعد وجود نسبة معقولة من المدرسين إلى التلاميذ على تحسين التعلم لجميع الأطفال .
- تتناسب رواتب المدرسين والمديرين مع قيمتهم المجتمعية الكبيرة .
- تخصص موارد كافية لمساعدة المتعلمين الضعاف .
- يشجع وجود حوافز إضافية أفضل المعلمين على العمل مع الأطفال الأشد حرمانًا .
- يدعم الاستثمار فى البحوث الأساسية والتطبيقية الإصلاح التربوى .
- تقدم حوافز لجذب أعضاء من الأقليات؛ للعمل فى مهنة التدريس ، وليكونوا قدوة لغيرهم من أفراد الجماعة .
- تحدد أجور المدرسين وفقًا لمؤهلاتهم ومميزاتهم .
- تحل التكنولوجيا محل الكتب الدراسية ، كوسيلة أساسية فى التعليم .

القسم الثانى: التمويل الهادف

« لا ينتقل شىء من المستوى الأدنى فى الحكومة إلى المستوى الأعلى ، على سبيل المثال .. من مستوى الولاية إلى المستوى الفيدرالى ، إلا ويتنازل معه المستوى الأدنى عن جانب من مسئولياته » .

أوتو كيرنر
حاكم ولاية إيللينوى ١٩٦٤

(Otto Kerner, Governor of Illinois)

التعليم الابتدائى والثانوى فى الولايات المتحدة صناعة تتكلف بلايين الدولارات ، وسوف يزداد الطلب على المدارس ونظم التعليم ، ونحن ننتقل إلى القرن الحادى والعشرين ، وتتزايد التوقعات منه ، وتشتد الحاجة إلى الدعم المالى له .

فى نهاية التسعينيات من القرن العشرين ، كان يوجد فى الولايات المتحدة حوالى ١٤،٠٠٠ « نظام مدرسى » (school system) ، وحوالى ٣ ملايين مربى ، يخدمون أكثر من ٥٠ مليون تلميذ .

فى ٧٠-١٩٧١ ، كان ٨,٤ فى المائة من تمويل التعليم الابتدائى والثانوى يأتى من الحكومة الفيدرالية، و٣٩,١ فى المائة من حكومة الولايات، ٥٢,٥ فى المائة من الحكم المحلى. وفى ٩٤-١٩٩٥،

أصبح ٦,٨ فى المائة من التمويل يأتى من المصادر الفيدرالية ، و ٤٦,٨ فى المائة من الولايات ، ٤٦,٤ فى المائة من المستويات المحلية . باختصار ، زادت نسبة التمويل من مستوى الولاية ، ونقصت من المستوى الفيدرالى والمحلى . ويرجع هذا التغير بدرجة كبيرة إلى الجهود المبذولة لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين المجتمعات المحلية . ووفقًا لما يقوله مكتب المحاسبة العام (General Accounting Office, GAO) ، تحتل الولايات المتحدة على نحو دائم مرتبة متدنية فى قائمة الدول من حيث النسبة المخصصة للتعليم من إجمالى الإنتاج المحلى (GNP) .فى ٩٣-١٩٩٤ ، استثمرت الولايات المتحدة فى التعليم الابتدائى والثانوى ما يوازى ٤,٥ فى المائة من إجمالى الإنتاج المحلى .

عندما تقوم المدارس بإعداد التلاميذ لعصر العولمة والمعرفة / المعلومات .. فإنها تركز على حاجات جميع التلاميذ ، وفقًا لأفضل التقاليد الأمريكية . يتطلب التقدم إلى الأمام والمحافظة على المجتمع الديموقراطى مواطنين متعلمين . كان هذا هو الوضع دائمًا، وسيبقى كذلك .

يجب على كل مجتمع محلى وكل ولاية والأمة بأسرها ، أن توفر الدعم المالى للمحافظة على اندفاع المدارس إلى الأمام ، وهى تعد التلاميذ لقرن جديد .

حدد مجلس الواحد والعشرين السمات التالية التى تميز نظم التعليم فى القرن الحادى والعشرين ، والتى تركز على التمويل الهادف :

- **يتوافر تمويل كاف ويتم توزيعه بطريقة عادلة ، لتحقيق تعليم عالى النوعية لجميع الأطفال .**

يحذر أرنولد فيجى (Arnold Fege) من أن « التمويل الكافى قد لا يوزع بطريقة عادلة » . ويضيف قائلاً : « يجب توفير الدعم المالى لمواجهة احتياجات الطفل الفرد . وقد يتطلب بعض الأطفال - بحكم طبيعة التربية وحاجاتهم التنموية - موارد أكثر من الآخرين » . فى القرن الجديد ، يجب أن تصبح المشاركة الواضحة الفعالة فى الموارد القومية والولايتية والمحلية حقيقة واقعة بالنسبة لكل المدارس ونظم التعليم .

يؤكد كينيث بيرد (Kenneth Bird) ، مراقب مدارس المجتمع فى وستساييد فى أوماها بولاية نبراسكا (Westside Community Schools , Omaha, Nebraska) ، أنه يجب علينا : « أن نتجاوز – على نحو ما – ما يردده علينا العاملون فى المؤسسات الاقتصادية والحكومية ، من ضرورة تحقيق إنجازات أكبر بنفقات أقل » . ويضيف قائلا : « من الثابت أن التوتر قد يكون ظاهرة صحية ، ولكن علينا أن نكون جميعًا فى الفريق نفسه ، ونحن نحاول تشكيل التعليم لإعداد أطفالنا للقرن الحادى والعشرين » .

- **يجرى تمويل المنهج على أساس مجموعة واضحة من الأهداف التعلمية المحددة ، التى تؤدى إلى معرفة القراءة والكتابة والرياضيات والعلوم وغيرها من المواد .**

تعطينا البحوث العلمية معلومات وفيرة عن أفضل الطرق التى يتعلم بها مختلف الأطفال . والتحدى الذى نواجهه هو الحصول على الدعم الذى نحتاجه لكى نحول هذه المعارف إلى ممارسات عامة . ولكى تجذب هذه الأموال التى تمس الحاجة إليها ، يجب على المدارس ونظم التعليم أن تحدد أهدافها ، وأن تعرف المجتمعات المحلية التى تعمل فيها بوضوح لماذا تحتاج إلى مزيد من الدعم .

- **يساعد وجود نسبة معقولة من المدرسين إلى التلاميذ على تحسين التعلم لجميع الأطفال .**

كان حجم الفصل ونسبة المدرسين إلى التلاميذ موضوعًا للجدل منذ عقود . قد يرجع عدم حسم هذه القضية لأنه لا توجد إجابة واحدة مثالية ، تلائم كل المجتمعات المحلية وتناسب احتياجات جميع التلاميذ . قد يتحول السؤال فى القرن الحادى والعشرين إلى : كم نحتاج من الخبراء والمهنيين الذين تتوافر لديهم معارف ومهارات معينة لمساعدة التلاميذ على التعلم فى حالات متنوعة ، من الجماعات الكبيرة إلى الجماعات الصغيرة إلى التعلم الفردى ، وفقًا لما يجرى تعليمه وأساليب تعلم التلميذ الفرد وحاجاته . وفى الوقت نفسه يستمر تعزيز عمل المدرسين بواسطة المجتمع المحلى والموارد التكنولوجية ودعمه بخبراء المواد العلمية والفنيين .

- **تتناسب رواتب المدرسين والمديرين والمراقبين مع قيمتهم المجتمعية الكبيرة .**

برهن الشعب الأمريكى منذ فترة طويلة على أنه يرغب فى دفع ثمن الأشياء التى يقدرها فى المجتمع . قامت ليندا دارلنج – هاموند (Linda Darling - Hammand) من جامعة ستانفورد (Stanford University) ، بالإشراف على دراسة طويلة المدى للمدرسين . وليس من الغريب أن يظهر البحث أن أهم العوامل حسمًا فى نجاح البرامج التعليمية هو نوعية المدرس .. علينا أن نعطى مدرسينا أفضل تعليم ، وأفضل المبانى ، وأفضل التكنولوجيات ، وتدريبًا مهنيًّا هادفًا مستمرًا ، ورواتب تعكس قيمتهم للمجتمع ، إذا أردنا أن تستمر أمتنا قوة قائدة فى القرن الحادى والعشرين ، أخلاقيًّا واقتصاديًّا وثقافيًّا وديموقراطيًّا .

لقد أعلن قائد عظيم مثل توماس جيفرسون (Thomas Jefferson) أن الأمة لا تستطيع أن تكون جاهلة وحرة فى الوقت نفسه .. لذلك علينا أن نعترف لكل المربين بالقيمة الكبيرة التى يقدمونها لمجتمعنا ، وإلا فسوف نستمر فى خسارتهم لصالح الأعمال والصناعة ، وسيزداد العجز فيهم حدة ، مع ازدياد أعداد التلاميذ الملتحقين بالتعليم ، وتناقص أعداد المقبلين على العمل فيه .

- **تخصص موارد كافية لمساعدة المتعلمين الضعاف .**

قامت البرامج الفيدرالية ، مثلما ورد فى قانون التعليم الابتدائى والثانوى (Title I, Elementary and Secondary Education Act) ، الذى يساعد على تحسين تعليم المحرومين ، وبرنامج «أيديا» (IDEA) ، الذى يدعم تعليم الأفراد ذوى الإعاقات ، بدور إيجابى ملموس فى تطوير تعليم المحرومين والمعاقين .. ولكن هذه البرامج لم يتوافر لها التمويل الكافى .

وفقًا لما يقوله بروس هانتر (Bruce Hunter) ، مدير العلاقات الحكومية فى الرابطة الأمريكية لمديرى المدارس (AASA) ، اتضح أن الولايات لم تخصص التمويل الكافى

للتلاميذ المحرومين اقتصاديًّا (الفقراء) . فى القرن الحادى والعشرين ، قد تتبين المجتمعات المحلية والأمة فى وقت متأخر أن كلفة التجاهل والإهمال باهظة . وأن عائد الاستثمار فى جميع الأطفال أيًا كانت أصولهم الاجتماعية والاقتصادية كبير أيضًا .

- **يشجع وجود حوافز إضافية أفضل المعلمين على العمل مع أكثر الأطفال حرمانًا .**

عندما يبدأ الناس فى الانتقاد وتوجيه الاتهامات ، كثيرًا ما يعبرون عن القلق من أن أفضل المدرسين يكلفون بالعمل مع أكثر الأطفال حظًا ، بينما يكلف المدرسون الجدد بالعمل مع أسوأ الأطفال حظًا ، وهم غالبًا الأصعب فى تعليمهم. يمثل هذا الوضع خطرًا مزدوجًا . أولاً : قد يعانى الأطفال المحرومون من صعوبات ومشكلات أخرى فى التعلم على الرغم من الجهود البطولية لمدرسيهم . وثانيًا : يصاب كثير من المدرسين حديثى العهد بالتدريس بالإحباط نتيجة لهذا الوضع ويهجرون المهنة .. لذلك سوف يدرك المسئولون عن التعليم فى القرن الحادى والعشرين – بالضرورة – أهمية توفير حوافز إضافية لجذب أعداد أكبر من المدرسين الممتازين ؛ كى يكرسوا مواهبهم للأطفال المحرومين .

- **يدعم الاستثمار فى البحوث الأساسية والتطبيقية الإصلاح التربوى .**

نحتاج إلى مزيد من البحوث الأساسية والتطبيقية للكشف عن المتطلبات الأساسية للإصلاح التربوى . وعلى المدارس أن تكون قادرة على تطبيق نتائج البحوث فى الممارسة بطريقة منتظمة ... لقد طبقنا كثيرًا من نظريات التعلم الفعال (effective learning theories) التى دعمتها البحوث فى المدارس هنا وهناك ، خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين . ومع ذلك .. كان الأمر أشد صعوبة فى نشر هذه النتائج؛ لكى يفيد منها جميع الأطفال وكافة المدارس .

- **تقدم حوافز لجذب أعضاء من الأقليات ؛ للعمل فى مهنة التعليم ، وليكونوا قدوة لغيرهم من أفراد الجماعة .**

حاولت جماعات متعددة منذ عدة عقود ، اجتذاب بعض الموهوبين من جماعات الأقليات للعمل فى التدريس والإدارة . ومع أنه قد تم تحقيق بعض التقدم فى هذا المجال .. إلا أن الأعداد التى استجابت لهذه الدعوة لازالت قليلة وغير كافية . ونحن نتقدم فى القرن الحادى والعشرين ، سوف نكون أمة من « الأقليات » . وسوف تستمر أهمية توفير القدوة والنموذج للتلاميذ من الجماعات والأعراق التى ينتمون إليها.

- **تحدد أجور المدرسين وفقًا لمؤهلاتهم وجدارتهم .**

كان تحديد الأجور وفقًا للجدارة من القضايا الإشكالية فى مدارس الولايات المتحدة . ومع ذلك .. يوجد من يشعرون بأن المدرسين والمديرين يجب أن يكافأوا على الإنجازات الممتازة التى يقومون بها . يجد بعض المدرسين جداول المرتبات الجامدة المحددة الدرجات المطبقة فى معظم المدارس غير ملائمة ، وإن أمكن الاعتماد عليها .

ونحن نختم القرن العشرين وننطلق إلى القرن الحادى والعشرين ، يسمع المدرسون الذين قضوا سنوات فى الفصول الدراسية ، الروايات عن تلاميذهم الذين يكسبون عشرات الآلاف من الدولارات بمجرد تخرجهم من الكليات . أما هم .. فقد يقضون عقدًا أو أكثر لكى يصلوا إلى هذا المستوى . فى بعض الحالات يسود الإحباط ويترك المدرسون فصول الدراسة . وكثيرًا جدًّا ما ينتقل أولئك الذين أعدوا للتدريس إلى العمل مباشرة فى قطاع الأعمال والصناعة أو الحكومة أو غيرها من المهن دون أن يضعوا أقدامهم فى فصل دراسى بعد تخرجهم . يتوقع عالم المستقبليات مارفين سيترون (Marvin Cetron) أنه مع تغير أدوار المدرسين ، قد تجد المناقشات حول زيادة المرتبات وفقًا للجدارة طريقها مرة أخرى إلى أجندة الأولويات والاهتمامات الاجتماعية .

- **تحل التكنولوجيا محل الكتب الدراسية ، كوسيلة أساسية للتعليم .**

كانت ولاية تكساس (Texas) الأولى فى تبنى منتج متعدد الوسائط (multimedia product) ، بدلاً من الكتاب المدرسى. ومع توافر منتجات تكنولوجية أشد فعالية، نستطيع توقع أن تصبح الطباعة والنشر لمدرسة ولمجموعة من المدارس ، فى صورة مادية عادية (hard copy) وإلكترونية (electronic formats) ، أكثر اقتصادًا وكفاءة ، بل ومع التوصيل الفورى للمواد التعليمية المفصلة وفقًا لرغبات واحتياجات المتعلمين . وبينما تبقى الكتب والكتب الدراسية وغيرها من المصادر المطبوعة معنا وتستمر فى الوجود ، تقدم البرمجيات (الإلكترونية) (software) بدائل متزايدة القيمة محددة الهدف . وسوف يثير هذا الوضع مناقشات حامية عندما تقوم المدارس ونظم التعليم بإعداد ميزانياتها فى القرن الحادى والعشرين .

سمة إضافية
التمويل الهادف

حدد مجلس الواحد والعشرين سمة إضافية أخرى فيما يتعلق بالتمويل الهادف ، تشمل اقتراحًا بأن يقوم النظار ومساعدو النظار ببعض المهام التدريسية ؛ لتحسين العلاقة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التعليمية ، ولتكون القرارات الإدارية أكثر واقعية .

القسم الثالث : التطوير القائم على البحث العلمى

« فى اقتصاد يعتبر اليقين الوحيد فيه هو عدم اليقين ، يكون المصدر الوحيد المؤكد للميزة التنافسية هو المعرفة » .

أ. نوناكى ١٩٩١

(I. Nonaki)

كانت البحوث التربوية فى الولايات المتحدة تعانى دائمًا من قلة التمويل . وعلى الرغم من أن بعض البحوث قدمت معلومات ورؤى قيمة عن التدريس والتعلم الفعالين ، فإن كثيرًا منها لم يكن موجهًا وهادفًا بدرجة معقولة . ومن البحوث المعاصرة التى أحدثت تغيرات فى الفهم والممارسة ، أو على الأقل أثارت جدلاً صحيًّا مفيدًا ، ما جرى فى المجالات التالية : الدراسة الحديثة عن العلاقة بين الزمن والتعلم ، ونمو المخ والتطور ، والتربية فى الطفولة المبكرة . وتحاول أعداد متزايدة من الدراسات اكتشاف تأثير التكنولوجيا على إنجاز التلاميذ . وقد اقترح مجلس الواحد والعشرين موضوع بحث يتعلق بالكيفية التى تستطيع بها المدارس جعل المحتوى الأكاديمى للمواد الدراسية أكثر تحديًا وإثارة .

القسم الثالث : التطوير القائم على البحث العلمى

- يفيد المربون من البحوث التى تساعد على تحسين إنجاز التلاميذ كقوة دافعة فى النظام المدرسى .
- يصمم المربون ويطبقون ويقوّمون خبرات علمية مطورة للتلاميذ ، بناء على البحوث العلمية وأفضل الممارسات التربوية .
- تدعم البحوث الأساسية والتطبيقية الإصلاح التربوى .
- يستطيع المدرسون القيام بإجراء البحوث فى فصولهم ، وتحليلها ، وتطبيق نتائجها .
- يجرى تطوير نماذج بحث جديدة تقدم نتائج أكثر دقة .

حدد مجلس الواحد والعشرين السمات التالية للمدارس ونظم التعليم فى القرن الحادى والعشرين ، فيما يتعلق بالبحوث كدليل مهم لعملية التربية :

- **يفيد المربون من البحوث التى تساعد على تحسين إنجاز التلاميذ كقوة دافعة فى النظام المدرسى .**

يقول تيرى دوزيير (Terry Dozier) ، الحاصل على لقب « مدرس العام على المستوى القومى » (National Teacher of the Year) : « يجب أن يساعد البحث العلمى على توجيه قراراتنا » .

وتضيف المدرسة كيمبرلى سيترون (Kimberly Cetron) : « نحن بحاجة إلى التوازن بين البحوث الكبيرة والصغيرة ، النوعية والكمية » .

فى القرن الحادى والعشرين ، سوف تشعر المدارس ونظم التعليم بالضغط الداخلى والخارجى لتخصيص شخص يقوم بتفسير البحوث فى العلوم الاجتماعية واقتراح تطبيقاتها. سوف يتوافر لدى كثير من نظم التعليم أقسام أو وحدات متطورة للبحوث، تكون مهمتها تفسير البحوث للمدرسين والمديرين وأعضاء مجالس المدارس والمجتمع المحلى ؛ وسوف يساعد كثير من هذه البحوث المدارس ونظم التعليم فى اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين إنجاز التلاميذ .

ينفق قطاع الأعمال والصناعة مبالغ ضخمة على البحوث والتطوير . وليس هذا صحيحًا بالنسبة للتعليم ؛ حيث تمس الحاجة إليه .

- **يصمم المربون ويطبقون ويقوِّمون خبرات علمية مطورة للتلاميذ ، بناء على البحوث العلمية وأفضل الممارسات التربوية .**

يجب أن تقوم كل جوانب المنهج والتدريس على قاعدة عريضة من البحوث العلمية ، التى يمكن شرحها وإبلاغ نتائجها للمجتمع المحلى الواعى بأهمية التعليم . هذه البحوث ستساعد على تصميم البرامج التعليمية وتطبيقها وتقويمها .

- **تدعم البحوث الأساسية والتطبيقية الإصلاح التربوى .**

جاء ذكر البحوث العلمية، كمطلب أساسى فى كل قسم تقريبًا من هذه الدراسة. ويرى مجلس الواحد والعشرين أن البحث العلمى عنصر أساسى فى تحويل المدارس إلى

مؤسسات قادرة على إعداد التلاميذ لعصر العولمة والمعرفة / المعلومات . ويعتقدون أيضًا أن كمية لا بأس بها من البحوث متوافرة حاليًا ، ويمكن استخدامها فورًا . وعلى سبيل المثال ، توجد – تحت أيدينا – مجموعة جيدة من البحوث عن نمو المخ ؛ نتيجة للتطور فى التكنولوجيات الرقمية واستخدام أجهزة مثل الرنين المغناطيسى (EMR) والأشعة المقطعية (CAT scans) وغيرها . ويعرف الباحثون الآن أكثر من قبل عن تطور اللغة والإدراك البصرى، وهى معلومات يمكن الإفادة منها فى التدريس للأطفال. ويمثل هذا قمة جبل الثلج فقط . ومع ذلك ، يجب تجنب إجراء إصلاحات أو تغييرات كبيرة كمجرد رد فعل أو دون روية ؛ حتى يتم التوصل إلى تحديدات قائمة على أساس البحث العلمى ، ويجرى تطبيقها وتقويمها على مدى زمن معقول .

▫ يستطيع المدرسون القيام بالبحوث وتحليلها ، وتطبيق نتائجها فى فصولهم .

يجب أن يتوافر لدى المعلمين المعرفة والخبرة بإجراء البحوث العلمية وتحليلها وتطبيق نتائجها . ومع ذلك .. فقد قوبل اقتراح يتطلب أن يكون «المدرس – الباحث» من شروط إعادة الاعتماد لممارسة المهنة بوجهات نظر وآراء متباينة من مجلس الواحد والعشرين . يقول فيجى (Fege) : « كما أننا لا نريد أن يقوم الأطباء بإجراء البحوث على مرضاهم ، علينا ألا نتوقع أن يقوم المدرسون بإجراء البحوث على تلاميذهم » . ثم يضيف : « يجب أن تكون لدى المدرسين معرفة عميقة وتمكن من البحث العلمى ، والقدرة والحرية فى تطبيقه » .

تقول المدرسة سو والترز (Sue Walters) : « يجب دعم مشروعات "المدرس – الباحث" ، وليس فرضها على الجميع . وإلا حصلنا على الإذعان وليس التعلم ، ونكون قد جانبنا الصواب تمامًا » .

▫ يجرى تطوير نماذج بحث جديدة تقدم نتائج أكثر دقة .

الهدف النهائى للبحوث التربوية هو تحقيق نتائج أفضل فى الفصل الدراسى – وتحصيل وإنجاز أحسن للتلاميذ . كثيرًا ما تركز البحوث على الإنجاز قصير المدى

للتلاميذ . أما الدراسات التتبعية طويلة المدى .. فإنها أقل عددًا وأندر حدوثًا . يدعو مجلس الواحد والعشرين إلى إجراء مزيد من البحوث طويلة المدى والأكثر دقة ، ويرى أن بناء القرارات التى تهدف إلى تحسين العملية التربوية على بحوث علمية رصينة ، عمل حاسم من جانب قيادة النظام التعليمى .

دراسات فى الإصلاح التربوى الفعال

أوضح ووثق برنامج المدارس الأمريكية الحديدة (New American Schools) ، الذى يجرى تمويله من الموارد الفيدرالية والخاصة ، أنواعًا من الممارسات فى عدد من الأحياء والمناطق التى حققت تقدمًا ملموسًا فى تطوير نماذج جديدة للمدارس . أكدت المؤسسة الوطنية للعلوم (National Science Foundation) عددًا من برامج التغيير فى العلوم والرياضيات . مولت وزارة التعليم فى الولايات المتحدة (U.S.Department of Education) منح التحدى التكنولوجى (Technology Challenge Grants) . مولت وكالة الفضاء الأمريكية (NASA) فصول المستقبل (Classroom of the Future) . وقد ألقت كل هذه الجهود أضواء على الشكل الذى تكون عليه مدرسة المستقبل .

وقامت مؤسسة التنمية التربوية (Educational Development Corporation, EDC) فى مدينة نيويورك ضمن أنشطتها بإجراء بعض الدراسات طويلة المدى للحركات الإصلاحية واستخدامات المدرسين للتكنولوجيا . وأجرت مارجريت هنى (Margaret Honey) دراسة كلاسيكية عن الوقت الذى يستغرقه المدرس من أجل إدخال تكنولوجيا الكومبيوتر فى الأنشطة اليومية فى الفصل . ودرست أيضًا الوقت الذى يستغرقه المدرسون وغيرهم من المهنيين للتكيف مع التكنولوجيات الجديدة وإتقان استخدامها . وتوضح دراستها أن الأمر يستغرق ثلاث سنوات ، قبل أن يستطيع المدرسون الممتازون استخدام أجهزة الكومبيوتر بطريقة منتظمة وعلى نحو يومى .

تقوم مؤسسة التنمية التربوية (EDC) فى الوقت الحاضر بدراسة أنظمة مدرسية متعددة على مدى زمنى طويل . ومن الدراسات الجديرة بالذكر ، تلك التى تركز على مدينة يونيون سيتى بولاية نيوجيرسى (Union City, N.J.) ، وهى مجتمع محلى سريع الحركة يبلغ عدد التلاميذ فيه حوالى 10,000 . منذ عشر سنوات ، كان النظام المدرسى يعانى من كثير من المشكلات إلى الدرجة التى دفعت ولاية نيوجيرسى (New Jersey) إلى التهديد بفرض سيطرتها على المدارس . اليوم .. يتمتع النظام ببرنامج نموذجى ، يحقق درجة عالية من النجاح . ويغلب على السكان العنصر الإسبانى ؛ إذ ينحدر كثير من الأسر المهاجرة الجديدة من أمريكا الوسطى والجنوبية ، وأخذت درجة الحركة والتنقل فى الإبطاء مع تحسن أوضاع المدارس ، وأصبح كثير من الأسر يرغب فى البقاء فى يونيون سيتى .

أثناء دراسة جهود الإصلاح فى يونيون سيتى ، وجدت مؤسسة التنمية التربوية السمات التالية :

- للمدارس رسالة تربوية واضحة ، اتفق عليها المديرون والمدرسون والآباء ومجتمع الأعمال .
- تم تصميم التطوير المهنى لمساعدة كبار أعضاء الهيئة التعليمية على متابعة الاتجاهات الجديدة، على نحو فعال .
- المدرسون على درجة عالية من المشاركة .
- يجرى تشجيع المشاركة القوية للعائلات .
- تقدم جهود الإصلاح برامج تربوية للكبار والصغار .
- ساعدت مشاركة مؤسسات الأعمال ، وخاصة أ ب م (IBM) وبل أتلانتيك (Bell Atlantic) ، فى دعم جهود الإصلاح .
- تلقت الأحياء (district) دعمًا من الجهات المحلية والولاية والمجتمع الوطنى ، وحظيت بتغطية إعلامية .

- اعترف العمدة وحاكم الولاية ورئيس الولايات المتحدة بإنجاز هذا النظام المدرسى .

من العناصر المهمة فى قصة نجاح يونيون سيتى التغطية الإعلامية ومشاركة كافة جوانب المجتمع المحلى . ونتيجة للتغطية الإعلامية ، بدأ المجتمع المحلى يؤمن بمدارسه ، ويثق فى أن أطفاله يستطيعون الوصول إلى حياة أفضل عن طريق إنجازاتهم التعليمية .