

الفصل السابع

تسهيل عملية الإبداع والعمل الفرقي

«الأزمان، إنها تتغير». ذاك كان مطلع أغنية شدا بها بوب ديلان Bob Dylan منذ جيل مضى. ولكن بالرغم من اختلاف عالم اليوم عما كان عليه حين غنى بوب ديلان فإن كلمات هذه الأغنية لا تزال تنطبق حالياً بحذا فيرها. وعندما نفكر بالتغيير الطارئ على عالمنا يتبادر إلى أذهاننا التقدم التكنولوجي والتغيرات الديموغرافية. فالتكنولوجيا التي لم يكن أحد يتخيلها قبل عشرين عاماً باتت اليوم شيئاً مألوفاً. (التواصل عبر البريد الإلكتروني الذي غدا واسع الانتشار لا يزيد عمره عن عشر سنوات بالكاد.) وفي كل مكان تقريباً تحيط بنا وفرة متزايدة من الألوان والثقافات البشرية. وعند أولئك الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات. تجسدت هذه التغييرات المفاجئة بنشوء وتطور مواقف معينة إزاء العمل والقيادة والإشراف (انظر الفصل الثالث). بيد أن الاستجابة لهذه التغييرات ليست خياراً بيد الإنسان، إنه أمر مفروض. وأما نجاح مدارسنا - أي نجاح طلبتنا ونجاح معلمينا، ونجاحنا نحن - فهذا ما تقررته جودة استجابتنا.

وبالمثل، أصبح التعليم أكثر تحدياً مما كان عليه في الماضي. أطفال كثيرون جداً يأتون من بيئات فقيرة. وكثيرون أيضاً يقضون مئات ومئات من الساعات أمام شاشة التلفاز أو في ألعاب الفيديو أو جهاز الكمبيوتر. والمعلمون دوماً يطلب إليهم فعل المزيد. فمن المتوقع منهم أن يحرصوا على تلبية الاحتياجات العلمية للطلبة، وأن يهيئوا الطلبة لأداء جيد في الامتحانات الموحدة وأن يطوروا مهاراتهم في المستويات العليا للتفكير. لكن هذا كله ليس سوى البداية، إذ يطلب من المعلمين أيضاً أن يهتموا بالنمو العاطفي للطلبة وتطورهم الاجتماعي. لهذا كله يحتاج المعلم الناجح لما

هو أكثر من معرفة بالمنهاج الدراسي والمهارات التربوية وأصول التدريس. والتعليم الناجح يقتضي البحث لإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات معقدة.

والإشراف على المعلمين المبدعين - ذاك الصنف من المعلمين الذين يصنعون فرقا في حياة الطلبة، والذين يريد كل مدير مدرسة أن يوظفهم في مدرسته - وإيجاد هيئة تعليمية يتعاون أعضاؤها كضيق عمل يقتضي مقاربة للإدارة والقيادة تختلف بعض الشيء عما كان عليه العرف قبل عشر سنوات، وهذا ما أحاول توضيحه في فصول هذا الكتاب. فالقيادة في هذه الأيام خلافاً لتلك النماذج الإشرافية القديمة التي تستند إلى التراتبية الهرمية، تقتضي وجود الثقة والتعاون وبناء العلاقات.

وهذا النوع من القيادة هو ما يحتاجه الأشخاص الموهوبون المبدعون في المؤسسات كافة وليس فقط أولئك العاملون في المدارس. في كتابه «نشوء طبقة المبدعين The Rise of the Creative Class» يؤكد ريتشارد فلوريدا (2002) Richard Florida على الحاجة إلى الإبداع وكيف أنه ضروري لدعم ظروف وأماكن العمل (ولازدهار المدن). ومع أن كتابه هذا ليس من الكتب الخاصة بالتربية والتعليم إلا أنه يصف وصفاً دقيقاً مزايا المعلمين المبدعين حيث يقول: «تتمثل وظائف [هؤلاء] في ابتكار الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الجديدة و/أو المحتوى الجديد المبتكر. وهؤلاء الأشخاص ينخرطون في عملية حل المسائل المعقدة التي تحتاج لقدر كبير من القرار المستقل وتحتاج إلى مستوى رفيع من المعرفة أو رأس المال البشري». (p. 8). ويشير فلوريدا أيضاً إلى ضرورة تطوير الإشراف على الأفراد المبدعين فيقول: «النظم التقليدية للتراتبية الهرمية للرقابة [يجب أن تستبدل ب] أشكال جديدة من الإدارة الذاتية وتقدير الزملاء من الكبار والضغط والأشكال الجوهرية للتحفيز» (p. 13). وفي هذا السياق نفسه يركز جيمس أوتول (James O'Toole) (1995) أيضاً على هذا التغيير في الفلسفة إذ يقول «إن عهد الدكتاتور أو القيصر أو الجنرال - وحتى الرئيس التقليدي في العمل - قد ولى وانقضى من المجتمع الغربي مع بعض الاستثناءات الثمينة النادرة» (p. 5).

عندما يوجد احتكاك بين الموظفين يخشى المرء من الدوران حول المنعطف، أما حين يتعاون الموظفون معاً وعلى خير ما يكون التعاون يصبح البقاء في المدرسة مثل الذهاب إلى البيت، لا فرق بينهما. فكل جوانب العمل تبعث على الرضا Susan.

في معرض حديثه عن العلاقة المتغيرة هذه الأيام بين المشرفين والموظفين يصف لنا الأستاذ الاستشاري الكبير في علوم الإدارة بيتر دركر (1999) Peter Drucker «العمال أصحاب العلم والمعرفة» knowledge workers ويقول إنهم أشخاص يمتلكون «في رؤوسهم» المهارات والمعارف التي يحتاجونها لينجحوا في أعمالهم. وبالطبع يمكن القول إن المعلمين الجيدين هم من هذا الصنف من العمال «أصحاب العلم والمعرفة»، فالمهارات التي لديهم وكذلك المعرفة والفنون تأتي جميعها مما يعرفون، وليس من كتاب تعليمات للعمل أو كتيب للسياسات. ويمضي دركر قائلاً: «إن العمال أصحاب العلم والمعرفة ليسوا أتباعاً مرؤوسين، بل هم «شركاء». وإذا تجاوزوا مرحلة التلمذة يصبح هؤلاء العمال أكثر معرفة بعملهم من رؤسائهم والمشرفين عليهم - وإن لم يكونوا كذلك فلا خير فيهم. وحقبة أنهم يعرفون أعمالهم أكثر من أي شخص آخر في المؤسسة هو جزء مما تعنيه التسمية «العمال أصحاب العلم والمعرفة» (p. 18). فإذا أراد مديرو المدارس والمشرفون أن يجذبوا إليهم العمال أصحاب المعرفة ويحتفظوا بهم في مدارسهم، وأن يعملوا معهم بتعاون وثيق كضيق عمل، فعليهم أن يتقودوا هؤلاء بطرائق مختلفة عما كانوا معتادين عليها في الماضي. والرؤية والإلهام أمران ضروريان لكنهما لا يكفيان.

إقامة الاحترام

إن ابتكار مدرسة يلقي الإبداع فيها كل تشجيع ويعمل فيها المعلمون جنباً إلى جنب وينمون ويتطورون معاً عمل ينطوي على الكثير من التحدي وهو واجب ليس معظم مديري المدارس مدرسين له. غير أن هكذا قيادة تقتضي أولاً وقبل أي شيء آخر أن يلتزم الجميع بالاحترام. نحن كثيراً ما نتحدث عن ضرورة أن يحترم الكبار طلبتهم وأن يحترم الطلبة بعضهم بعضاً. لكن الاحترام أمر حيوي أيضاً في العلاقة بين الكبار وبعضهم بعضاً. الموظفون جميعاً يجب أن يعامل أحدهم الآخر باهتمام ومراعاة للمشاعر وأن يحترم

أحدهم الآخر. والمؤسف، وكما نعرف جميعاً، لا ينشأ الاحترام تلقائياً. لهذا فالمدیر الجید هو الذي يضع أسس الممارسات التي تعزز أجواء الاحترام في مدرسته.

وعندما ينتشر الاحترام ويعم الجميع يشعر كل فرد بأن له قيمة كإنسان في نظر الآخرين ويعامل بوقار يحفظ له كرامته بصرف النظر عن اللقب الذي يسبق اسمه أو دوره أو مسؤولياته. وبالرغم من وجود الفروق في التراتبية الهرمية على أرض الواقع - حيث للأفراد ألقاب وأدوار ولديهم مسؤوليات متميزة ويتلقون رواتب ليست متساوية - إلا أن مثل هذه الفروق لا ينبغي أن يكون لها أثر على التفاعل فيما بينهم. ولهذا المساواة في التعامل أشكال متعددة تبدأ بالطريقة التي بها ندعو الآخرين وتنتهي بالطريقة التي بها يشعرون كم هو مرحب بهم.

القادة يريدون الإبداع
ويكافئون عليه ثم
يرتكبون الأخطاء
بقولهم إنهم على
استعداد لشطبها وهذا
كله جزء من عملية
التعلم Kathy.

وعلى سبيل المثال ينبغي مخاطبة القيم ومساعد المعلم باللقب نفسه الذي به نخاطب الآخرين. فما هي الرسالة التي نرسلها حين نخاطب مدير المدرسة بلقبه دكتور جونز والمعلمين بكلمة السيد أو السيدة تسبق أسماءهم مثل السيد سيمز والسيدة بيتا بينما نخاطب القيم باسمه الصريح دون لقب يسبقه كقولنا له يا فريد؟ فإما أن نخاطب هذا القيم بالسيد فريد، أو أن نعكس الوضع ونخاطب الدكتور جونز والسيد سيمز والسيدة بيتا بأسمائهم الصريحة دون ألقاب مثل كارلا، بات، كارولين. فاستخدام هذه الألقاب عند مخاطبة بعض الموظفين وعدم استخدام الألقاب مع موظفين آخرين يشكل تعبيراً صريحاً وواضحاً عمن نكن له الاحترام والتقدير ومن لا نكن له الاحترام والتقدير. غير أن استخدام الألقاب المناسبة قد يبدو أمراً صغيراً، ولكن الأمور الصغيرة هي في أغلب الأحيان أمور كبيرة.

وخارج دائرة الأسماء والألقاب، ينبغي أن نسأل أنفسنا: «هل يشعر الموظفون جميعاً بأنهم جزء من هذه المدرسة؟» ما هي الرسائل القوية التي تحملها التمايزات غير الضرورية والمستندة على المواقع في

التراتبية الهرمية؟ هل يدعى الجميع إلى حفلات الموظفين (ليس حفلات «الأساتذة»؟) إذا علقت صور هيئة الموظفين على الجدار في صالة الشرف بالمدرسة، فهل توجد بينها صور للجميع دون استثناء، وليس فقط صور الأساتذة (أو صور المدير وحده لا قدر الله!) وهل الصور جميعاً بحجم واحد؟ وهل ثمة توزيع بحسب التراتبية الهرمية لأماكن الجلوس في صالة الطعام، أم أن الجميع أحرار في اختيار المكان الذي يريدونه لتناول الطعام في هذه الصالة ومع من يريدون؟ هل توجد أماكن في مواقف السيارات مخصصة ومحجوزة لأشخاص معينين؟ من الطبيعي أن يحتاج مدير المدرسة للخروج والعودة من المدرسة كثيراً أثناء النهار وأكثر من أي شخص آخر ولكن هل تكلفة اختيار المكان له بحيث لا يسير أكثر من 10 أقدام نحو سيارته تستحق الرسالة المرسلة إلى الجميع جراء هذا التميز؟ أو بتعبير آخر، ما هي الرسالة الموجهة إلى الجميع إذا كان المدير مضطراً للبحث عن مكان لسيارته في هذا الموقف مثلما يفعل الآخرون من الموظفين؟

القائد الحقيقي يطلب إلى الجميع أن يخرجوا من مناطق يرتاحون فيها، ويجازفوا ثم يتيح للجميع فرصة المشاركة في النجاح المتحقق والسير قدماً إلى الأمام Rich.

تقول سوزي ويتلوفر (2000) Suzy Wetlaufer: «التراتبية الهرمية لا تسر أحداً سوى الأفراد في القمة» (p. 60). وفي معظم الأحيان نجد القرارات «الصغيرة» أو «التي لا تراعي مشاعر الآخرين» مثل غياب الألقاب المناسبة أو أماكن مميزة لوقوف السيارات تبعث برسائل قوية تبعد المسافات بين الأشخاص في المؤسسة الواحدة. وفي هذا يقول الباحث والمؤلف أوتول (1997, p.73): «يسقط القادة عندما يتبنون فلسفة ومواقف غير ملائمة بخصوص العلاقة بينهم وبين أتباعهم».

غير أن الاحترام لا يحول دون أن يقيم الأفراد وثاماً وتأنفاً فيما بينهم. ففي المؤسسة الجيدة الناجحة يستمتع الجميع بكونهم مع الآخرين يمرحون ويلهون معاً. وقد أوضح هذه الفكرة ديل داوتن (2003) Dale Dauten، وهو كاتب نقابي في الصحف، حيث يقول: «الموظفون في جميع الشركات يحبون أن يسخروا من مديريهم، هكذا هو الحال في الشركات الممتازة، وقد

يحدث ذلك على مرأى ومسمع من المدير ذاته». (ورد فعلي على هذا القول هو: «أهلاً بكم في عالمي» Welcome to my world ، إذا كان هذا القول صحيحاً فلا بد أن شركتي من الشركات الممتازة جداً جداً).

نقطة البداية هي الثقة

يبدأ الاحترام بالثقة. ومن هذا المنطلق تطرح أسئلة كثيرة منها: هل تثق الإدارة بالمعلمين؟ وهل هذه الثقة تقتصر على القول دون الفعل؟ وهل يسمح للمعلمين، على سبيل المثال، بدخول مستودع اللوازم؟ (والقصد من طرح هذا السؤال ما سمعته وأحزنتني حول بعض المدارس والعلاقات). إذا لم يسمح للمعلمين بدخول هذا المكان فالرسالة واضحة وهي «نحن نثق بأحكامكم بخصوص الطلبة لكننا لا نثق بكم بما يتعلق بالأوراق». وبالمثل، هل يسمح للمعلمين بالاقتراب من آلة تصوير المستندات ومن تصوير العدد الذي يريدون من النسخ على هذه الآلة؟ أنا أدرك أن الأموال لا تصرف إلا بحدود ضيقة وأن الأشجار عظيمة القيمة. ومع ذلك إن كنت لا أسمح للمعلمين باتخاذ قرارات من هذا النوع فكيف أتوقع لهم أن يشعروا بأنهم محترمون وأن لهم قيمة في عيون الآخرين؟ ثم هنالك الثقة التي يظهرها (أو لا يظهرها) قادة المدارس بخصوص القرارات المهنية التي يتخذها المعلمون، وهنا ينبغي طرح السؤال: ما الدور الذي يقوم به المعلم في اختيار الكتاب المدرسي أو تطوير المنهاج أو تحديد الطرائق التربوية والتعليمية؟ ومرة أخرى نقول: «كيف لنا أن نتوقع بأن يشعر المعلمون بالاحترام وعلو القيمة إذا كان لهم دور صغير جداً في القرارات الخاصة بمهنتهم؟

والثقة بطبيعة الحال تعتمد على الخبرة والتجربة والتفاعلات مع الآخرين. فهل يعمل المعلمون على كسب ثقة الإدارة؟ هل يحمل المعلمون همومهم وأسئلتهم إلى المدير مباشرة أم يتحدثون عنها أفقياً ويشيرون الغمز واللمز؟ هل يتابعون أعمالهم ويفنون بالتزاماتهم ويتحملون المسؤولية عندما يخطئون كما يحصل عادة؟

والثقة يجب أن تكون في الاتجاهين. مدير المدرسة يجب أن يكسب ثقة المعلمين. ولهذا لا بد من طرح بعض الأسئلة: هل المدير ثابت في ما يعتقد وما يفعله بحيث يستطيع المعلمون التوقع بدقة وكيف سيكون رد فعله لأي نزاع ينشأ، مثل قدوم والد أحد الطلبة غاضباً ويشتكى؟ هل يعرف المدير متى يكون واسطة بين اثنين ومتى يكون بمثابة عازل بين اثنين؟ وإذا لزم الأمر، هل سيكون بمثابة عازل يحول دون صدام بين المعلمين وآباء الطلبة والمكتب المركزي؟ هل يحتفظ بالأسرار؟ وهل هو يتابع العمل وفق التزاماته ويتحمل المسؤولية عند وقوع الخطأ كما يحصل بما لا يمكن اجتنابه؟

العمل الفريقي لا يحدث بالمصادفة

التعاون الجيد مع الآخرين ليس دوماً بالأمر السهل. وقد يرجع بعض السبب في ذلك إلى حقيقة أن مهارات التعاون مع الآخرين لا تحظى بالاهتمام الجدير بها في كل مستوى من مستويات تدريب وتطوير المعلم. والملاحظ أن برامج إعداد المعلمين في المرحلة الجامعية الأولى وفي الدراسات العليا وبرامج تطوير الموظفين لا تولي العناية الكافية للتفاعلات بين المعلمين. وعلى نحو مماثل نجد عملية بناء الفريق لا تحظى بالاهتمام أيضاً في معظم برامج إعداد المديرين. لا عجب إذن أن يجد المعلمون والإداريون على السواء صعوبة في العمل والتعاون كزملاء. وفي هذا الصدد يتساءل طوني واغنر (2001) Tony Wagner عن السبب فيقول: «بسبب ندرة الفرص التي تتيح لهم التعاون مع المعلمين الآخرين أثناء نهار العمل لم يستطع المعلمون والمربون أن يطوروا مهارات العمل الفريقي» (p. 379). ونحن لا نستطيع الافتراض أن المعلم الجيد، أو حتى المعلم الجيد الزميل المتعاون سوف يتعاون جيداً دون توجيه ودعم مستمرين من القيادة داخل المدرسة. ولكن على الرغم من وجود مطالب كثيرة لا تنتهي على وقت المدير (مثل مجيء آباء تلاميذ غاضبين) أو تقارير تأخرت عن مواعيدها وآلات فارغة من زجاجات الصودا أو إدراكه المفاجيء لسؤال يخطر له حول أسباب كون

الإبداع عند المعلمين موجود دوماً لكنه قد يحتاج إلى شرارة صغيرة لتؤججه. والمدير الجيد يبين للمعلمين أن التفكير خارج الصندوق لا يلقى الدعم فحسب بل متوقع حصوله أيضاً Sheryl.

نتائج الطلبة في الامتحان سيئة؟) فإن مهمة بناء العمل الفريقي والحث على الإبداع يجب أن يتصدرا قائمة أولوياته.

قد يقول قائل ممن اشتهروا بالرفض: إن المدير لا يملك الوقت الكافي للتركيز على بناء الفريق. لكن هذا القائل مخطئ بكل المقاييس. بل إن التركيز على العلاقات فيما بين الموظفين وبناء الفريق ليست خياراً للمدير بل هما مهمة أساسية له إذا أراد لأساتذته أن يتطوروا وأن يعملوا كزملاء وأن يبتكروا ويبدعوا في إيجاد الوسائل التي تضيد الطلبة في تعلمهم. وليس هذا العمل درياً يتخذ بديلاً عن متابعة الطلبة لينالوا أحسن الدرجات في الامتحان أو تحقيق إنجاز كبير مهما كانت طريقة قياس هذا الإنجاز. بل إنه درب ضروري جداً إذا أريد للمعلمين والطلبة معاً أن يحققوا وأن يتجاوزوا قدراتهم الكامنة.

غير أن بناء الفريق يمكن أن يتم بالرغم من كل العراقيل. والأسئلة التالية تشير إلى بعض الوسائل التي من خلالها يمكن لمدير المدرسة أن يطمئن إلى أن الجميع يعملون بروح الفريق.

> هل تعالج دورات التدريب المستمر أثناء الخدمة وبشكل مباشر موضوع كيف يمكن للمعلمين أن يعملوا كزملاء؟

> كيف تتم معالجة روح الزمالة والتعاون أثناء عملية التوظيف وفي الاجتماعات التدريبية للمعلمين الجدد؟

> هل يدعم المدير التجانس والمواءمة بديلاً عن روح الزمالة والتعاون؟

> هل يجري الحديث عن الوسائل الإيجابية والمفيدة لإعطاء المعلومات الراجعة إلى زميل في الفريق سواء في اجتماعات المعلمين أو حسب الحال في الأحاديث التي تجري إفرادياً مع المعلمين؟

> هل يطلب إلى فرق عمل من المعلمين أن يضعوا أهداف عمل الفريق بحيث تؤكد على التعاون؟

> هل يجري الحديث ومن ثم دعم الزمالة والتعاون؟

> هل تعد الزمالة والتعاون جزءاً مكماً من عملية تقييم المعلمين؟

> إذا لوحظ أن أحد المعلمين ينتقد زميلاً له أمام أهالي الطلبة فكيف تتم معالجة هذا الأمر (أم هل تجري حتى معالجة هذه التعليقات)؟

> إذا لوحظ أن أحد المعلمين ينتقد زميلاً له أمام الموظفين فكيف تتم معالجة هذا الأمر (أم هل تجري حتى معالجة هذه التعليقات)؟

> هل يشجع المدير ويدعم المعلمين حين يتناولون هذه الأمور بالنقاش؟

يستمعون لبعضهم بعضاً

إن استماع المعلمين لبعضهم بعضاً، وإصغائهم باهتمام لما يقولون يعد جزءاً مكماً من احترام أحدهم للآخر. فكل امرئ منهم يجب أن يعطى الوقت والفرصة لكي يسمع الآخرون ما يقول وبخاصة في التواصل بين المعلم والمدير. فمن السهل جداً على المديرين، وحتى أفضلهم وفي المدارس المتميزة بأفضل التعاون وأرقى الإبداع، أن يجدوا أنفسهم معزولين وبعيدين جداً عن أفكار وهموم المعلمين. ويعتقد معظم المديرين أن هكذا وضع ليس وضعاً صحيحاً لهم، ولكن كيف يتأكدون؟ الواقع يقول إن المدير هو المسؤول وهذا يعني أن بعض الناس قد يترددون في إخباره بما يريد أن يعرف خوفاً من أن يظن فيهم السوء أو اتقاءً لتذمر الآخرين. وحتى إن لم يكن الحال كذلك فالناس لا يريدون أن يؤذوا مشاعر المدير فيمتنعون عن توجيه النقد. (صدقوني. أنا أدرك أن الوضع ليس على هذه الحال، وأعلم أيضاً أن الناس يمتنعون فعلاً عن توجيه النقد.) وهذا يعني أنه من السهل على مدير المدرسة أن يبعد نفسه عما يريد أن يعرف لكي ينجز عمله على نحو جيد في قيادة المدرسة.

فكيف يمكن حل هذه المعضلة؟ إن استطلاعات الرأي التي تنظم دورياً استراتيجية ضرورية في هذا الشأن. فهذه الاستطلاعات تساعد المديرين

القائد الجيد يعمل على تنمية العلاقات من خلال الثقة والتوقعات والتفويض بالصلاحيات Maggie.

في الوصول إلى المجهول والغوص فيه. وعلى سبيل المثال أستعين بهذا
استطلاع في ربيع كل عام لأستدرج معلومات راجعة من المعلمين في مدرستي
حول أدائي. وقد كنت أوزع استمارة معينة تتضمن أسئلة تستفسر عن نواح
معينة من أدائي. وأقولها بصراحة لم تكن الإجابات تحمل الفائدة التي
كنت أتوخطها. لقد أدركت أن ثمة عزوفاً عن توجيه النقد لي. لذلك فإن
الطلب إلى المعلمين أن يحددوا نقاط الضعف عندي لم يكن مفيداً البتة.
ووجدت عوضاً عن ذلك أن من المفيد إعطاءهم استمارة استطلاع للرأي
(يمكنهم أن يعيدوها إلي دون ذكر الاسم إن شاؤوا ذلك) تتضمن أسئلة
من مثل:

1- ماذا ينبغي على توم أن يبدأ بفعله؟

2- ماذا ينبغي على توم أن يواصل فعله؟

3- ماذا ينبغي على توم أن يتمتع عن فعله؟

فهذه الكلمات الثلاث - يبدأ، يواصل، يتمتع - تجلب الآراء السالبة
والإيجابية معاً. وعندما يجيب المعلمون عن هذه الأسئلة أعرف رأيهم في
الأشياء الداعمة والمفيدة وكذلك رأيهم في الأشياء غير المفيدة. وأثناء
العام الدراسي أطلب إليهم معلومات راجعة في مناسبات أخرى. وأحياناً
حول محادثة معينة أو رأي خاص، وفي بعض الأحيان عن أشياء أكثر
عمومية. وبمقدور المعلمين أن يستجيبوا لهذه الاستطلاعات دوماً دون ذكر
أسمائهم، علماً أن معظمهم يختارون خلاف ذلك. (غير أن اختيار المعلمين
ذكر الاسم يكون مفيداً في معظم الأحيان ذلك أنه يتيح لي الفرصة للبدء
في حوار معهم حول نظرتهم لأدائي).

وفيما عدا توزيع استمارات استطلاعات الرأي بهدف جمع المعلومات
الراجعة فإن سهولة الوصول إلى المدير هي الأمر الهام. هل تتاح الفرصة
للمعلم عادة للقدوم إلى المدير والتحدث معه أحاديث غير رسمية؟ هل

يمكن مشاهدة المدير كثيراً في حجرة المدرسين أو في الصالة الرئيسية؛ لكن توفير وقت حر بعيد عن العمل ليس بالأمر الهين، ومجرد الجلوس والانتظار والتحدث بأحاديث لا هدف لها ليس يسيراً على المرء. إنما إذا أردنا للمعلمين أن يغتنموا فرصة للتحدث إلينا فينبغي لنا أن نحصر على أن تلك الفرصة متاحة لهم. وقد كان ذلك عسيراً علي على وجه الخصوص. ولأنني كنت على علم بمدى أهميته فقد كنت أذهب في معظم الأحيان إلى حجرة المدرسين وأمكث هناك خلال فترات تناول المعلمين غداءهم حتى لو كنت قد سبقت في تناول غدائي. ولا يفوتني في هذا الصدد أن أشدد على أهمية الدور الذي تلعبه الزيارات إلى غرف الصف. وقد كان المعلمون يخبرونني كيف أنهم يجدون المتعة في زيارتي إلى صفوفهم دون موعد سابق. ومن ثم فقد تعتقدون أنني أقوم بهذه الزيارات دورياً. يا ليت! إن هكذا زيارات توجد دوماً على قائمة المواعيد والأشياء التي سأفعلها لكنني في أحيان كثيرة لا يتسع لي الوقت للقيام بها على نحو كافٍ. لكنه قرار عندي للسنة القادمة. والواقع إن أحد الأسباب التي تدعوني للاعتماد كثيراً على المشاهدات الرسمية (انظر الفصل السادس) هو أنني إن كنت قد وضعت في جدول أعمالي فقرة بخصوص زيارة أحد الصفوف فإنني سوف أكون هناك بالتأكيد. من السهل على المرء أن يجد ما يبعده عن هدفه ويجعله لا يتقيد بمواعيده عندما يخطط لمجرد التجوال في المدرسة وزيارة الصفوف دون موعد سابق.

معاملة الموظفين على أنهم متطوعون

هنالك طريقة مفيدة جداً لجعل المدرسة مكاناً يعمل فيه المعلمون معاً وكأنهم فريق عمل واحد، ألا وهي أن تعامل الموظفين وكأنهم متطوعون للعمل فيها. وفي التعامل مع المتطوعين لا يمكن للمشرفين أن يعتمدوا على سلطتهم من مواقعهم في التسلسل الهرمي (السلطة الشرعية) ليكسبوا التعاون والامتثال من جانب الموظفين، بل يتعين عليهم بدلاً من ذلك أن

يستخدموا قوة الإقناع والعلاقات. (انظر الفصل الخامس حيث كان الحديث عن السلطات.) فمن خلال رغبتنا في جعل المهمة تثير اهتمام المتطوع وتتحدها فيكرس هو الوقت اللازم للعمل عليها يجب أن نبدأ بفهم ومعرفة شخص المتطوع. ما هي اهتماماته على سبيل المثال؟ وما هي مواهبه وقدراته؟ وماذا نستطيع أن نفعل كي نشجعه على تخصيص الوقت والطاقة للمهمة؟ يجب أن نصغي إليه. والتعامل مع الموظفين الذين يتقاضون الرواتب يجب ألا يختلف عن ذلك. يجب علينا أن نصغي لهم، وأن نعرف ونتفهم اهتماماتهم ومواهبهم وقدراتهم وأن نعرف ماذا بوسعنا أن نفعل في سبيل حثهم على تكريس الوقت والجهد لنا.

وفي هذا يقول دركر (1999) Drucker: «نحن نعرف أن على المتطوعين أن يشعروا بالرضا عن عملهم أكثر مما يشعر به الموظفون الذين يتقاضون الرواتب، سيما وأنهم لا يتقاضون راتباً. وهم يريدون التحدي أولاً وأخيراً. وينبغي لهم أن يعرفوا بيان المهام في المؤسسة وأن يؤمنوا به. وهم بحاجة أيضاً للتدريب المستمر، وبحاجة لأن يروا النتائج» (p. 21). وأود أن أضيف شيئاً آخر إلى قوله فأقول إنهم بحاجة أيضاً لتواصل جيد بالاتجاهين وأن يكونوا موضع ثقة. فالتواصل الغني والمفتوح، بالإضافة إلى معرفة مهام المؤسسة واستيعابها، وتلقيهم للتدريب الكافي وشعورهم بأنهم يلقون الدعم والتشجيع وأنهم أهل للثقة هي جميعاً أمور عظيمة الأهمية للمتطوعين وكذلك للموظفين على السواء. وعندما يعامل الموظفون على أنهم متطوعون للعمل سوف ينظرون إلى المدير على أنه زميل لهم في فريق عملهم وليس مجرد رئيس لهم.

جعل الأخطاء فرصة للتعلم

لأن عملية التعلم لا تخلو من الإرباكات وهي قليلة الفاعلية يتعين على قادة المدارس أن يعطوا الآخرين الإذن بارتكاب الأخطاء. وعدم وجود

المعلمون لا يترددون بالمجازفة عندما يعرفون أن المدير سيقف إلى جانبهم ويدافع عنهم ويوضح مواقفهم Mary Ann.

أخطاء لا يعني أن الأمور تسير حسناً وأن التعلم يحدث، بل قد تعني عكس ذلك. فإذا كان الناس يتعلمون فإنهم يرتكبون الأخطاء، ولكن ينبغي لهم أن يقعوا في خطأ يستطيعون أن يتعلموا منه، فيفكرون بالخطأ الواقع ويعملون على تغيير سلوكهم. وينبغي لهم ألا يعيدوا ارتكاب الأخطاء القديمة نفسها، وعليهم ألا يستمروا في سلوكياتهم التي لم تصل بهم إلى النجاح. بل ينبغي لهم أن يرتكبوا أخطاءً جديدة.

وإذا نظرنا إلى الأخطاء من هذا المنظار نقول: إنها فرص للتعلم، ولا يجب علينا أن نخصص مكافأة لأداء يوصف بالكمال عند محاولة فعل شيء جديد للمرة الأولى (إن كنا نفضل ذلك أصلاً). ففي بعض الأحيان، قد يعني ذلك أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على تجربة شيء جديد ويقصرون، لكي يرتكبوا أخطاءً جديدة. وقد أقول للمعلم أحياناً وقبل الدخول لمشاهدته رسمياً: «أنا لا أريد أن أشاهد درساً مثالياً، بل أريد أن أرى شيئاً جديداً تفعله وترتكب خطأ فيه. وعندما نلتقي بعد المشاهدة سوف نتحدث عما تعلمته من ذلك الخطأ». وقد أخبرني المعلمون أن سماعهم لهذا القول يحررهم من القلق ويمكنهم من الإبداع في عملهم التعليمي. وقد أطلقت على ذلك تسمية فلسفة Making New Mistake MNM (ارتكب أخطاءً جديدة) (وقد جرى الحديث عنها في الفصل السادس).

المعلمون المبدعون يجربون إستراتيجيات جديدة ولا يخشون شيئاً جراء الأخطاء التي قد تترافق معها. وبصرف النظر عن النجاحات التي يحرزونها (وربما بسبب نجاحاتهم) فإنهم سوف يواصلون عملهم في البحث عن وسائل أفضل وتجربتها في سبيل خدمة طلابهم. ويتعزز التجريب عادة عندما يشجع المدراء المعلمين على ارتكاب الأخطاء ويكونون إلى جانبهم عندما يحصل الخطأ. كما أن الحوار الذي يجري بين المدير والمعلم فيما بعد المشاهدة يجب أن يركز بصفة رئيسة على الأسئلة وليس

على القرارات أو على أحكام قد أصدرت. وطرح أسئلة من مثل «ماذا تعلمت؟» أو «ما الشيء الذي ستفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟» عمل يشجع على التفكير والتأمل والانفتاح. ولأن هكذا أسئلة ليست أحكاماً تطلق فإنها تشير بوضوح إلى أن المدير والمعلم هما في فريق عمل واحد وأن لهما أهدافاً واحدة.

وأفضل سبيل يسلكه المدير لكي يخلق بيئة تشجع الإبداع والعمل الفريقي تتمثل في تبادل الحديث مع المعلمين حول أخطائه هو وما تعلمه منها. الحديث عن فلسفة ارتكاب أخطاء جديدة MNM والتعلم منها شيء وحديث المدير نفسه الذي يوضح أهمية وسلامة هذا العمل من خلال تركيزه على المصاعب التي واجهها وما تعلمه منها وماذا فعل بشكل مختلف في المرات القادمة شيء آخر. ولا شك أن هكذا حديث يوضح بجلاء أن المدير والمعلمين هم زملاء عمل في فريق واحد. وهذا الانفتاح يشكل بيئة مناسبة للآخرين ليتعلموا من أخطائهم ويخلق منتدى للتفكير والحوار المتواصل. وبسبب هذه الدرجة من التأمل تزداد مساءلة المدير، ومن ثم تعم حالة التأمل والمساءلة لتشمل الآخرين بلا استثناء.

في إطار تشجيعي للآخرين ليرتكبوا أخطاءً جديدة ويتحدثوا عنها أمام الآخرين قد يفيد أن أحدثكم عن بعض العثرات التي وقعت فيها. وكما أحب أن أشير في معظم الأحيان فإنني أفعل ذلك بدافع من أمنيتي لأن أكون القائد الجيد الذي يتمثل في صورة المدير الذي أصفه لكم. أخطائي كثيرة، ولو قدر لي أن أرويها لكم جميعاً لن يتسع لها هذا الكتاب. ولكنني أؤكد لكم إنني أحاول دوماً أن أطبق على نفسي ما أعظ الآخرين به، وهذا يتضمن أيضاً أن أكون منفتحاً على النقد وعلى سماع المعلومات الراجعة وأن أتحدث مع الآخرين عن أخطائي.

وعلى سبيل المثال، ومنذ سنوات قليلة، أدركت في نهاية المطاف أن عملنا في تجديد المنهاج الدراسي أكثر طموحاً مما ينبغي وافتتحت اجتماع المدرسين في نهاية العام بالاعتذار للجميع لأنني كنت غير واقعي في تحديد أهدافي ولم أتحمس احتياجاتهم بما يكفي. وقد حاولت أن أتعلم من هذه التجربة لكن ما يؤسفني أنني ما زلت أرتكب الأخطاء القديمة نفسها. في الآونة الأخيرة اشتكى إلي بعض المعلمين حول وجود أشياء أكثر ما ينبغي كلفوا بها في عملية تطوير المنهاج. وتحدثت إلى أعضاء آخرين في الهيئة التعليمية لأستشف حجم انتشار هذه المشاعر وعلمت أن عدداً لا بأس به من المعلمين يشاركون في هذا الرأي. نتيجة ذلك وزعت دراسة استطلاعية عند اجتماع المعلمين أسألهم فيها عما إذا كان تطوير المنهاج عملاً أكثر اتساعاً وإيقاعه أكثر سرعة مما ينبغي. وأجاب المعلمون بأن الوضع هو كذلك، فخفضنا أهداف المنهاج والمدد الزمنية لها. وقد أعرب لي عدد غير قليل من المعلمين عن تقديرهم العالي لصراحتي ولحديثي لهم عن أخطائي. (وعندما أنظر للمستقبل، مدركاً أن ذاك هو النمط العام، فإنني أخطط للاعتماد على مدخلات من لجنة إدارة المنهاج لأضمن عدم تكرار تلك الغلطة القديمة).

وفي السياق نفسه، وكما أشرت إلى ذلك في مقدمة الكتاب والفصل الرابع منه فإننا نحن - أنا - لا نتقن عملنا في وضع الأهداف في مدرسة نيو سيتي. في كل عام أبدأ وفي نفسي حماس شديد ومتجدد وأقسم على إيلاء هذه العملية الاهتمام الذي تستحق. فهل ثمة ما يدعو للعجب بأن بعض المعلمين من ذوي الخبرة الطويلة في مدرستي لا يعطون أهمية كبرى لهذه العملية؟ في اجتماع عقده مؤخرًا لجماعة الأصدقاء Critical Friends Group في مدرستنا (وهي لجنة من المعلمين تجتمع دورياً وتتبع البروتوكولات لتناقش الأمور المهمة) تحدثت عن عدم سروري إزاء عملية وضع الأهداف وتحديدها واعترفت بأن تلك المصاعب تعود في أسبابها

القادة الجيدون يشبهون
قادة الحلبة، هم
يستطيعون النظر إلى «ذاك
الجنون» في حلبة السيرك،
ويستجمعون خيوط الأفكار
المشتركة والقضايا المهمة
والأسئلة الضرورية Sande.

لافتقاري إلى القيادة، وطلبت مدخلات من المعلمين حول كيفية تحسين هذا العمل. بعض الأفكار الواردة في هذا الكتاب حول الأهداف (وبخاصة ما ورد في الفصل الرابع) هي أفكار مقتبسة مباشرة من الآراء والتعليقات التي طرحت في ذاك الاجتماع. (والحق يقال إن هذا الموقف عينه كان الدافع الرئيس لي لتخصيص فصل كامل للأهداف ذلك أنني كنت على علم يقين بأن هكذا فصل سوف يدفعني لأن ألتمس آراء الآخرين وأن أفكر عميقاً بهذه العملية. وأمل في ذلك كله أن يفضي هذا التفكير إلى التحسين، وفي حال احتجتم إلى المزيد من التفاصيل حول مدى تقدمنا في هذا الاتجاه فأرجو أن ترسلوا لي رسالة بالبريد الإلكتروني).

نحن نريد لملاقتنا
أن تلقى التشجيع
والرعاية مثلما يريد
ذلك طلبتنا Tamala.

تكوين البيئة المناسبة للنمو والتطور

تجد عملية جذب المعلمين الذين يحدثون فرقاً في حياة الطلبة والاحتفاظ بهم ما يكملها في تكوين البيئة المناسبة التي تحث كل فرد فيها على التعلم والنمو والتطور. ولا يحدث ذلك إلا عندما تكون الثقة والاحترام والعمل الفريقي هي المبدأ العام في السلوك.

والمعلمون المبدعون الذين يملؤهم الحماس ليسوا بالضرورة باهظي التكلفة. ولهذه الغاية قد يحملون أو لا يحملون شهادات جامعية متقدمة أو أن يكونوا بارعين وحاذقين تكنولوجياً. فالشيء الذي يجعلهم مبدعين وشديدي الحماس أنهم يعملون بلا توقف على تنمية مواهبهم ومهاراتهم ويواصلون تعلمهم وتطورهم. وهم يبحثون دوماً عن وسائل جديدة ومبتكرة لإيصال ما لديهم من علم ومعرفة إلى طلبتهم ويبحثون دوماً عن وسائل مبتكرة للتحدي.

غير أن الإشراف على هذه الأصناف من المعلمين ليس بالأمر اليسير، فهم في الغالب يجدون صعوبة في العمل ضمن فريق عمل. لديهم توقعات

عليا لأنفسهم وللآخرين وهم يتفانون في العمل من أجل طلبتهم، وفي بعض الأحيان لا يرون الإطار العريض. لكن هؤلاء، برغم ذلك، هم المعلمون الذين يتركون بصماتهم في عقول وقلوب أطفالنا. وهؤلاء هم المعلمون الذين نريد اجتذابهم لمدارسنا والاحتفاظ بهم. بيد أن تشجيعهم على الإبداع من خلال بناء الفريق ليس بالمهمة السهلة، إنما يجب تنفيذ هذه المهمة. وعندما يحدث ذلك في مدرسة ما يجد الجميع، أطفالاً ومدرسين، فرصة للنمو والازدهار.

