

الفصل السادس

تقييم النمو عند المعلمين

تعد عملية تقييم أداء ونمو المعلمين واحدة من أكثر المهام التي يقوم بها مدير المدرسة أهمية. بل إنها وحدها المهمة الأكثر أهمية. فما هو الشيء الذي يرتقي بجودة المدرسة أكثر أهمية من جودة المعلمين فيها؟ لا جمال البناء ولا وظائفية هذا المبنى، ولا جودة منهاجها الدراسي وعلائقيته يمكن أن يضاهي ذلك الأثر الذي يتركه في الطلبة المعلم الماهر المهتم.

لا يجب أن نخشى من تقييم أعمالنا، فنحن جميعاً نخطيء ونحتاج لمن يصوب أخطاءنا ونحتاج أيضاً للمديح والتشجيع Estella.

وعندما يتحدث الناس عن ماضيهم التعليمي ويفكرون بالأشياء التي أسهمت في تحقيقهم النجاح في حياتهم، فإنهم لا يذكرون البناء الذي فيه تعلموا أو حتى الأشياء التي تعلموها، بل يذكرون الأساتذة الذين كان لهم أثر في إحداث فرق في حياتهم. قد يتحدثون في بعض الأحيان عن معلم صارم قاس عبوس الوجه، وقد يتحدثون في أحيان أخرى عن شخص قدم لهم الدعم والتشجيع دون أن يطلب منه ذلك. والمعلم الذي كان واسع العلم والمعرفة يذكره طلبته كثيراً مثلما يذكرون معلماً جعل التعلم لديهم متعة. ولأن جودة المعلم بالغة الأهمية فإنه من المفيد بل والمهم أيضاً أن تحتل عملية تقييم المعلم ومساعدته في النمو والتطور صدارة أولويات كل مدير مدرسة.

الحوار أمام تقييم المعلمين

يبدو أن مهمة تقييم المعلم هي المهمة الأقل إتقاناً من بين المهام التي يضطلع مدير المدرسة بها. فنحن قلما نسمع المعلمين يتحدثون عن دور إيجابي قام به مدير المدرسة في سبيل تطورهم المهني، وقلما نسمع مدراء المدارس يتحدثون عن الرضا الذي يحظون به إزاء مساعدة قدموها لنمو

المعلم. وقلما يقوم مدراء المدارس بلعب دور البواب الذي يحدد من يدخل إلى سلك التعليم. في العام الدراسي 1997 - 1998، على سبيل المثال، تم فصل عشرة مدرسين من أصل 46000 مدرس في مدينة بوسطن. وفي الفترة الواقعة بين عامي 1998 و عام 2000 فصل ثلاثة مدرسين من أصل 79156 مدرس يعملون لدى هيئة التعليم لمدينة نيويورك، وسبب فصلهم أداؤهم الضعيف جداً في التعليم (Ouchi, 2003). ربما نقول الآن إن المعلمين العاملين في مدينتي بوسطن ونيويورك جيدون جداً وأن عدداً صغيراً جداً منهم كان أداؤهم غير مرض ويستحقون الفصل. لكنني أشك في ذلك.

ينبغي على المعلمين أن يقيّموا طريقتهم في التعليم وأن يقيّموا أيضاً ما يتعلمه الطلبة Sharon.

ولكن بالرغم من تلك القيمة الكامنة في تقييم المعلمين فإن ثمة سببين رئيسيين لذلك الافتقار النسبي للاهتمام الذي يوليه المدراء له. السبب الأول وهو عقبة يعرفها كل من يعمل مديراً لمدرسة وهي أن لديه عملاً كثيراً ينبغي إنجازه وليس لديه الوقت الكافي ليفعله. أما السبب الثاني، والذي يشكل حاجزاً أمام التقييم فيتمثل في كون تعريف التقييم ضيقاً. ونتيجة لذلك فقد أهملت في كثير من الحالات تلك العلاقة بين تقييم المعلم ونموه.

عدم كفاية الوقت

عدد ساعات اليوم الواحد غير كافٍ وعدد أيام الأسبوع غير كافٍ. وبرغم كل ما يقوله المشرفون ومدراء المناطق التعليمية وأساتذة الجامعات حول ضرورة أن يكون مدراء المدارس قادة في التعليم إلا أن واقع الدور الذي يقوم به هؤلاء المديرون يختلف اختلافاً كبيراً عن كل ما يقال. يتعين على مدير المدرسة أن يضع برامج العمل وأن يطلب الإمدادات اللازمة وأن يشرف على نظافة المدرسة وأن يتحدث مع أهالي الطلبة وأن يوجه الطلبة

ويقود أعضاء الهيئة التعليمية وأن ينجز الأعمال الورقية. لديه مسؤوليات كبيرة ومهام عديدة وليس لديه الوقت الكافي لإنجاز ذلك كله. فالمدرء يجب أن يكونوا لكل الأشياء معاً ولكل الناس معاً وفي كل الأوقات تقريباً. ونتيجة لذلك يجد المدرء، حتى أفضلهم، أنه من الصعب تركيز الاهتمام وفعل شيء ما على نحو ممتاز إذا كان هذا الشيء ينطوي على تعقيدات كثيرة وتحديات كبيرة مثل تقييم المعلمين.

يستطيع المرء أن يأخذ فكرة عن المطالب المتعددة التي تملأ وقت مدير المدرسة من خلال نظرة خاطفة يلقيها على الشكل رقم (5). فإننا في معظم الأحيان أستعين بهذا الاستقصاء في مداخلتي وأحاديثي مع مدرء المدارس. وهدفي من ذلك أن أساعدهم في التفكير في كيفية الاستفادة من وقتهم وتقدير ما إذا كانوا يشعرون بالارتياح بما لديهم من أولويات. وغني عن القول إن المرء قد يسهل عليه متابعة أولوياته حين ينشغل بالاستجابة لتنوع واسع من المطالب ويحاول إطفاء الحرائق داخل المؤسسة.

وبسبب تلك المطالب العديدة التي تثقل وقت مدير المدرسة يبقى تقييم المعلمين، برغم أهميته، دون أن ينال الاهتمام الذي يستحق. وتجدر الإشارة إلى أن كثيراً من واجبات المدير لها مواعيد نهائية يجب إنجازها فيها ولها أيضاً صفة الاستعجال التي لا نقاش فيها. ولكن يستطيع المدير دوماً أن يرجئ مشاهدته لأحد المعلمين أو يعيد جدولة اجتماع له مع المعلم. وعندما يحدث ذلك مرة ثم المرة تلو المرة يصبح التسويف والمماطلة عملاً اعتيادياً، ولا أحد يتوقع حقيقة أن تكون الأشياء قد اختلفت عما كانت عليه (بما فيهم المدير نفسه).



الشكل رقم (5)

كيف يقضي مدرء المدارس أوقاتهم فعلاً

توجيهات

- > اذكر أرقام أربعة نشاطات تنفق فيها معظم وقتك:
- > اذكر أرقام أربعة نشاطات تنفق أقل وقتك بها:
- > في كل بند من الأنشطة التالية ضع إشارة في المكان المخصص للدلالة على الوقت «الكثير» أو «الوسط» أو «القليل» الذي تنفقه في كل مهمة.
- > اذكر أرقام أربعة نشاطات ينبغي لك أن تقضي معظم وقتك بها:

كثير وسط قليل

النشاط

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1- التواصل مع أولياء أمور الطلبة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2- تفاعلات سلبية مع الطلبة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3- تفاعلات إيجابية مع الطلبة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4- إنجاز أعمال ورقية واستمارات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5- الإشراف على الملاعب وصالة الطعام أو مساحات أخرى |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6- تطوير المنهاج |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7- معالجة أمور الصيانة أو أمور لوجستية (النقل أو خدمة الطعام أو قضايا وصائية) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8- مشاهدة المعلمين في صفوفهم وإعطاؤهم معلومات راجعة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9- العمل على تعزيز صورة المدرسة أو المنطقة التعليمية في المجتمع وجمع الأموال |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10- الاجتماع مع إداريين آخرين من داخل المدرسة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11- الاجتماع مع إداريين آخرين غير مشرفين من خارج المدرسة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12- الاجتماع مع موظفي المكتب المركزي والمشرفين |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13- زيارة غرف الصف |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14- الاجتماع مع أعضاء مجلس التعليم أو جماعة أولياء الأمور |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15- الاجتماع مع المعلمين لمناقشة القوانين أو الإجراءات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16- الاجتماع مع المعلمين لمناقشة المنهاج وأمور تتعلق بأصول التدريس |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 17- معالجة أمور ذات علاقة بالرياضة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18- أنشطة أخرى (يرجى تحديدها) _____ |

المناقشة

- 1- هل يوجد تباين بين طريقة انفاقك لوقتك وكيف ينبغي أن تنفق هذا الوقت؟ إن وجد التباين، فلماذا؟
- 2- هل تغيرت طريقتك في قضاء الوقت خلال السنوات الأخيرة؟ إن كان كذلك فما هو هذا التغيير، وما أسبابه؟
- 3- ماذا يمكنك أن تفعل لتغير طريقتك في قضاء وقتك؟

لقد اتضحت لي هذه المواقف والسلوكيات الناجمة عن الحمل المتزايد على الوقت منذ بداية عملي مديراً للمدرسة. فأنا أعمل في منطقة تعليمية متوسطة الحجم فيها ثمان مدارس ابتدائية ومدرسة متوسطة واحدة ومدرسة ثانوية واحدة. ومعهد متوسط. وكان مدراء هذه المدارس يلتقون على مستوى المنطقة مرتين في الشهر وفي اليوم التالي لاجتماع مجلس التعليم. كان دون Don (ليس اسمه الحقيقي) مديراً محبوباً من الكثيرين وله خبرته الطويلة، ومدرسته قريبة من مدرستي. وقد اعتدنا الالتقاء لتبادل الحديث بعد هذه الاجتماعات وقيل أن نعود لمدارسنا. أذكر أنني سألته ذات مرة كيف يجري تقييمه للمعلمين. جحظت عيناه ثم ضحك وقال «تقييمات المعلمين؟ من يملك الوقت لذلك؟ لدى أساتذة مهتازون».

أنا لا أفعل شيئاً
خطأ فلماذا أزعج
نفسي وأراقب عملي
التعليمي؟ Pei Jen

وأبلغني أنه في فصل الربيع من كل عام يدخل إلى غرف الصف كل على حدة ويقول لكل مدرس ما يلي: «أنا أعرف أنك تقوم بعمل رائع جداً طوال العام ولم يكن لدى الوقت الكافي - أو لم أشعر بضرورة - زيارتك أو مشاهدتك. وقد حان الوقت الآن للتقييم السنوي. ما رأيك لو أعطيتك نسخة من استمارة التقييم التي يتوجب علي أن استكملها وأنت تدون ما تراه مناسباً وتضع الدرجة المناسبة؟ أنت تعرف قدراتك ومواظن ضعفك. وأنا سوف أستعين بأفكارك حين أملأ الاستمارة».

وأخبرني دون أن المعلمين يفرحون بذلك ويأخذون هذه الاستمارات ثم يعيدونها إليه لاحقاً وقد استكملوا سلم الدرجات. وقال: «وأنا من حيث الأساس أستعين بما زدوني به حين أكمل هذا التقييم». أعربت عن دهشتي له وبالتأكيد عن خيبة أمني. فأجاب: «وما هي الصفقة الكبرى؟ هؤلاء المعلمون جميعاً متميزون يبذلون ما في وسعهم من جهد. أضف إلى ذلك إن هذه التقييمات ليس لها أهمية فالجميع في نهاية المطاف ينالون العلاوة نفسها في الراتب. وأنا بحاجة لأن أنفق وقتي في أشياء أخرى يتعين علي متابعتها».

إن سلوك دون هذا يحكي مجلدات ضخمة عن المطالب التي يقتضيها دوره وعن المواقف التي يتخذها المدرء والمعلمون على السواء إزاء تقييمات المعلمين. وقد تحدثت مع عدد لا بأس به من مدرء المدارس ما كُون لدي القناعة بأن القليل النادر جداً منهم يعطون استمارات التقييم إلى المعلمين ليكملوا ما تقتضي من معلومات كما فعل دون. إنما كان شعور الكثيرين منهم - إن لم يكن معظمهم - أن عملية تقييم المعلمين تهبط إلى أسفل قائمة الأعمال الواجب إنجازها.

تركيز ضيق جداً

الحاجز الثاني الذي يحول دون إجراء تقييم فاعل ومجد للمعلمين يكمن في طريقة تعريفنا لهذه المهمة. غير أن تقديم العون للمعلمين والإسهام في نموهم لا يعد عادة جزءاً من عملية تقييم المعلم. لهذا فإن التعريف الذي نطلقه لما يمكن أن تشملته عملية تقييم المعلم ضيق جداً. وغالباً ما ينظر إلى هذا التقييم على أنه سؤال يحتمل الإجابة بنعم أو لا، مثل هل المعلم مقبول؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب فإن الوقت والطاقة اللتين ينفقهما المدير سوف يتجهان إلى مكان آخر.

وكما أشرنا آنفاً بخصوص المعلومات التي تتحدث عن بوسطن ونيويورك يعد التعريف المعمول به لكلمة «مقبول» عريضاً جداً. ولهذا السبب فإن انخفاض نسبة صرف المعلمين من أعمالهم هو نتيجة لعوامل عدة منها قوانين التثبيت المتبعة في الولاية ونقابات المعلمين، وبرغم ذلك لا يمكن التغاضي عن الطريقة التي بها ينظر إلى تقييم المعلم.

من المعتاد أن يرى الكثيرون أن عمليتي تقييم المعلم ومشاهدة المعلم مترادفتان. وعندما نتحدث عن تقييم المعلم فإننا نعني مشاهدة عمله. ومع أنه لا جدال بأن مشاهدة المعلم في عمله أفضل من عدم مشاهدته (وهي مقارنة استخدمها دون Don) إلا أن الاعتماد على هذه المشاهدة

وحدها لتكون تقييماً للمعلم يعد قصر نظر. والقيام بهذا العمل يعد تجاهلاً لدور المعلمين في أي مؤسسة ولما هو ضروري لنموهم. لذلك فإن المشاهدة الرسمية للمعلم يجب أن تلعب دوراً كبير الأهمية في عملية تقييم المعلم. وينبغي ألا تشكل هذه المشاهدة إلا جزءاً واحداً من التقييم.

المشاهدات الرسمية للمعلمين

تعرف مشاهدات المعلمين بأنها رصد للتفاعلات فيما بين المعلمين وبينهم وبين الطلبة. تتضمن هذه المشاهدات الهادفة معرفة ماذا يحصل أثناء الدرس والإطار العام للدرس. وهذا يعني أن المشاهدات الهادفة تركز على النواحي التربوية وأصول التدريس وكذلك على طريقة التعليم والمنهاج والتقييم. ومع ذلك فإن أفضل المشاهدات لها بعض النواحي السلبية.

وإذا شوه المعلمون رسمياً فمن الأرجح أن يكون ذلك مرة واحدة أو ثلاث مرات في العام (وكلمة «إذا» لها أهميتها في هذا السياق). وقد تبين من خلال عشرات الأحاديث التي تبادلتها مع المعلمين والمديرين على السواء أن بعض المعلمين ممن لهم خبرة لسنوات قليلة، أو من الذين تم تثبيتهم، يخضعون للقليل النادر من المشاهدات. وقد ذكر معلمون كثير بأنهم لم يتعرضوا للمشاهدة منذ سنوات عدة.

ولكن لا بد من القول إن المشاهدات الرسمية تشبه إلى حد كبير صورة ضوئية التقطت بكاميرا للتصوير الفوري Polaroid ترصد لحظة زمنية واحدة فقط (حتى لو امتدت تلك اللحظة لعشرين أو لخمس وخمسين دقيقة). فالمشاهدة في أفضل الحالات تغطي شريحة واحدة من أداء المعلم. والمعروف أن المعلمين عادة يحضرون أنفسهم بمزيد من الإعداد لهذه المشاهدة، وبالنتيجة يكون الدرس المعطى مصطنعاً. وقد تنامي إلى أن المعلمين في غالبيتهم يفضلون الزيارات المفاجئة التي لا يعين جدول زمني لها، وهذا معقول جداً. فالزيارة المفاجئة تعكس جيداً ما يحدث

داخل غرفة الصف يومياً. ومع ذلك توجد فائدة في المشاهد الرسمية للمعلم وفي رؤية درس يعطى وقد تم التحضير له من أجل المشاهدة. ومن ثم فإن الجمع بين المشاهدة الرسمية والزيارة المفاجئة هو الأفضل. (ولا يسعني إلا أن أقول من وحي خبرتي وتجاربي، وبعد وضع النوايا الحسنة جانباً. إنه من الصعب القيام بزيارات مفاجئة دون برمجة سابقة، وما لم يكن ثمة وقت ومكان مسجلان على مفكرتي ودون وجود شخص يخطط مسبقاً لحضوري، فإنه من الأفضل عدم ذهابي).

مساعدة المعلمين في التأمل والتفكير

قد تكون المشاهدات الرسمية حافزاً قوياً يحث المعلمين على التأمل والتفكير. فأنا أريد للمعلمين أن يواصلوا نموهم فيتعين عليهم أن ينشئوا المعاني المفيدة من جهودهم قبل وبعد المشاهدة. وهذا يعني أن عليهم أن ينخرطوا بقوة في التوقع ووضع الفرضيات والاختبار والتأمل والتحليل. ومهما كان المصطلح المستخدم في هذا السياق - الممارس المتأمل، أو البحوث الخاصة بالعمل أو المعلم من حيث كونه باحثاً - فالغاية واحدة. والمعلمون الجيدون لا يكتفون بالعمل وفق نص مكتوب، بل هم يبتكرون ويبدعون. والمعلمون الجيدون يخططون، ويعتمدون على ما يعرفونه عن تطور الأطفال وعملية التعلم إضافة إلى معرفتهم بالمحتوى وموضوع المادة التعليمية وأصول التدريس. والمعلمون الجيدون يهيئون الفرص لتعلم الأطفال وقيّمون الذكاء بأسلوب عادل وورصين وفي الوقت نفسه يكونون تعليمياً. والمعلمون الجيدون يخلقون الدافع ويلهمون، يتحدّون ويدعمون. ولكن حتى أفضل المعلمين لا يستطيعون فعل هذه الأشياء كلها بحكم الطبيعة، لذلك نؤكد أن المعلم الجيد هو جيد لأنه يفكر ويتأمل ويحلل.

لذلك يمكن للمعلم أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية قبل الدرس:

> لماذا أقوم بتعليم هذا الدرس؟

> ما أهداؤني؟

في السنة الماضية كنا جميعاً موضع مشاهدة غير رسمية ولم نطلق أي ملاحظات خطية. إن هذا الأمر يعكس ضعفاً في الإدارة، حيث تأثرت معنويات الجميع Bonnie.

- > ما المهارات والمعارف التي ينبغي أن يتقنها الطلبة بعد انتهاء الدرس؟
- > ماذا ينبغي لي أن أفعل لأهيئ الطلبة لهذا الدرس على وجه الخصوص؟
- > ماذا أستطيع أن أفعل لأجعل كل طالب ينجح؟
- > وأثناء الدرس كيف أعرف أننا نحن جميعاً نحقق النجاح؟
- > إن لم تسر الأمور على خير ما يرام فما هي التغييرات التي يمكنني أن أفعلها؟
- > أي الذكاءات تلزم وتفيد لهذا الدرس؟
- > ما الذي آخذه من هذا الدرس ويساعدني في التخطيط للدرس التالي؟
- > ما الشيء المناسب للمتابعة وللواجب المنزلي؟
- > كيف أعرف أن الطلبة قد استوعبوا الدرس؟
- وبعد انتهاء الدرس يمكن للمعلم أن يطرح الأسئلة الآتية:
- > ما الشيء الذي اختلف عما كنت أتوقع؟
- > ما الشيء الذي سار حسناً وما الشيء الذي خيب أمني؟
- > أي الطلبة استوعبوا المهارات أو المفاهيم وأيهم وجد صعوبة في ذلك؟
- وحيث أنني أعرف كل شيء عن هؤلاء الطلبة هل فاجأني أداؤهم؟
- > هل كان الدرس طويلاً أكثر مما ينبغي، أم هل انقضى الوقت قبل أن أكمل درسي؟
- > هل سألت أسئلة عالية المستوى وتستفز التفكير؟
- > هل كانت إدارة الصف محل نقاش؟
- > هل مايزت في التعليم؟

> هل كان الطلبة من أعراق مختلفة أو من النوعين الاجتماعيين
مشاركين في الدرس على قدم المساواة؟

> كيف كان إيقاع سير الدرس؟

> ما الذي تعلمه هؤلاء الطلبة؟

> ماذا يحدث بعد؟ وما الشيء الذي يجب علي أن أفعله على نحو
مختلف في المرة القادمة لتعليم هذا الدرس عينه؟

إن التفكير على نحو دوري ومنتظم بهذه الأسئلة جزء مهم لا يتجزأ من عملية نمو المعلم وتطوره. وبالطبع يمكن، بل يجب، أن يحدث هذا التأمل حتى لو لم تحصل مشاهدة للمعلم، إنما المشاهدة نفسها تيسر هذا التأمل. والحق يقال: إن الجانب الأكثر أهمية من عملية المشاهدة هو التفكير والحوار الذي يحدث قبل وبعد المشاهدة. أما كيف يصبح الدرس نفسه فرصة للنمو وتطور المعلم فهي أقل أهمية من الفكر والتأمل اللذين يحدثان.

وقد يرى مدير المدرسة فائدة في تبادل الحديث حول هذه الأسئلة مع المعلم قبل حصول المشاهدة. أما عدد الأسئلة وما الأسئلة التي يجري الحوار حولها فهذا يعتمد على خبرة المعلم. فالأسئلة الكثيرة قد تترك أقوى المعلمين. ولكن قد تقضي إحدى المقاربات الممكنة أن يجري الاتفاق حول أمور معينة تكون محور المشاهدة. هل يسعى المدير لرؤية طريقة المعلم بالاستجابة للسؤال القائل: «أثناء الدرس كيف أعرف أننا جميعاً نحقق النجاح؟ وإذا لم تسر الأمور على خير ما يرام فما التغييرات التي يمكنني أن أفعلها؟» أم، هل سوف يركز المدير اهتمامه على «أي الطلبة استوعبوا المهارات أو المفاهيم وأيهم وجد صعوبة في ذلك؟» أم «هل كان الطلبة من أعراق مختلفة أو من النوعين الاجتماعيين مشاركين في الدرس على قدم المساواة؟» والاتفاق على مجال التركيز في المشاهدة يمكن أن يكون موضع نقاش في اجتماع يعقد قبل المشاهدة، أو ربما من خلال رسالة قصيرة أو

لماذا يدخل المدير غرفة
الصف حين يبدو هذا
الصف في حالة قصوى
من الفوضى؟
Malia

بريد الكتروني يسأل المعلم عن الأشياء التي يريد التركيز عليها. وكيفما تم التوصل إلى اتفاق تبقى الأسئلة عاملاً مساعداً في تأطير اجتماع غني يعقب المشاهدة يعقد بين المعلم والمدير. وفيما عدا ذلك، يستطيع المعلمون الاستعانة بهذه الأسئلة في تحليلاتهم بصرف النظر عما إذا حصلت المشاهدة الرسمية أم لا.

غير أن اللقاءات وجهاً لوجه والمناقشات بين المعلم والمدير هي أفضل الحلول، إلا أن تأمل المعلم وتفكيره يمكن دعمها بوسائل أخرى أيضاً. ثمة عدد من الوسائل المبتكرة التي يمكن من خلالها أن يحدث التأمل والتحليل التأويلي، وبعضها لا يتضمن اجتماعات مع مدير المدرسة. وقد تكون إحدى الإستراتيجيات التالية أو بعضها مجتمعة ملائمة لهذا الغرض وذلك اعتماداً على وقت ومهارات المدير وعلى خبرة واهتمام المعلم وعلى الثقافة السائدة في المدرسة:

- > يشارك المعلمون في مؤتمرات تعقد قبل وبعد المشاهدة مع مدير المدرسة أو أحد الإداريين الآخرين.
- > يملأ المعلمون استمارات خاصة قبل وبعد المشاهدة ويقصد منها استجلاء أفكارهم ومسوغات ذلك ويقدمونها للمدير.
- > يشارك معلمون من مستوى الصفوف المتماثلة أو المادة الدراسية في مشاهدة زملاء بغية تقديم المعلومات الراجعة والمقترحات.
- > يشارك معلمون من مستوى صفوف غير متماثلة أو مادة دراسية مختلفة (وربما من مدرسة أخرى) في مشاهدة زملاء.
- > تسجل الدروس على أشرطة تسجيل مرئي ثم يستعرضها المعلمون مع الزملاء أو الإداريين.
- > يحتفظ المعلمون بمحفظة يضعون بها استثمارات لما قبل المشاهدة وأشرطة التسجيل المرئي للدروس.

الملاحظات البراقة حول
المشاهدات جميلة لكنها
غير مفيدة إن لم تكن
موثقة جيداً. Tarren

ويمكن تدعيم هذه الإستراتيجيات بطلب معلومات راجعة من الطلبة أو أهليهم.

كل واحدة من هذه المقاربات تساعد المعلمين على تركيز جهودهم وتركيز اهتمامهم على أدائهم وفي التأمل والتفكير بالأشياء التي سارت على خير ما يرام وبالأشياء التي خيبت أملهم وبالأشياء التي يجب أن تنفذ على نحو مختلف وعلى، وهو الأكثر أهمية، لماذا كانت الحالة كذلك. إن تأويل المعرفة بمهارات التعليم استناداً إلى الأداء، والخروج من دائرة المشاهدة فقط والانتقال إلى مرحلة الاستدلال والتفسير أمر ضروري جداً إذا أراد المعلم أن ينمو ويتطور. والمعلم قادر على التأمل وعلى التحليل والتركيب من تلقاء نفسه لكن المقاربة التأويلية بحاجة إلى حوار وتبادل في الرأي بين المعلم وزملائه (الذين قد يكونون من الإداريين أو من غير الإداريين).

تقييم أداء المعلم

لأن للمشاهدات قوتها المتوقعة في مساعدة المعلم في تكوين المعرفة فقد يجد المدراء حاجة للتفكير بوضع قاعدة خاصة لأداء المعلم. وبمقدورهم استخدام هذه القاعدة أثناء مشاهدة المعلم. فهذه القاعدة تسهم في جعل المدير والمعلم يتفقان على ماهيات السلوكيات التعليمية الأهم وعلى طريقة تعريف المستويات المختلفة للجودة. يستطيع المدير والمعلم أن يعملوا معاً لتحديد ما المقصود بدقة من تلك المصطلحات فيما يتعلق بالمستويات المختلفة للأداء، وذلك بدءاً بتلك السلوكيات والصفات المدرجة في قوائم التقييم التي تضعها المنطقة التعليمية - مثل «سيطرة جيدة على الصف» أو «لديه معرفة جيدة بمادة الدرس» أو «يلبي احتياجات الطلبة». والحوار الذي ينتج عن ملء الحقول المخصصة في القواعد الخاصة (كما هو موضح في الشكل رقم (6)) سيكون بلا شك حواراً غنياً. فكر أيضاً بالتفاعلات وروح الزمالة والتعاون التي ستنبع جميعاً من الإجابة عن أسئلة من مثل: «ما الفرق بين مستوى «متفوق» ومستوى «متميز» عند تقدير «مهارات

العرض والتوضيح» و «كيف يبدو هذا الأمر داخل غرفة الصف؟» والواقع إن المناقشات التي تجري بين أعضاء الهيئة التدريسية ستكون أكثر أهمية من تعبئة المعلومات اللازمة في تلك القاعدة المتفق عليها.

سلم الدرجات الموضح في الشكل رقم (6) مستنبط من نموذج تقييم المعلم المعمول به في مدرسة نيو سيتي. فالدرجة «دون المتوسط» تعني أقل من درجة مقبول كما تتضمن التسمية، ودرجة «المتوسط» تعني مقبول، ولا شيء أكثر من ذلك ولكي يبقى المعلم في هذه المدرسة معنا يجب أن يظهر تحسناً إلى ما فوق المتوسط عند انتهاء السنة الثالثة من عمله لدينا. ولكي يبدأ عمله للسنة الرابعة يجب أن ينال المعلم تقدير «متفوق» أو أفضل من ذلك في جميع الحقول الخمسة. وهذا موقف فيه شيء من العدوانية والصرامة، لكننا نشعر أننا لا نستطيع قبول معلم متوسط. لماذا نقبل به؟ لا أحد منا يرضى أن يذهب إلى طبيب أسنان متوسط أو ميكانيكي سيارات متوسط! أما تقدير «متفوق» فتعني أن أداء المعلم فوق المتوسط وأنه يقوم بواجبه خير قيام. كما يعني تقدير «ممتاز» أن لدى المعلم قدرات ومكان قوة عديدة، في حين يقصد بتقدير «ممتاز» المستوى الأعلى للأداء. ويدل على أن المعلم يمتاز بمهارات استثنائية في حقل معين. (تجدون في الملحق (ب) توضيحاً لخطة مدرسة نيو سيتي للرواتب وكيف تطبق.)

ينبغي أن يكون التقييم الذاتي والتأمل جزءاً أساسياً من عملية التقييم .Nelly

الشكل رقم (6) عيّنة لسلم تقييم المعلمين					
المادة	دون المتوسط	متوسط	متفوق	متميز	ممتاز
معرفة بمادة الدرس					
معرفة بمراحل تطور الطفل وعملية التعلم					
مهارات عرض الدرس وشرحه					
تألف الطلبة وحماسهم					
المهنية والعلاقة بالزملاء وتعاونهم					

الأخطاء الجديدة

يميل الكثيرون منا للاعتقاد بأن الدرس المثالي هو ذلك الذي يمضي بسهولة ويسر. والمعلمون الجيدون يتوقعون ويخططون جيداً ولذلك فإن الدروس التي يعطونها تسير بسهولة ويسر. ولكن يصعب على المعلم أن يتعلم من درس يعطيه ويخلو من الأخطاء. إن أفضل فرص التعلم لا تأتي من تلك المناسبات التي تسير فيها الأمور كما كان مخططاً لها. بل إنها تأتي نتيجة لحدوث شيء لم يكن مخططاً له، أو عندما لا يكون الوقت كافياً أو كان ثمة مزيد من الوقت أو عندما نرى أن طالباً واحداً أو ثلاثة طلاب (أو ربما الصف بكامله) لم يفهم الدرس. وإنه لأمر مسلم به ولا جدال فيه أن عدداً كبيراً من دروس تحدث فيها أخطاء ليس بالإشارة الجيدة، مثلما هو حال عدم وجود أخطاء إطلاقاً.

تقول فلسفة MNM - ارتكب أخطاءً جديدةً Make New Mistakes - إن الأخطاء تشكل فرصاً للتعلم. وبالطبع لا يعد ارتكاب أخطاء قديمة وتكرارها مرات ومرات عملاً يدل على الذكاء أو البراعة. إذ يتعين علينا أن نتعلم من أخطائنا لكيلا نخطئ ثانية. ومع ذلك فإن تجنب ارتكاب الأخطاء ليس بالعمل الذكي أو البارع أيضاً. وعدم الوقوع في الخطأ يعني أننا لا نفتأ ننفذ وصفة أو نموذجاً مألوفاً، وعدم الوقوع في الخطأ يعني عدم وجود إبداع وغياب الإستراتيجيات. وبالمقابل فإن ارتكاب أخطاء جديدة يعني أننا نحاول القيام بأنشطة مختلفة أو اتجاهات جديدة، سيما وأنه ليس بعيداً عن التوقع أن نرتكب خطأ ما عندما تجرب شيئاً جديداً، وإن لم نفعّل ذلك فنحن عندئذ ليس لدينا الطموح الكافي.

شخصيات بارزة في التزحلق على الجليد أو الغطس: لم لا يوجد هكذا للمعلمين؟ إذا كنا نستطيع أن نحدد البراعة النسبية لمتزلج على الجليد أو الغطاس الذي يفوق في الماء من مكان عال أو الراقصين فلماذا ننأى بأنفسنا عن اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص جودة المعلمين؟ يجب علينا أن نفعل كل ما باستطاعتنا فعله لكي نجذب أفضل المرشحين المتقدمين للتعليم ونأخذ بيدهم ونساعدهم ليتطوروا ويتعلموا بعد أن يصبحوا في مدارسنا. وفي اعتقادي إن ربط راتب المعلم بأدائه يفيد في تحقيق هذا الهدف.

لا أقصد بقولي هذا أن رواتب المعلمين يجب أن تستند إلى نتائج الطلاب في الامتحانات، بل أقصد أن سير أعمال الطلبة وتقدمهم في دراستهم والتي تحدد نتائج الامتحانات ومؤشرات أخرى يجب أن تكون عاملاً في تحديد راتب المعلم. لا أقصد أن أقول إن ربط جانب معين من راتب المعلم بالاستحقاق سوف يحل مشكلة النقص في أعداد المعلمين، بل أقول إن إعطاء المعلمين الرواتب التي تكافئ فاعليتهم سوف يجذب إلى سلك التعليم الأشخاص الأكفاء وسيسهل في جعلهم يبقون في هذه المهنة. أنا لا أقصد أن أقول إن وضع نظام للرواتب يكون متناسباً مع الأداء أمر بسيط وأن تطبيق هكذا نظام أمر هين، بل أقول إن المعلمين والإداريين الأكفاء ذوي المواهب يستطيعون أن يعملوا معاً ويتعاونوا لإيجاد طريقة لجعل الجودة عاملاً في تقرير راتب المعلم. المورد المهم لمسألة الراتب المعتمد على الأداء يتمثل في «ربط تقييم المعلم وتعلم الطلبة معاً» كما قال تاكر وسترونغ (Tucker & Stronge, 2005) Linking Teacher Evaluation and Student Learning. يتحدث هذا الكتاب عن عدد من المناطق التعليمية التي تعد إنجاز الطلبة عاملاً مهماً في عملية تقييم المعلمين بيد أن الطرق التي قد تستخدم لوضع وتطوير وتطبيق نظام الراتب المستند إلى الأداء كثيرة ومتعددة. ومع أن التعليم الجيد هو فعلاً تعليم جيد لا يختلف فيه اثنان ومع أنه توجد عناصر معينة يمكن ملاحظتها في جميع المعلمين الجيدين بصرف النظر عن مادة الدرس أو الطلبة، إلا أن بعض مظاهر التعاريف التي تعطى للتعليم الجيد قد تختلف باختلاف المجتمع وباختلاف ثقافة المدرسة. فإن وضع نحو ٢٠ من أساتذة المدرسة قواعد معينة لتقييم المعلمين كما في الشكل رقم (٦) على سبيل المثال، وبالرغم من الانسجام التام فيها فقد توجد أيضاً بعض الفروق فيما يتعلق بتفسير الجودة. لكن هذا التباين مناسب وصحيح. وبالطبع، أيّاً كان نظام الأداء المستخدم (وأيّاً كان نظام تقييم الموظفين المستخدمين في أي بيئة توظيفية) فإنه يجب أن يطبق تطبيقاً عادلاً، منصفاً ومحافظاً على هذا المبدأ. غير أن إحداث نظام للرواتب يعتمد على الأداء ليس بالأمر السهل. ومع ذلك يمكن إنجازه إذا كانت لدينا الإرادة لذلك.

لكن المفتاح لذلك كله يقضي أن نتعلم من أخطائنا الجديدة لكي نتمو ونتطور بنتيجة هذا التعلم. وإذا أردنا للمعلمين أن يتعلموا من تجاربهم - وأن يشاركونا بقوة في التوقع واختبارات الفرضيات وفي التفكير والتأمل والتحليل - فعليهم أن يعرفوا أن التعلم لا يخلو من الصعوبة والارتباك وأنه لا بأس بأن يشعر المرء بالارتياح إن ارتكب خطأً.

إن هذا القبول بالأخطاء الجديدة يجب أن يوضح للموظفين كافة. إذا كان مدراء المدارس يريدون لمعلميهم أن يصبحوا متلقي علم ينشئون المعرفة فيجب عليهم أن يوضحوا لهم أنهم لا يريدون أن يروا الكمال في إعطائهم الدروس. ويجب أن يكون المعلمون على علم بتلك الفلسفة التي أطلقنا عليها تسمية «فلسفة ارتكاب أخطاء جديدة MNM Philosophy» وأن يشعروا بالراحة والاطمئنان في محاولتهم الاستعانة بإستراتيجيات جديدة. ومدير المدرسة هو الذي يهيئ لهذا كله. وفي هذا الصدد أود أن أشير إلى ما أفعله شخصياً. ففي اللحظات التي تسبق مشاهدة رسمية أقول للمعلم: «لا تنس أن ترتكب أخطاء جديدة. أرني أنك تحاول فعل شيء جديد أو تجازف». وفي الاجتماع الذي أعقده معه بعد المشاهدة، أبادره بالسؤال:

«ما الخطأ الجديد الذي ارتكبته؟ وماذا تعلمت منه؟» وفي الشكل رقم (7) أقدم خلاصة موجزة لأنواع الأخطاء وتداعياتها.

ليس ثمة شك بأن الكلمات شيء والأفعال شيء آخر. إذا كان مدير المدرسة يريد حقاً أن يهيئ لتطبيق فلسفة ارتكاب الأخطاء الجديدة MNM يتعين عليه أن يقوم بالمجازفة شخصياً ويظهر هذا الواقع في سلوكياته. وإذا أردنا لفلسفة MNM أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المدرسة فيجب أن تنطبق على الجميع. ومهما كان دور المرء في المدرسة فإنه بحاجة لأن يحاول إيجاد الوسائل الجديدة والأفضل للوصول إلى الطلبة. وينبغي على كل فرد في المدرسة أن يتعلم وينبغي على كل فرد فيها أن يرتكب أخطاءً

حين كنت في مدرستي السابقة لم يأت أحد إلى حجرتي فأدركت أن أحداً منهم ليس لديه علم بما أفعل وكيف أفعله، وأحسست أنهم لا يقيمون لي وزناً البتة Lucie.

جديدة. وعندما يتحدث مدير المدرسة أمام الآخرين عما تعلمه من خطأ جديد ارتكبه فهو في حقيقة الأمر يوجه رسالة للمعلمين تتضمن التحرير من القيود.

الشكل رقم (7) الأخطاء وتداعياتها	
ما نوع الخطأ؟	وماذا يعني الخطأ؟
أخطاء قديمة	نكرر أخطاءنا ولا نتعلم من تجاربنا
عدم وجود أخطاء	نستمر في استخدامنا للمقاربة نفسها. لا نخطئ ولكن لا يحصل التعلم.
أخطاء جديدة	نحن نجرب أفكاراً وإستراتيجيات جديدة وننسى من تجاربنا

المشاهدات غير الرسمية للمعلمين

القيام بزيارة غير متوقعة إلى غرفة الصف سواءً كانت طويلة إلى حد تتيح معه الجلوس والمشاهدة أم قصيرة لمجرد الاطلاع والتجوال تكتسب أهمية بالغة، وعموماً، فإن دخول المدير إلى غرفة الصف دون سابق إنذار تتيح له أن يرى ما يحدث فعلاً كل يوم. أرجو ألا يفهمني أحد خطأ، سواء كانت الزيارة متوقعة أم لم تكن كذلك فينبغي أن يكون الدرس معطى على نحو جيد. والواقع أنه لا ينبغي أن يكون ثمة فرق كبير بين ما يحصل أثناء المشاهدة الرسمية والمشاهدة غير الرسمية. ورغم ذلك فإنه من الطبيعي أن يقوم المعلمون بمزيد من التحضير والإعداد عندما يعرفون أن المدير سوف يأتي لمشاهدتهم. وعندما أقوم بجولة داخل غرف الصف أحاول التركيز على أمرين مهمين في عملية التعليم، هما التآلف والوثام بين المعلمين والطلبة والدرجة التي وضع فيها تصميم الدرس لتلبية احتياجات الطلبة الفريدة.

محدودية المشاهدات

لا تقدم المشاهدات إلا شريحة واحدة من أداء المعلم وفي الوقت لا تعطي الجوانب المهمة لدور المعلم المهني. وما يحصل داخل غرفة الصف يتصدر كل الأولويات طبعاً ولكن ثمة جوانب أخرى لدور المعلم يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في نمو المعلم وتطوره. فماذا عن مقدرة المعلم واستعداده للتعاون مع المعلمين الجدد؟ وماذا عن علاقة المعلم بالإداريين وبأهالي الطلبة؟ وماذا عن قدرة المعلم على وضع وتطوير المنهاج الدراسي وابتكار أدوات التقييم؟ ما مدى استعداد المعلم للتعاون مع زملائه؟ هل يقبل المعلم سماع المعلومات الراجعة ويدخل التعديلات في سلوكه؟ فهذه العوامل تلتقي معاً لتعطي صورة كاملة للمعلم من حيث كونه ذا اختصاص وحرفية في عمله (وهي جميعاً تدخل تحت عنوان المهنية وروح الزمالة والتعاون في خطة الرواتب المستندة إلى الأداء والمعمول بها في مدرسة نيوستي، كما هي موضحة في الملحق (ب)).

المشاهدات العظيمة
إيجابية ومشجعة وتركز
على تحقيق شيء واحد
- ألا وهو مساعدة المعلم
على اكتساب تبصر
عميق في حرفة التعليم
Susan.

وعلى مدير المدرسة أن يتدخل ويشارك في هذه المجالات جميعاً. ولا شك أن نوعية ومستوى تدخله هذا يختلف تبعاً لعوامل عديدة. ولكن بما أن المدير يفكر في تقييم المعلم فينبغي له أن يأخذ في اعتباره كل ذي علاقة بالمدرسة ممن يتفاعل المعلم معهم وكذلك الأدوار التي يقوم بها المعلم جميعاً. (تجري مناقشة هذه العناوين في فصول مختلفة من هذا الكتاب وعلى نطاق واسع إنما نظراً لأهميتها لا بد من الإشارة لها في الفصل المخصص لتقييم المعلم).

العون لمعلمين يعانون بعض المصاعب

يختلف عالم الواقع اختلافاً كبيراً عن عالم Lake Wobegone الذي تحدثت عنه رواية غاريسون كيلور Garrison Keillor حيث كل شيء وكل

شخص أعلى من المتوسط، حتى المدارس. بعض المعلمين سوف يعانون من الضعف في بعض المجالات، وسيعانون المصاعب ولن يكون أداؤهم بالمستوى المرضي. يتعاون مدرء المدارس مع هؤلاء المعلمين ويقدمون لهم الدعم المطلوب، لكن هذا الدعم سوف يكون حلقة في سلسلة متكاملة تحدها احتياجات المعلم والموارد التي لدى المدير (بما في ذلك الموارد التي تقدمها المنطقة التعليمية). وقد يشتمل الدعم المقدم للمعلم على إلحاقه بزميل أقدم منه أو بمدرّب، أو ربما انتسابه لورشات عمل أو دورات أو مؤتمرات، أو لعل ذلك يتضمن تركيزه لجهوده وإعطائه التوجيه اللازم والمعلومات الراجعة الضرورية. وينبغي لمدرء المدارس أن يكونوا داعمين قدر المستطاع دون أن تغيب عن بالهم حقيقة تقول إن واجبهم يقضي بخلق بيئة للتعلم تسهم بأقصى جهد ممكن في نمو وتطور كل طفل فيها. وهذا يعني أن على كل معلم أيضاً أن ينمو ويتطور على قدر المستطاع. غير أنه لن يحصل نمو وتطور لدى كل المعلمين ولن يحقق الجميع نجاحاً في عملهم حتى لو بذل المدير أفضل وأقصى جهوده. وبالتالي، إن لم يكن المعلم ملبياً لما هو متوقع منه وإن لم يكن أداؤه مرضياً يصبح من الضروري (إنهاء) أو عدم تجديد عقده. ولكن لا أحد يريد أن يتخذ قراراً من هذا النوع. إنما ثمة ظروف يكون ذلك ضرورياً. فمسؤولية المدير الأولى والأخيرة تتمثل في الحرص على تعلم التلاميذ وليس الحرص على بقاء المعلمين في أعمالهم.

وما لم يكن سلوك المعلم رديئاً جداً وفاضحاً فإن خطوات عديدة يجب اتخاذها قبل اتخاذ القرار الخاص بمواصلة عمله في المدرسة. ولا بد من القيام بعملية مستمرة من الدعم وإعطاء المعلومات الراجعة قبل إعطاء المعلم الفرصة لتحسين سلوكه وأدائه. وعندما يعاني المعلم من مصاعب خطيرة يتعين على الإداريين أن يستوضحوا طبيعة المشكلة وأن يستوضحوا

كما يأتي المدير لمشاهدي
يحدث شيء غير طبيعي،
فقد أرى عنكبوتاً يمشي
على مقعد الدراسة لأحد
الطلبة، أو أخطئ في
تهجئة كلمة أكتبها على
السيبورة، أو تتوقف عن
العمل لمبة الإضاءة في
جهاز الإسقاط العمودي
April

أيضاً عما يجب أن يحدث لكي يتلقى المعلم عقداً للعمل في المدرسة للسنة القادمة. لكن حديثاً في هذا الشأن يصعب إجراؤه تحت أي ظرف من الظروف ذلك أن لهذا الشأن علاقة وثيقة بحياة الناس. (وبالتبع تزداد هذه الصعوبة كثيراً عندما يكون المعلم صاحب الشأن شخصاً يهتم ويبدو أنه يبذل قصارى جهده).

وقد رأيت أن الاجتماعات المباشرة مع المعلم ضرورية جداً عندما يتعلق الحديث بالهموم والمستقبل. فمهما كان المدير بارعاً في الكتابة وبصرف النظر عن سهولة استخدام الجميع للبريد الإلكتروني تظل هناك مناسبات يكون فيها اللقاء المباشر ضرورياً. وهذه الحالة هي واحدة من تلك المناسبات بالتأكيد. وحيث أن الأمور التي تقتضي المعالجة لها أهميتها البالغة فإنني أرى أنه من المفيد وضع جدول أعمال خطي مقتضب للاجتماع يسبق مواعده. وأما الإرشادات الخاصة بجدول الأعمال - أي ما يجب أن يقال والترتيب الزمني لقوله - فهي موضحة بالشكل رقم (8) على الصفحة التالية. وأنا أستعين بهذه القائمة عندما أضع خطة للاجتماع.

يؤلمني أن أستعرض هذه القائمة ذلك أنها تذكرني باجتماعات صعبة عقدتها مع المعلمين على مر السنين. ولكن لا بد من التذكير أن الأولوية الأولى عند المدير هي تلامذته وهذا يعني أنه قد يتخذ قرارات صعبة أحياناً بخصوص العاملين في المدرسة. ولكن عندما يتعلق الأمر بقرار على هذا النحو يصبح اتباع الخطوات المدرجة في الشكل رقم 8 بمثابة فرصة جديدة وعظيمة لكي يحقق المعلم النجاح المطلوب.



الشكل رقم (8)

خطوات ضرورية قبل الاجتماع مع موظف يعاني من المصاعب في عمله

- 1- وضح الغاية من الاجتماع.
 - لماذا دعوت لهذا اللقاء؟
 - ما الشيء الذي أريد مناقشته تحديداً؟
 - ما السبب أو المعلومة التي جعلتني أدعو للاجتماع؟
 - هل ما رأيته سلوك جديد أم جزء من نمط متبع؟
- 2- حدد توقعاتك للأداء.
 - ما معايير وتوقعات المؤسسة؟
 - ما معييري وتوقعاتي؟
 - ماذا ينبغي للموظف الجيد أن يفعل؟ وما الشيء المقبول؟ (حدد ذلك بدقة)
- 3- اذكر السبب الذي سَرَّع في انعقاد الاجتماع.
 - ما الذي فعله الموظف أو قصر في فعله؟
 - كيف عرفت بهذا الأمر؟
 - هل هذه هي المرة الأولى التي أناقش فيها هذا الأمر مع الموظف؟
 - هل التقيت سابقاً بهذا الموظف للحديث عن أمور وهموم أخرى؟
- 4- أعد صياغة توقعاتك فيما له صلة بهذا الشأن.
 - كيف كان سلوك الموظف مختلفاً عن توقعاتي وتوقعات المؤسسة؟
 - ما مدى رداءة أفعال هذا الموظف؟
 - هل تعرض سلوكيات هذا الموظف عمله في المدرسة للخطر؟
- 5- تحدث عن إستراتيجيات غايتها التحسن (إما لإعطائها للموظف أو للمناقشة)
 - ما الذي يستطيع الموظف فعله لكي يتحسن؟
 - كيف أستطيع أن أساعده؟
 - كيف يستطيع الآخرون مساعدته؟
 - كيف يعرف هذا الموظف أنه يحرز التقدم؟
- 6- ضع الخاتمة للاجتماع.
 - ما هي الخطوات التالية؟
 - ما الشيء المختلف الذي ينبغي على الموظف البدء بعمله غداً أو في الأسبوع القادم؟
 - ما هي نقاط التدقيق؟ متى سأجتمع مع الموظف في لقاء ثانٍ؟
 - كيف سأعرف أنا أن هذا الموظف يحرز التقدم؟
- 7- توثيق النقاش.
 - بعد الاجتماع مباشرة اكتب ما حصل فيه بشأن كل خطوة.
 - إذا وجدت ذلك مناسباً أرسل مذكرة توجز فيها ما جرت مناقشته وتحدد ما ينبغي أن يحدث.
 - برمج اللقاء الثاني لمناقشة مدى ما حصل من تقدم.

إدخال السرور في قلوب المعلمين ليس الهدف

ليس من واجب مدير المدرسة أن يدخل السرور إلى قلوب المعلمين العاملين في مدرسته. غير أنه من البدهي القول إن المعلم السعيد والمسرور هو الأكثر احتمالاً لأن يصبح معلماً أفضل. وبالتأكيد إن المعلمين التعساء الذين لا يعرفون السرور لن يضيفوا البهجة على من حولهم، أكانوا من زملائهم أم من طلبتهم. وهذا القول ينسحب تماماً على المدرسة، فإذا كانت الهيئة التعليمية في المدرسة سعيدة ومسرورة يكون جو العمل فيها ممتعاً للجميع. فنحن جميعاً نريد أن يحبنا الآخرون، لهذا فمن الطبيعي لمدرء المدارس أن يريدوا في مدارسهم أساتذة سعداء، وأن يروا المعلمين يشعرون بالسعادة معهم. ولكن لا يسعني إلا أن أقول إن اتخاذ إسعاد المعلمين هدفاً للمدير ليس بالأمر الصواب.

فالهدف الأسمى للمدير أن يخلق في مدرسته بيئة يتعلم فيها الطلاب وينمون ويتطورون. ويفعل المدير ذلك من خلال خلق بيئة يتعلم فيها المعلمون ويتطورون. فإذا وجد المعلمون أنفسهم يتعلمون ويتطورون فسوف يجدون السعادة لا شك في ذلك. وواقع الأمر إن المرء يدرك ويميز المدرسة ذات الأداء المتفوق عندما يكون كل فرد فيها مبتسماً، الطلبة والمعلمون على السواء. فالتناس بيتسمون للنجاح الذي يحققونه. والسعادة بلا شك هي نتاج النجاح والإنجاز حين يكون كل من في المدرسة يمارسون التعلم.

