مقدمة

بدأت عملي في التعليم عام 1971. في تلك الأيام لا أذكر أنني سمعت فيها أحاديث حول صنع القرار المعتمد على البيانات أو التحسن المستمر أو إحداث التحولات في المدارس. لكنني أذكر أنني شاركت في أيام مخصصة لاجتماعات مهنية للموظفين كان مقرراً انعقادها مرتين في العام وكانت تغطي تنوعاً جيداً من الموضوعات وتكون عادة مستندة إلى استطلاع رأي الموظفين واهتمامهم. وأذكر أن دور مدير المدرسة في تلك الاجتماعات الرسمية يبدو متركزاً على كون القهوة ساخنة وعلى وجود ما يكفي من الحلوى الممزوجة بالشوكولا أو غير الممزوجة بها. وقلما كان المدير يمكث لحين بدء ورشة العمل فعلياً.

كان معظم ما كان يعد تحسيناً في المدارس في تلك الأيام يتألف بصورة رئيسة من فعاليات تطلق لمرة واحدة لتطوير الموظفين (مثل ما يمكن أن تضع عنواناً له «نفذنا التعلم التعاوني في الخريف الماضي») مع التركيز على التعلم في «وقت الجلوس» (كما يتضح من العبارة «سوف تتلقون ست ساعات تعليمية متواصلة إذا مكثتم حتى النهاية وأتممتم استمارة التقويم»). والأكثر من ذلك أن مقاربات ورشات العمل كانت تعكس عادة مفهوماً سلوكياً للتعلم يتم من خلاله نقل المهارات التعليمية غير المترابطة من خلال «التدريب» الخالي من القرينة والسياق. وفي أفضل الحالات كان هذا التدريب يجسد فرص متابعة لممارسة موجهة، وتدريب مع معلومات راجعة وكذلك التفكير والتأمل بأثر المداخلة. لكن مثل هذه

obeikandl.com

الفرص لتطوير مهني طويل الأمد كانت نادرة وقلما تتاح. ونتيجة لذلك يجد كثير من التربويين المخضرمين صعوبة في كبح مشاعر التشكيك والسخرية بالمبادرات «الجديدة» للتحسين التي نجد صداها في تعليقات مألوفة نسمعها في كثير من الأحيان مثل «ذاك الشيء الجديد لهذا العام» أو عبارة «جميل لكنه يفتقر إلى المتابعة»، «وهذا أيضاً سوف يمرر» أو «أحد المديرين ذهب لحضور مؤتمر» أو «مضيعة للوقت»، أو «أتمنى لو أنهم يتركوننا وشأننا؛ لكي نتمكن من العمل داخل غرفة الصف».

غير أن نظرة خاطفة إلى الحاضر تكشف لنا عن بيئة تعليمية أكثر تعقيداً وكثيرة المطالب. مجموعات طموحة من معايير المضمون التعليمي وضغوط لا تعرف المهادنة في المساءلة والمحاسبة وتزايد التنوع في جماهير الطلبة والمطالب المجتمعية التي تتزايد يوماً بعد يوم، فهذه جميعاً تعمل معاً على رفع مستوى الرهان على أداء المدارس وفي الوقت نفسه تزيد من حجم صعوبة إجراء التحسينات اللازمة. ولكن القارىء الذي يبحث عن دليل يوضح «كيفية» إدخال التحسينات في المدارس (وفق الطريقة التقليدية التي تعد خطوات العمل مثل «الخطوة الأولى ثم الخطوة الثانية») لن يجد ضالته في هذا الكتاب. أما أولئك الذين يقدرون عالياً عملية البحث والتقصي الدقيقين لإجراء تغيير في المدارس وبخاصة في الجوانب المتسمة بالفوضى وانعدام النظام أو الجوانب المثيرة للجدال أو تلك الجوانب المعقدة والمزعجة فسوف يجدون في هذا الكتاب ضالتهم المنشودة.

فالكتاب لا يقدم سبيلاً واحداً لإحداث تغيير في ثقافة المدرسة، بل هو كتاب يضم مجموعة من المبادئ التي يمكن اتباعها لتطبيق الإصلاح. ففي أسلوبه يمكن أن تعده أقرب إلى الرواية منه إلى كتاب جامعي لمرحلة

obeikandl.com

الدراسات العليا يسلط الأضواء على الأفكار الرئيسة من خلال الحديث عن قصص لشخصيات تربوية مشهود لها عملت جاهدة في عملية التغيير. ونحن إذ نتابع سيرة وأعمال جوان (مديرة المدرسة التي يتخيلها المؤلفون) والهيئة التعليمية في مدرستها والموظفين الإداريين في المكتب المركزي عبر السنوات المتعاقبة نشعر بتقدير عالٍ لأفكار هذا الكتاب التي تترك أثرها الباقي على مدى السنين.

يؤكد الكتاب أن البيئة المدرسية ليست مهمة فقط، بل هي الأرضية الأكثر أهمية في أي إصلاح تعليمي حقيقي ينبغي له الدوام. وهذا يعني أن بذور إصلاح يبتعد عن البيئة نفسها وتبذر من خارج المدرسة لن تستقر في الأرض ولن تضرب جذورها فيها. وهو يؤكد ضرورة التوصل إلى توافق جماعي حول الأهداف ـ تكون داخلية المنشأ والاحتضان غير مفروضة من الخارج ـ ويكون مترافقاً مع ملكية مشتركة للنتائج. والكتاب إلى جانب ذلك يعكس الإدراك الاستدلالي في التحولات المدرسية من خلال التأكيد على أهمية تغيير الأفكار وليس الممارسة فقط من خلال عمليات غير مرتبة للحوار والسجال والتأمل. كما يؤكد على مركزية القادة التربويين (ليس فقط من هم في مواقع السلطة) لوضع هيكلية الأحاديث وتحفيز التأمل اللازمين لزعزعة الوضع القائم وتحفيز التغيير. والكتاب أيضاً يلقي الضوء على الطبيعة الحرجة للدعم المنظم حيث يتم توجيه السياسات والمنشآت والموارد نحو دعم التركيز المتواصل على الأهداف والنتائج المتفق عليها. وإلى ذلك يشدد الكتاب على الطبيعة طويلة المدى لعملية التغيير التربوي مقابل ما اصطلح على تسميته ذاك «الشيء الجديد» لهذا العام.

obeikandl.com

وما يجدر ذكره في هذا المقام أن فريق المؤلفين هم الأقدر على استجلاء موضوع التغيير في المدارس، فهم جميعاً لديهم خبرات تمتد على مدى سنين عديدة. كانوا جميعاً يعملون في التعليم وفي الأعمال الإدارية داخل المدارس وقادة على مستوى المنطقة التعليمية واستشاريين على المستوى القومي. وأصواتهم متناغمة معاً مثل أصوات مجموعة كورالية رفيعة الأداء، تدمج معاً مثالية صاحب الرؤية والروح العملية للإنسان الخبير والرأي التحليلي للعالم المتمرس وخيال الروائي. والنتيجة هي اندماج يثير الفكر للاحتمالات التي صقلها الواقع والوعود في مواجهة الأخطار والمقصد النهائي الجدير الذي تقف في مواجهته خارطة طريق مبهمة تفتقر إلى الوضوح. وختاماً لا بد من القول: إن من يتمتع بفكر جاد ويؤيد التغيير في التعليم سوف يقدر هذه الرحلة حق قدرها وسيجد فيها ما يفيده.

جي ماك تايغه

obeikandl.com

شكر وتقدير

لقد تشرفنا بأن كان كل من حولنا مجموعة رائعة من الأصدقاء الرائعين الذين استثمروا الكثير من الوقت والفكر والطاقة في مراجعة مخطوط هذا الكتاب نذكر منهم جودي باربرا ومارسيلا إمبرغر وبيل إنغل وسوزان ووالي إبشتاين وإد فوهرمان وتينا ليهن وجوزيف سيريكو وكريس سيدولي وماري تومينو وديانا أولمن. وكان لآرائهم العظيمة في مادة هذا الكتاب والتحديات الصعبة الكامنة في قيادة التغيير أثرها العميق في إغناء عملنا هذا.

اثنان من الأصدقاء المهمين يستحقان تقديراً وشكراً خاصين وهما الصديق والمعلم غرانت ويغينز والصديق والمعلم جي ماك تايغه. فقد أسهمت صراحة غرانت وعمق تفكيره في إيضاح مفاهيم النتيجة التي نتوخاها، ألا وهي أن عملنا هذا ليس وصفة جاهزة لعملية تحسين مستمر، وإنما هو رؤية لنظام كفء. أما جي فهو يجسد المربي المحترف، أو هو طالب علم مدى الحياة يجد المتعة ليس في عمله فقط بل وفي عمل الآخرين أيضاً. وقد كان لكياسته وتهذيبه أثرهما الكبير فينا نحن الثلاثة وإنه لشرف عظيم لنا أن تفضل وكتب مقدمة هذا الكتاب.

لم يكن بمقدورنا إنجاز هذا المشروع لولا الخبرة والتبصر العميق اللذين اكتسبناهما من زملائنا السابقين في مدرسة ساوث أورانج ومدرسة مابلوود بولاية نيوجرسي ومدرستي نيوتاون وساندي هوك بولاية

كونكتكت. ونود أيضاً في هذه المناسبة أن نذكر بامتنان عظيم أن عملية الربط بين وضع خارطة المنهاج والفهم عن طريق التخطيط تعكس العمل المنجز على أرض الواقع في المنطقة التعليمية لمدرسة نانويت العامة بمدينة نانويت Nanuet بولاية نيويورك.

كما، ولا بد من التوجه بعظيم التقدير إلى التربويين الملهمين الذين كان لكل منهم دور في تعليمنا ذاك الدرس قوي التأثير لوضع علامة القياس المهني في مرتبة عالية، ولكن ليس أعلى من رغبة المرء واستعداده على مواجهتها. وهم دولوريس بولتون وليندا دارلنغ هاموند وآرثر غوسلنغ وكارمن جنسن وكريستين كلاين وإدي ماك مولن وتشك مان وجانيت ميلر وليندا ميلر وديانا وزيغ أولبريس، وريتش بيسكه وجاك كونلان وجون ريد وباميلا سيلبرفين وبات وازلي. فمن خلال تحليلاتهم المعمقة استطاع كل واحد منا أن يدخل في العمل الذي ننجزه نحن كأشخاص تربويين اللحمة والترابط والغاية.

ونتوجه بالشكر الجزيل أيضاً إلى سكوت ويليس رئيس التحرير الذي بات صديقاً عزيزاً. فقد كان يؤمن بفكرة ما كنا نفعله منذ البداية وشجعنا في المضي بهذا العمل في كل خطوة خطوناها على هذا الطريق. لقد كان إيمانه برؤيتنا ما أعطانا الحرية والتركيز اللذين كنا بحاجة لهما لإعادة صياغة الإطار والأسلوب حتى وصلنا بهما إلى الصواب. ونتوجه بالشكر أيضاً إلى ديبورا سيغل وكاثلين فلوريو لما أسهمتا به في زيادة وضوح رسالتنا.

وأخيراً لا يسعنا إلا أن نعرب عن شكرنا وتقديرنا لشركائنا لويز كوكليس ودافيد والد وتوم زمودا الذين كان لدعمهم بوسائلهم المختلفة ما مكننا

من إنجاز هذا الكتاب. ولا يمكن لأشخاص متفهمين ومهتمين أن يصبروا ويتحملوا عن طيب خاطر تلك الساعات الطويلة من العمل المضني وتلك الأفعوانية للعواطف. لقد ساعدونا في الحفاظ على التوازن بين العمل والمعيشة ومنحونا المعلومات الراجعة والتوجيه الذين كنا بحاجة لهما لمتابعة الكتابة. ونود أيضاً أن نكرم أطفالنا سوزان وتيم كوكليس وكودا جيمس زمودا الذين أدخلوا بعداً جديداً في حياتنا لا يمكن إلا للأبناء أن يأتوا به، وهو بعد يجعلنا ندرك جيداً أننا نحن وما نفعله يصل إلى ما هو أبعد من هذا العمل وفي الوقت نفسه يكسب هكذا عمل المزيد والمزيد من المعاني العظيمة.

obeikandl.com

obeikandl.com

تمهيد

النظام الكفء هو وحده القادر على تحقيق الإنجاز المعزز للطلبة أجمعين الذي يشكل الغاية المبتغاة. فالنمو الهادف لا يمكن أن يحصل إلا من خلال التركيز على التغيير الذي يبدأ من الداخل وينطلق نحو الخارج. ففي هذا الكتاب لا نبدأ عملنا في هذا السبيل بفرض إملاءات على التعلم، بل تتمثل نقطة البداية عندنا في التفكير بالتعلم نفسه ثم ننطلق نحو الخارج من تلك النقطة.

النظام الكفء يقتضي إحداث تغيرات مهمة جداً ـ من التفكير غير المترابط نحو التفكير من خلال النظام، ومن بيئة تتصف بالعزلة نحو بيئة تشجع وتعزز الزمالة والتعاون، ومن الواقع المعروف الذي نشهده إلى واقع تكون المعلومات المحرك له، ومن استقلالية الفرد إلى الاستقلالية الجماعية والمساءلة الجماعية والمدرسة من حيث كونها نظاماً كفئاً له رؤية مشتركة تعطي تفاصيل صورة متماسكة ومترابطة لما يمكن أن يكون عليه حال المدرسة عندما توضع معتقداتها الأساسية موضع التطبيق. فهي نظام يجمع المعلومات ويركبها بخصوص إنجاز الطلبة ويحدد الثغرات الموجودة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب ويستجلي البحوث وأفضل الممارسات للتعرف على الإستراتيجيات والأطر الممكنة لتعزيز عمل المعلم، ثم يختار برنامجاً معيناً أو حزمة من البرامج التي من شأنها أن تملأ الفجوة القائمة بين ما هو واقع المدرسة الحالي وماذا يمكن أن تكون لكي تحقق رؤيتها. وهكذا نظام يتضمن برنامجاً لتطوير المعلمين وخطة عمل

obeikandl.com

مرتبطة به لا يمكن الاستغناء عنهما إذا أريد للمدرسة أن تحقق رؤيتها المشتركة هذه. وهذا النظام لا بد له أن يتوقع وأن يأخذ في الحسبان المراحل المتوقعة لهموم المعلمين ومخاوفهم فيما له صلة بتعقيدات الانتقال من التعلم الجديد إلى النتائج المترتبة على النظام. وفي عملية بناء هذا النظام الكفء يبرز أعضاء الهيئة التعليمية بمظهر جماعة تحترف التعلم وتحتضن المساءلة الجماعية على أنهما السبيل الوحيد لتحقيق الرؤية المشتركة لجميع الطلبة.

كل فصل في هذا الكتاب يعتمد على مجموعة من مبادئ العمل المصممة بحيث تشكل إرشاداً عملياً للقادة الذين يعملون على بناء أو تطوير نظام كفء. فالفصل الأول يعرض ست خطوات للتحسين المستمر اللازم للتحرك نحو نظام كفء يقوم فيه كل امريء بأداء أفضل بنتيجة الحهد الجماعي. والفصل الثاني يقدم مفهوم أو مبدأ التفكير من خلال النظام ويبين مدى أهمية الثقة والتخاطب بروح الزمالة والتعاون في جعل التربويين ينظرون إلى المدرسة على أنها كائن حي معقد له هدف، يبين الفروق بين نظام غير كفء ونظام كفء. ثم يركز الفصل الثالث على الخطوتين الأوليين للتحسن المستمر، أي تحديد المعتقدات الأساسية للمدرسة ووضع رؤيتها المشتركة. أما الفصل الرابع فيتناول الخطوة الثالثة المتمثلة في جمع وتحليل واستخدام البيانات؛ بغية تحديد الوضع الحالي للمدرسة وعلاقته بالرؤية المشتركة والثغرات الموجودة بين ما هو قائم حالياً وما هو مطلوب. وفي الفصل الخامس يوجه الاهتمام إلى الخطوة الرابعة، أي تحديد البرامج ومضامين تطوير الهيئة التدريسية بما يلزم لسد الفجوات بين الممارسة الحالية والرؤية المشتركة. أما الخطوة الخامسة فيجري توضيحها في

obeikandl.com

الفصل السادس الذي يتناول موضوع وضع وتطبيق خطة عمل تعالج هموم ومخاوف المعلمين ونتائج ذلك فيما له صلة بالدمج الناجح للبرنامج. ثم يعرض الفصل السابع للخطوة السادسة المتمثلة في احتضان الاستقلالية الجماعية التي تعد السبيل الوحيد لسد الثغرات الموجودة بين الواقع الحالي والرؤية المشتركة واحتضان المساءلة الجماعية من أجل سد الثغرات. بعد الانتهاء من هذه الفصول نتحدث في «الكلمة الأخيرة» عن فكرة أن التحسن المستمر هو عملية متكررة تعطي القاريء الانطباع بأن هذا العمل ليس سوى نهاية البداية.

لقد اخترنا أن نسلط الأضواء على مبادئ العمل من خلال إطار مدرسة خيالية وهمية تخضع لتأثيرات خبرات وتجارب عشرات المدارس من مختلف أنحاء البلاد. فكرنا في وضع قصتنا هذه ضمن إطار منطقة تعليمية بدلاً من مدرسة واحدة لكننا وجدنا أنفسنا نعود إلى فكرة أن المدرسة، كما تبين لنا خبرتنا والبحوث، هي المكان الذي فيه يحدث عملياً التغيير التعليمي وكافة عناصره. نحن ندرك أهمية الحقيقة القائلة: إن مدرستنا والأحاديث التي تجري فيها قد تبدو مختلفة كثيراً عن مدرستنا الحقيقية وعن أحاديثنا الحقيقية. وقد درسنا هذه الفكرة جيداً من جميع جوانبها واستنتجنا أن ابتكارنا لمدرسة تصلح للجميع ستكون بمنزلة ابتكار لمدرسة لا تصلح لأحد. ونحن على ثقة بأن المعضلات التي تبحث الشخصيات بتفاصيلها والتحليلات التي يتوصلون إليها ومبادئ العمل التي يتبعونها تنطبق على الجميع دون استثناء. إن الغرض من سردنا لهذه القصة والتحليل الذي نجريه في هذا السياق يهدف إلى تسليط الضوء على إجابات لأسئلة جوهرية تؤطر كل فصل من فصول

obeikandl.com

هذا الكتاب، وتحفز التفكير وتستفز الحديث وتدعو القاريء وتشجعه على تطبيق هذه الأسئلة في بيئته الخاصة ويشكلها وفق هذه البيئة. فنحن من حيث الجوهر نريد لهذا الكتاب أن يروي حكايات عن مدارسكم الابتدائية والثانوية على السواء.

لقد ابتدعنا مجموعة من الشخصيات لها مشكلات في النظام تشمل الجميع في أحاديثهم وتأملاتهم وقضاياهم وأفكارهم التي تخرج للوجود في فصول الكتاب كافة. ففي الفصل الأول نقدم اللاعبين الرئيسين في مدرستنا الوهمية الذين يكشفون عن تبصر عميق في عملهم وعن مفاهيمهم الذاتية بصفتهم اختصاصيين محترفين:

- جوان مديرة المدرسة تكتشف أن برامج تطوير المعلمين التي جاءت بها إلى المدرسة قد تركت الثقافة المهنية على حالها دون تغيير.
- سوزان وروب وماريا، من أعضاء الهيئة التعليمية في هذه المدرسة يكتشفون أن افتراضاتهم الخاصة حول برامج تطوير المعلمين وتعاونهم تقوض قوة عملهم داخل غرفة الصف.
- إدEd، المشرف المساعد، يكتشف أن حماسه الشخصي لذاك الارتباط بين برامج المنطقة التعليمية وبرامج التطوير داخل المدرسة يظل بعيداً عن اكتشاف أعضاء الهيئة التدريسية الذين يرون هذه البرامج نوعاً من التطفل على أعمالهم.

ويلاحظ القاريء في هذا الكتاب تبدلاً متناوباً بين الأحاديث والسرد الوهمي والنص التحليلي بغية توضيح الطبيعة الدينامية للتغيير والتفكير من داخل النظام والتحسن المستمر وبناء نظام كفء يفي بالغرض. غير

obeikandl.com

أن هذه الطريقة غير التقليدية التي بها ينساب الكتاب قد تكون حاملة للتحدي في بعض المراحل لكنها ضرورية إذا أريد لهذا الكتاب أن يزاوج بين النظرية والواقع.

فنحن ملتزمون بالمبدأ القائل: إن النظرية والبحث ينيران الممارسة والممارسة تنير البحوث. ونحن من خلال سعينا الجاد لتطبيق هذا المبدأ نتحدى بالنتيجة الوضع الراهن ليس فقط في تطوير المضمون بل وأيضاً في أسلوب النص فنحن ندافع بقوة عن الفكرة القائلة: إن جهود التغيير يجب أن تكون جهوداً شخصية لتناسب الإطار المحلي. وهذا ما تؤكده ليندا دارلنغ هاموند Linda Darling-Hammond (1997) حيث تقول:

> «دلت الدراسات التي أجريت حول جهود التغيير أن مصير البرامج والأفكار الجديدة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفرص المتاحة للإداريين والمعلمين لتعلم الأفكار وتجريبها وتكييفها وفق إطارها المحلي. ودون هذه الفرص تتلاشى الابتكارات عندما تتوقف الأموال وتنتهي ضغوط التطبيق». (p. 214)

وأملنا بأن تكون قصة هذا المكان وهؤلاء الأشخاص ملهمة للقارىء؛ لكي يكيف مبادئ العمل بحسب بيئته التعليمية ويكتب قصته حول التغيير والنجاح. وبغية تيسير حصول خبرة شخصية من هذه القراءة فإننا نطلب من القراء بل ونشجعهم على التفكير بالأسئلة الواردة في نهاية كل فصل ومناقشتها والاستعانة بها عندما يكتبون قصصهم. فهذه الأسئلة تتضمن المبادئ والدعم وتعمل على تطوير الاستفسار إلى سؤال جوهري وأساسي يشكل افتتاحية كل فصل، وتبرز التناقضات التي ينبغي التصدي

لها داخل المدرسة باعتبارها نظاماً لتحسين مستمر يجب أن يحدث. ومن خلال إدراج هذه الأسئلة في نهاية كل فصل نرمي إلى أن يجد التربويون في المدارس والمناطق التعليمية وسائلهم الخاصة للتصدي لها من خلال الأحاديث المفيدة والأفعال الهادفة.

نحن نقر بوجود توتر بين الطبيعة المعقدة للتغيير والترابط المنطقي لإطار التفكير من خلال ذلك التعقيد (في الجانبين التحليلي والسردي). وقد عانينا كثيراً جراء هذه التناقضات الحقيقية الموجودة فيما له صلة بالتحسن المستمر وبناء نظام كفء يفي بالغرض ـ وهي تناقضات إن لم نتصد لها كما ينبغي يمكنها أن تعوق كثيراً وتمنع التغيير التعليمي البنّاء. لكننا على قناعة أكيدة من خلال خبرتنا في المدارس بأن هذه المبادئ العملية تساعد القادة في صمودهم عند بذل الجهود لبناء نظام كفء. فالكتاب يحاول إبراز التعقيدات لكنه في الوقت نفسه يرسم المسار لتحقيق ما يمكن إنجازه. ألا وهو منظومات كفأة ينجم عنها أداء أفضل من كل من هو داخل النظام والتعلم المعزز والإنجاز الذي يفيد الطلبة أجمعين.

obeikandl.com