

كلمة أخيرة

حان الوقت الآن لنترك المدرسة الوهمية وشأنها ونعود إلى واقع الأنظمة القائمة حالياً. على كل مدرسة أو منطقة تعليمية أن تضع لنفسها قصة نجاح وأن تكون تلك القصة مبنية على أسس الخطوات الست للتحسين المستمر. كل مدرسة يجب أن يكون لها معتقدات أساسية ورؤية مشتركة، وأن تقيس الثغرات الموجودة بين الواقع الراهن والرؤية، وأن تحدد التغييرات التي من شأنها أن تسد الثغرات، أي ثغرات، وأن تدعم المعلمين أثناء عملية التغيير هذه وأن ترعى نشوء ثقافة تقوم على المساءلة الجماعية والاستقلالية الجماعية.

غير أن إقامة نظام كفاء والحفاظ عليه قد يقتضي إجراء تبدلات أساسية في الطريقة التي بها يفكر المجتمع المدرسي بنفسه ويحدد العلاقات البنينة لدى أفرادها، وهذه التبدلات هي:

◀ الانتقال من رؤية أجزاء النظام على أنها أجزاء منفصلة ومتمفرقة إلى رؤيتها جميعاً على أنها جزء واحد من كل معقد - أي الانتقال من تفكير غير مترابط إلى التفكير من خلال النظام وبه.

◀ الانتقال من واقع قائم على افتراضات مدروسة (العادات والتقاليد) إلى واقع قائم على معلومات داخلية وخارجية معاً (البيانات، البحوث، النظريات) - أي من واقع مشاهد إلى واقع مبني على المعلومات.

◀ والانتقال من أعضاء في الهيئة التعليمية يركزون اهتمامهم على عملهم الفردي داخل المدرسة أو الصف إلى أفراد يتبادلون الرأي في عملهم ويفحصون الممارسة تحصيماً ناقداً مع الآخرين على أنهم أعضاء موثوق بهم في المجتمع المدرسي وبالمقارنة مع معايير التفوق والتميز التي تحددها الرؤية المشتركة - أي الانتقال من الانعزالية إلى الزمالة والتعاون.

◀ والانتقال من التصرف القائم على مصلحة المرء الفردية أو الرؤية الضيقة إلى التصرف بما ينسجم مع الرؤية المشتركة - أي من الاستقلالية الفردية إلى الاستقلالية الجماعية.

◀ والانتقال من رؤية المسؤولية عن إنجاز الطلبة على أنها جهد فردي للمعلم إلى رؤية إنجاز الطلبة على أنه ناتج ومحصلة برنامج كامل وجهد المدرسة جميعاً ضمن هذا البرنامج - أي الانتقال من الاستقلالية الفردية إلى الاستقلالية الجماعية.

ولكي يتمكن المعلمون والإداريون من قيادة هذه التبدلات الهادفة المعقدة يتعين عليهم جميعاً أن يدرسوا بعناية كيف يستخدمون استخداماً فاعلاً وقت تطوير المعلمين وموارد بناء القدرات.

◀ يجب أن ينظر إلى كل برنامج تطويري على أنه تعلم ضروري قبل التمكن من سد الثغرات بين الواقع والرؤية.

◀ يجب أن تتناول خطة العمل الموضوعية لإتمام البرنامج جميع القضايا والأمور الخاصة بالنظام التي يطالها الجهد الهادف

للتغيير، وأن يكون التعامل مع هذه الخطة على أنها خطة تقبل التكيف مع الظروف الجديدة.

◀ وعندما يتعرض المعلمون للتغيير يجب أن تحترم وتلبي احتياجاتهم اللوجستية وكذلك مخاوفهم.

◀ ولكي يمكن القول إن تطوير المعلمين ناجح يجب أن ينتج عنه أداء أكثر كفاءة على الصعيدين الفردي والجماعي وأن يكون لديهم إحساس بالاعتزاز المهني على كلا هذين الصنفين للأداء، وأن تكون الرؤية المشتركة قد اقتربت كثيراً من اكتمال التحقق.

ومع أن اتباع الخطوات الست للتحسين المستمر يعد حجر الزاوية لتطوير نظام كفاء إلا أن هذا النظام الكفاء لا يواصل نجاحه وازدهاره إلا من خلال التحديات الجديدة والعملية المتواصلة للتحسين المستمر. يقول إلمور Elmore:

«الناس... يقومون بعمليات انتقال أساسية وذلك باغتنام فرص عديدة للاطلاع على الأفكار، ولناقشة هذه الأفكار بالتوازي مع نظم معتقداتهم ولممارسة السلوكيات التي تتفق مع تلك القيم، ومشاهدة الآخرين وهم يمارسون تلك السلوكيات. لكن الأهم من هذا كله أن يكونوا ناجحين في الممارسة بوجود الآخرين (أي يشاهدتهم الآخرون بأنهم ناجحون). (Elmore, 131-as cited in Fullan, 2001, pp. 130).

وإن حصل تواطؤ بين الإداريين والمعلمين بخصوص إنجاز عملية الانتقال من نظام غير كفاء إلى نظام كفاء، فإن هذا النظام عرضة

للانتهاء والعودة إلى ما كان عليه. لذلك يتعين على المدرسة قاطبة أن تعيد التفكير بالمعتقدات الأساسية والرؤية المشتركة للتغيير والتكيف وأن تجمع وتفحص البيانات والمعلومات الجديدة، وتعيد دراسة البيانات القديمة وأن تحدد المضمون الجديد لتطوير المعلمين بغية سد الثغرات الموجودة بين الواقع والرؤية المشتركة وأن تجعل المعلمين يجتازون مرحلة التعلم الجديد وأن يبنوا استقلالية جماعية ومحاسبة جماعية بغية تحقيق التوقعات الأعلى للمدرسة في كونها نظاماً كفاءً. يكمن جمال التحسن المستمر في كونه عملاً لا يتوقف وفي تصور الإمكانيات التي لا تنتهي.

