

الفصل الثالث

تصور النتائج المطلوبة

أسئلة أساسية

ما المعتقدات التي تحدد هدفنا وغايتنا؟ وكيف نعرفها حين نراها؟

مبادئ العمل

- الرؤية المشتركة توضح تفاصيل الصورة المترابطة منطقياً لما سوف تبدو عليه المدرسة حين توضع المعتقدات الأساسية موضع العمل والممارسة.

- تستند مشروعية الرؤية المشتركة على مدى تمثيلها لجميع آراء المجتمع المدرسي.

الفكرة العامة للفصل

يركز هذا الفصل على كيفية تحرك مدرستنا الوهمية هذه خلال أول خطوتين نحو التحسين المستمر، وهما: تحديد وتوضيح المعتقدات الأساسية ووضع الرؤية المشتركة. إن غاية كل مدرسة أن تجعل منجزات الطلبة أقرب ما يمكن إلى الكمال، والمعتقدات الأساسية هي التي تعرف بالإنجاز وتحده.

تقتضي الخطوة الأولى، أي تحديد وتوضيح المعتقدات الأساسية، حواراً دائماً ومستداماً فيما بين ممثلي أفراد المجتمع المدرسي جميعاً. ومع أن الأفراد يحققون الإجماع في الرأي حول ما ينبغي أن تكون عليه المعتقدات الأساسية، إلا أن هذا الإجماع قد ينهار حين يتعلق الأمر بتوصيف ما تبدو عليه تلك المعتقدات من الناحية العملية. وبهذه الخطوات تبدأ الرحلة نحو استقلالية مشتركة ووضع الإطار للنظام الكفاء الذي يتضمن التطوير الهادف للمعلمين.

وعندئذ ينبغي أن تنتج الخطوة الثانية للتحسين المستمر الرؤية المشتركة للمدرسة: أي صورة مترابطة منطقياً لكيفية عمل النظام حين تكون المعتقدات الأساسية قد وضعت بحالة العمل والممارسة. ولا يمكن للإداريين والمعلمين أن يحددوا الثغرات بين ما هو قائم فعلاً وما يمكن أن يكون والتقدم نحو تطوير هادف للمعلمين يعزز ويقوي نظاماً كفاءً إلا حين يكون للمدرسة رؤية مشتركة.

يقدم لنا هذا الفصل أيضاً شخصية جديدة هي شخصية هنري المشرف على المنطقة التعليمية. وهو إداري ذو خبرة طويلة لكنه جديد نسبياً في هذه المنطقة. اشتهر بتلك الأهمية التي يوليها للبيانات (وتحديداً تلك النتائج التي يحققها الطلبة في تقويمات الولاية)، التي كانت أحد الأسباب الداعية إلى تعيينه في هذا المنصب. وقد منحه مجلس التربية والتعليم تفويضاً واضحاً جداً بالعمل على جعل المنطقة بكاملها توجه عنايتها الشديدة للمعايير التي تضعها الولاية.

وضع جدول الأعمال

تأملات مديرة المدرسة (4)

انطلقت جوان بسيارتها خارجة من موقف السيارات الخاص بمجلس التربية والتعليم ويدها مشدودتان إلى عجلة القيادة. ثم سمعت صوت منبه سيارة من ورائها كان سائقها قد نفذ صبره حين لم تتحرك بعد أن أصبحت إشارة المرور خضراء. كانت قد خرجت من أول اجتماع لها لهذا العام مع هنري ما جعلها تشعر بالقلق إزاء جهودها التي لم تكتمل بعد بخصوص التواصل مع المعلمين بهدف تحسين جودة التعليم والتعلم. لقد أكدت على قيمة الحوار مع المعلمين حول كيفية جعل تطوير المعلمين أكثر توازناً مع احتياجاتهم، بينما أكد هو على ضرورة تحسين الأداء العلمي للطلبة ودعم هذا الإنجاز على مر الزمن. وقد أقر هنري بحاجتها لأن تمارس مزيداً من القيادة التعليمية في مدرستها لكنه أصّر في الوقت نفسه على أن تكون هذه الجهود مستندة إلى البيانات وأن ترتبط بالإنجاز العلمي (وليس بإملاء من أجنادات المعلمين أفراداً). أما ما تبقى من هذا الاجتماع فلم تكن صورته واضحة لدى جوان، فكانت عبارات مثل «تحسين الإنجاز العلمي» تشكل أصواتاً متنافرة النغمات في ذهنها - مثل آباء الطلبة سريعي الغضب، مراسلي الصحف العدائين والمشرّعين الغاضبين أخلاقياً - فهذه جميعاً أصوات تطالب بمعرفة لماذا لم تتحسن جودة التعلم.

ووصلت جوان إلى المدرسة في الوقت المناسب لتشهد التدريب العملي (البروفة) لمسرحية الخريف، حيث كانت تعمل جاهدة لإبقاء حوارها الداخلي بعيداً عن إغراق حوار الطلبة على المسرح. وفكرت بالاتصال بـ (إد) أثناء فترة الاستراحة بين فصلي المسرحية لكنها لم تشأ أن يعرف

بمدى انزعاجها. ومع أنه زميل يتمتع باحترام الجميع لكنها كانت على علم أكيد بتلك التراتبية الهرمية للبيروقراطية التي تفصل بينهما.

لكن جوان لم تبدأ بتذكر مقاطع أخرى من حوارها مع المشرف على المنطقة التعليمية إلا في صباح اليوم اللاحق لهذا الحوار حين كانت في طريقها إلى المدرسة.

◀ أكد هنري على أهمية مراقبة نتائج امتحانات الولاية دوماً، وبناء القدرات داخل المدارس من أجل جعل الإنجاز العلمي العالي واقعاً ملموساً وتركيز انتباه المنطقة التعليمية بأسرها على عملية التعليم والتعلم داخل غرفة الصف وما ينتج عنها من إنجاز ونجاح للطلبة كما ينبغي تعريفها.

◀ أشار في حديثه إلى مداخلة قدمها ريتشارد إمور Richard Elmore حول التفكير الاستراتيجي جعلته يشعر بالالتزام نحو ضرورة دفع التفكير في المنطقة نحو ما يجري داخل غرفة الصف (Lecture, National Staff Development Council Annual Conference, 9 December, 2002).

◀ وأكد أيضاً على أنه هو ومساعدته يعتمدان كثيراً على مديري المدارس باعتبار أنهم حلقات الوصل الأساسية بين مكتب المنطقة التعليمية وغرفة الصف، وإيصال الرسالة إلى المعلمين بأن عملهم أساسي في تعزيز أداء ونجاح الطلبة.

وحين أحست بالقلق إزاء متابعة تسلسل الأفكار في ذهنها قبل أن تضع في زحمة أعمال اليوم، جلست جوان إلى مكتبها ورسمت مخطط Venn الذي يبين أوجه المقارنة بين معتقداتها بخصوص إدارة العمل في

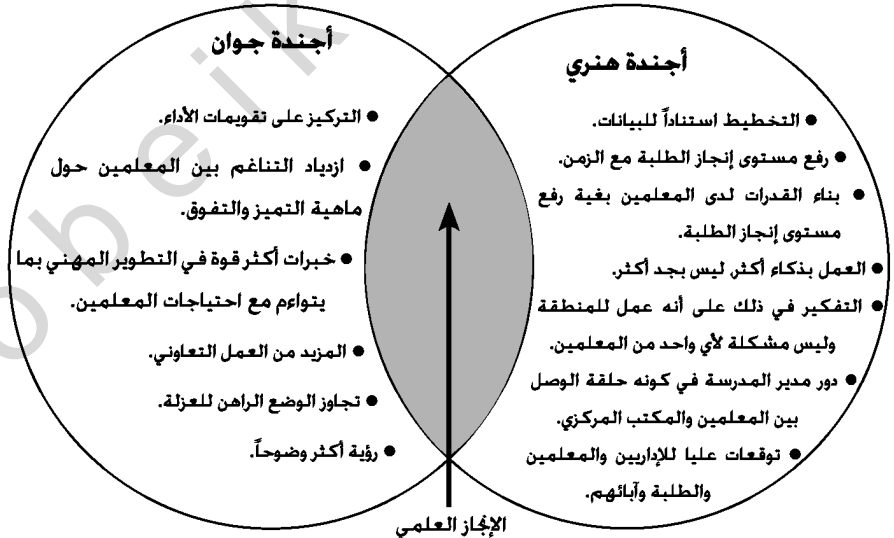
مدرستها والنقاط الرئيسية التي عددها هنري أثناء اجتماعهما (أنظر الشكل 3-1)، وبينما هي تظلل ذلك المقطع المشترك بين الدائرتين بقلمها الرصاص جاءها الجواب على حين غرة فكتبت بحروف كبيرة في ذلك المقطع المشترك الكلمتين «الإنجاز العلمي».

تحليل تأملات المديرية (4)

قد يبدو هذا الجواب الذي ومض على نحو مفاجئ في ذهن جوان غير ذي أهمية لكنه في واقع الأمر خطوة لها أهميتها في تطوير رؤيتها الشخصية لعملها كمديرة للمدرسة. فإذا قررت أن الإنجاز العلمي يتصدر الأولويات، كيف سوف يغير ذلك في تخصيصها الزمان والطاقة والموارد؟

الشكل رقم 3-1

إيجاد المقطع المشترك بين أجندة جوان وأجندة هنري



وهل سوف تتخذ الخطوات الآتية:

◀ تخصيص أموال لتطوير المنهاج بغية إيجاد تواؤم أقوى بين المعايير التي وضعتها الولاية والعمليات المستهدفة و «الأفكار الكبرى» في المنهاج الذي يضعه المعلم.

◀ البحث عن أفضل الممارسات للتقويم لدى كل من المعلمين وفي المؤلفات التربوية بغية تحديد كيف يمكن اكتساب المزيد من البيانات الموثوقة حول عمق فهم الطلبة.

◀ تقويم كيف يمكن للمعلمين أن ينوعوا في التعليم لغرض مساعدة الطلبة جميعاً على المشاركة في عملية التعلم.

◀ التعاون مع آباء الطلبة للتأكد بأنهم قد أبلغوا بالمواعيد الأساسية للتقويمات (محلياً وعلى مستوى الولاية) بالإضافة إلى أمور أخرى ذات صلة بما في ذلك هيكلية التقويم والتركيز على المضمون ودورها في عملية تعلم الطلبة والدعم المتاح.

ولكي يمكن إحداث التحول في المجتمع المدرسي يجب أن تكون الرؤية مشتركة. ويتعين على جوان ألا تعمل فقط على إعادة تأطير عملها الخاص بهدف متابعة أجندتها الجديدة، وإنما أيضاً أن تشرك أصحاب المصلحة الآخرين في هذا الجهد نفسه. وكما يقول سينج وزملاؤه (Senge et al. 2000):

لنفترض أن ثمة وسائل تتيح لهم جميعاً أن يتكلموا معاً - ليس مرة واحدة وإنما لمرات متتالية بدءاً من الافتراض أنهم

جميعاً يضعون في أذهانهم دوماً مصلحة المدرسة وطلابها. وبعدئذ يمكن لنظام المدرسة أن يبدأ بالتحول من مجموعة معقدة من دوائر منفصلة إنما تجمع بينها أواصر قوية إلى جسم واحد من الأفراد الذين يتعلمون معاً ولصالح هدفهم المشترك (p. 272).

ولكي ننطلق بهذه الفكرة إلى الأمام سوف تحتاج جوان مرة أخرى إلى الاتصال بأصدقاء مهمين. لكنها في هذه المرة سوف يتعين عليها أن تلقي شبكتها على مساحة أكبر. فهي بحاجة لأفراد (من كل الجماعات المهمة - الآباء وأعضاء المجتمع والمعلمين والطلبة) من الذين لديهم صورة واضحة حول ماهية المدرسة الآن وكيف ينبغي أن تكون وكيف يمكن تحسينها. فهي بحاجة لمجموعة عمل.

إن الغاية من تشكيل مجموعة عمل تتمثل في الانتقال بكافة المشاركين من أدوارهم الفردية باعتبارهم أصحاب مصلحة (وهذا ما اصطلح على تسميته استقلالية الفرد) إلى دور مشترك لمسؤولية مشتركة (الاستقلالية الجماعية).

◀ فالاستقلالية الفردية هي طريقة للعمل يكون فيها الناس عموماً يعملون منفردين سعياً وراء أهداف ومصالح ذاتية التعريف؛ لأنهم لا يرون حاجة ملحة لخدمة النظام وأهدافه. والمدرسة من حيث كونها نظاماً تصبح نوعاً من كونفدرالية مفككة تضم بداخلها جهوداً فردية ضمن بيئات منعزلة. والاستقلالية الفردية تسود في نظام غير كفاء، حيث يفترض الأفراد أنهم يستطيعون إنجاز

المزيد حين يعملون بمفردهم بدلاً من العمل مع الآخرين، وأن النظام موجود أصلاً ليدعم جهودهم الفردية.

◀ والاستقلالية الجماعية هي طريقة في العمل يتعاون فيها الأفراد عموماً سعياً وراء تحقيق أهداف ومصالح مشتركة تخدم الفرد والنظام معاً. والمدرسة كنظام تصبح هيئة موحدة في تصميمها على تحقيق النتائج المرجوة ومع ذلك، فهي تشجع وتعزز الاستفسار المفتوح والإبداع الفردي. والاستقلالية الجماعية هي علامة مميزة لنظام كفاء. والنظام الكفاء يثبت ويبرهن ذاته عندما يؤدي كل واحد في هذا النظام أداءً أفضل بنتيجة تلك المساعي الجماعية ويقبل بالمحاسبة عن ذاك التحسن (وهذا مبدأ للعمل سوف نبثه بالتفصيل في الفصل السابع).

ولكن يتم الانتقال من الاستقلالية الفردية إلى الاستقلالية الجماعية يتعين على أصحاب المصلحة أن ينخرطوا في حوارات من وحي الزمالة حول المدرسة وأهدافها ومعتقداتها ومشكلاتها. وكما أشرنا في الفصل الثاني لا يخلو هذا النوع من الحوار والأحاديث من السجال أو الاختلاف. وسوف يقدر أصحاب المصلحة أن هذه الحوارات التحليلية (والعسيرة في كثير من الأحيان) هي السبيل الوحيد لإجراء فحص بصورة مستمرة عما إذا كانت الممارسة الاعتيادية هي الطريقة الأفضل لتحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة. والحوار الآتي يوضح قدرة المعلمين على تعلم كيف يصبحون مفكرين من داخل النظام وفي إطاره. وقد كانت دوماً لدى هؤلاء المعلمين إمكانية التفكير بالنظام إلا أن الواقع اليومي لعملهم قد ترك تلك الإمكانية دون أن تتحقق أو دون أن يتطرق لها أحد. ومع أن هؤلاء

المعلمين ما فتئوا يسألون أسئلة هادفة في هذا الحوار إلا أنهم في الوقت عينه يصبحون أكثر فضولاً لمعرفة الإجابات عن هذه الأسئلة.

حوار المعلمين (3)

مع أن جوان على استعداد لأن توسع حجم هذه الجماعة إلا أنها أرادت أن تحترم تلك العلاقة التي جمعتها بهؤلاء المعلمين الثلاثة الذين يعودون للاجتماع الآن لإعمال فكرهم حول طريقة لجعل الحوار يدور بين جماعة أكثر عدداً. وهنا تطرح جوان أربعة أسئلة على هؤلاء الزملاء:

1. من سوف ندعو للاجتماع؟

2. من ينبغي له أن يسهل تشكيل مجموعة العمل؟

3. كيف سيحدد اجتماع مجموعة العمل هذه؟

4. ما الذي تناقشه المجموعة فعلاً؟

السؤال (1): من سوف ندعو للاجتماع؟

سوزان: حسناً، نحن بالتأكيد بحاجة لأن يكون لدينا معلمون وإداريون.

روب: تمت الموافقة، ما السؤال الآتي؟

ماريا: مهلاً، ليس بهذه السرعة! ألسنا بحاجة لأن ندعو بعض الطلبة أيضاً؟ إذا كان طلبتنا صغاراً فلم لا ندعو طلبة سابقين؟ أعني، نحن نتحدث عن إنجازهم وهم جزء مهم جداً من عملية التعلم التي تحدث داخل غرفة الصف.

روب: حسناً، قد أقول إن آباءهم يعرفون عن عملية التعلم داخل غرفة الصف أكثر مما يعرفه الطلبة أنفسهم. وهم على الأرجح يثمنون عملية التعلم أكثر مما يفعل ذلك أبناؤهم.

جوان: أعتقد أننا يجب أن ندعو الآباء أيضاً.

روب: ولم لا ندعو الجميع إذ؟ أعضاء المجلس، قادة الأعمال، السياسيين في المجتمع، المراسلين الصحفيين ...

جوان: إنني أعتقد أننا يجب أن نفعل ذلك.

ماريا: الله أعلم، كل هؤلاء الأشخاص لهم آراؤهم حول ما نفعل نحن وبإمكاننا مرة أن نجري حواراتنا حول الطاولة نفسها بدلاً من إجرائها حول موائد عشاءنا المستقلة.

وقرروا أن يكون تشكيل مجموعة العمل من 20 إلى 25 مشاركاً يمثلون التنوع في المجتمع والهيئة التعليمية للمدرسة من حيث السن والخبرة والعرق والإثنية والوضع الاقتصادي الاجتماعي. وبعد مزيد من الحوار يتفقون أيضاً بأن مجموعة العمل هذه يجب أن تعكس أصنافاً أخرى للتنوع، مثل الآباء الذين يشاركون بقوة في الأنشطة المدرسية وأولئك الذين لم يسبق لهم أن حضروا فعالية مدرسية، والطلبة الذين لديهم احتياجات متنوعة للتعلم وأولئك الذين لديهم مستويات مختلفة من الإنجاز، والمعلمين الذين لديهم تنوع من الخبرات مع الطلبة ضمن بيئات مختلفة ومجالات برامجية. وسوف يدعى للمشاركة كل شخص يمكن له أو لها أن يرتدي قبعات عديدة، مثل:

- ◀ المعلم الذي يشغل مركز قائد الفريق وأيضاً نائب الرئيس لجمعية معلمين محلية.
- ◀ عضو في المجلس لديه أبناء في هذه المنطقة التعليمية ويشارك في جمعية الآباء والمعلمين بالمدرسة.
- ◀ الطالب الذي اختير عضواً في مجلس الطلبة ولديه مستويات متعددة من الإنجاز العلمي في مواد دراسته.
- ◀ عضو في المجتمع يشغل منصب رئيس تحرير صحيفة محلية وفي الوقت نفسه هو مدرب فريق كرة القدم التابع للقسم الذي تنتسب إليه ابنته.
- ◀ وعلى هذا النحو يبقى حجم المجموعة معقولاً ويشجع كل مشارك على تمثيل وجهات نظر متعددة.

تحليل حوار المعلمين رقم (3)

لقد كان قلق روب حيال حجم المجموعة تذكرة قوية نبهت المتحاورين بأن هذه الأنواع من الأحاديث حول المعتقدات الأساسية بخصوص التعليم لا تحدث كثيراً.

«لعل الشيء الأكثر فائدة والذي تعلمناه هو أهمية المشاركة المحترمة لجميع أصحاب المصلحة ... ومن دون مشاركة هؤلاء تصبح رؤانا تفويضاً يخلو من المعنى. ويشعر أصحاب المصلحة لدينا بأنهم قد همشوا وأهملوا. وتكون النتيجة

الافتقار إلى الفهم والالتزام من جانب من نحن بحاجة
 ماسة لدعمهم» (Brown & Moffett, 1999, p. 87).

لقد تجسد الوضع الراهن في هذه المدرسة وفي غيرها من المدارس في التعاون بين الآباء والمعلمين في أمور تنظيمية وأمور خاصة بالاتصالات (بداية اليوم المدرسي، صيغة جديدة لتقارير سير أعمال الطالب، تمويل الأنشطة اللاصفية، وهلم جرا). ومن المفترض أننا «نحن جميعاً نفعل ذلك من أجل أبنائنا»، لكن الآباء والمعلمين لا يفكرون حقيقة بالمعتقدات الضمنية التي تحكم جهودكم المشتركة أو حتى يعرفونها التعريف الواضح. وفي الكثير من الحالات قد يبدو بعيداً عن التصور إجراء هذا الحوار وبخاصة مع الطلبة داخل غرفة الصف. وينبغي لهذه الحوارات في الوقت عينه أن تحترم الأدوار القائمة التي تشكل مجتمع المدرسة وذلك لكي يشعر الجميع بالمشاركة مع الإبقاء على حدود المسؤوليات الفردية والجماعية سليمة لا يمسهما أذى.

حوار المعلمين (4)

السؤال 2: من الذي سيسهل وييسر مجموعة العمل؟

انققت المجموعة سريعاً ودون تأخير على أنه من الضروري أن يكون هنالك مسهلّ ماهر ملتزم بأخذ الاستجابات وذلك بسبب تعدد الآراء التي سوف تطرح على طاولة المناقشات.

سوزان: ولن يكون ذلك بالأمر السهل، سيما وأن الآباء والمعلمين وقادة المجتمع والإداريين قلما يجتمعون ويدور بينهم حوار حول نظامنا.

روب: هل تظنين أن الناس سوف يستطيعون الامتناع عن السير فوق البيض مع بعضهم بعضاً؟ إن الحوار الحقيقي لن يحدث إلا إذا انتقل الأفراد إلى خارج حدود أدوارهم وآمنوا أنهم جميعاً يعملون من أجل شيء واحد.

ماريا: ظننت أن السبب الداعي إلى تأسيس مجموعة عمل هو تعدد الأدوار. ألسنا نريد للحوار أن يعكس وجهات نظر متعددة؟ أعتقد أنه من غير المفيد أن يحدث حوار عام وشامل حول التعلم دون أن ينبع من خبرة شخصية بالنظام مهما تكن تلك الخبرة الشخصية.

سوزان: ولكن ما رأيكم بالفكرة التي أشار إليها روب بخصوص خشية الناس من أن يسيء أحدهم إلى الآخر وهذا ما قد يدعوهم للإحجام عن قول ما يفكرون به؟ لا يمكن إجراء حوار إذا كان الأفراد يخافون من قول ما يدور في أذهانهم.

جوان: لا تنسوا أننا قد قررنا للتو أننا ملتزمون بالاستماع إلى وجهات نظر متعددة في مجموعات العمل هذه. وأعتقد أن الأمر سيكون على خير ما يرام إذا كان لدينا مشاركون يلعبون أدواراً متعددة، وإذا كان الشخص المسهل يدرك جيداً ضرورة احترام كل الآراء ويتفادى الوقوع في مستنقع أجندة مشارك واحد أياً كان.

وبعد التفكير والمناقشة في قائمة تتضمن أسماء أعضاء في الهيئة التعليمية وغيرهم من الذين قد يهمهم الأمر أو قد يرغبون ولديهم القدرة على القيام بدور المسهل توصلت المجموعة إلى أربعة أسماء: إد، المشرف المساعد للمنطقة التعليمية، ماريا (وقد تطوعت لهذا العمل)، سيلفيا،

المستشار التوجيهي في المدرسة (التي تعمل مع تنوع واسع من الطلبة والمعلمين والآباء بشكل يومي)، وكارمن، والدة طالب سابق بالمدرسة وأمينة السر السابقة لجمعية الآباء والمعلمين (وهي لم تتدرب فقط لتقوم بدور المسهل، بل وأيضاً عملت مندوباً للآباء في «فريق التحسين المدرسي لهذه المدرسة» المنحل منذ مدة). وبعد قليل من النقاش حول الخصائص الإيجابية لهؤلاء الأشخاص، قررت المجموعة دعوتهم جميعاً إلى مجموعة العمل وأن يطلب إلى كارمن القيام بدور المسهل. والسبب الرئيس لذلك هو تلقيها للتدريب في هذا المجال بالإضافة إلى خبرتها السابقة في القيام بدور المسهل لمجموعة عمل فضلاً عن التزامها الثابت بالمدرسة. وبينما كانت جوان تدون ملاحظة قصيرة تذكرها بالاتصال بكارمن، تميل ماريا قليلاً نحو جوان وتقول: «أوضح لي لكارمن أننا نطلب إليها القيام بهذا الدور بصفقتها «المسهل» للمجموعة وليس بصفقتها الأم. وأومات جوان برأسها موافقة على ما قالت ماريا، وتستمر عملية التخطيط.

السؤال (3): كيف سينظم اجتماع مجموعة العمل هذه؟

سوزان: لا أريد أن نترك الحديث عن القلق الذي أبداه روب. فأنا أعتقد أننا من خلال التخطيط نستطيع أن نفعل المزيد لجعل الناس يشعرون براحة أكبر مع بعضهم. أنا أعرف أن كارمن قادرة على ذلك لكننا بالتأكيد بحاجة للتهيئة لذلك التهيئة الصحيحة مسبقاً.

روب: حسناً، أعتقد أولاً أنه من المفيد أن نبذو جميعاً بمظهر واحد. أن يكون ثمة قاعدة ثابتة بخصوص اللباس الذي نرتديه وذلك

لكي لا يأتي إلى المدرسة أشخاص يرتدون بزة السلطان وآخرون يرتدون الجينز.

ماريا: وهناك شيء آخر يجعلني أشعر بالراحة من فوري وذلك بألا تكون داخل كرة السمك الزجاجية مثل تلك الغرفة الزجاجية الكائنة في المكتب الرئيس. فعندما يمر الناس بسبب مرورهم شروداً في الذهن بالإضافة إلى أنه يجعل الأفراد أقل قدرة على الارتياح مع الآخرين. لنواجه الأمر صراحة. ليس من الطبيعي في هذا النظام أن يكون هؤلاء الأفراد حول الطاولة معاً.

جوان: ولكن ألا ينبغي أن يكون ذلك؟ أليس هذا هو ما نعمل في سبيله؟

سوزان: أجل، ولكن العمل في سبيل هدف معين يختلف كثيراً عن كونه إجراء نموذجياً للعمل. أعتقد أنه من المجدي أكثر أن يكون الاجتماع خارج المدرسة. ربما تقوم إحدى الشركات المحلية بتقديم مساحة جيدة لعقد المؤتمرات. أو ربما في مبنى البلدية.

جوان: ومرة أخرى، أريد أن أكون واضحة، إذا كان علينا أن نذهب إلى خارج المدرسة من أجل هذه الحوارات، فينبغي أن يكون ذلك لأسباب معقولة. والسبب الخطأ هو أننا نخشى من ردة فعل الناس إزاء حقيقة فعلنا ذلك.

روب: ولماذا يكون رد فعلهم سيئاً إن عرفوا مسبقاً أننا سنفعل ذلك؟

فتحن سوف نخبر الجميع بذلك مسبقاً، أليس كذلك؟

ماريا: أنتصد بذلك المشاركين في مجموعة العمل الذين سندعوهم؟

روب: كلا! أنا أقصد الجميع. أعتقد أننا يجب أن نرسل رسالة، أو نصدر بلاغاً، أن نطلب مدخلات، أن نقدم وعداً بإبلاغ النتائج في اليوم اللاحق، وأن نعلن للجميع أننا نتخذ هذه الخطوة لكي نتحدث عن ... هيا ما الذي نحن نتحدث عنه حقاً؟ أعلم أننا قلنا «معتقداتنا المشتركة بخصوص التعلم»، ولكن ما معنى هذا الكلام على وجه الدقة؟

السؤال 4: ما الذي نتحدث عنه حقاً؟

جوان: الإنجاز العلمي وكيف يعتقد كل واحد فينا بأنه يحدث الآن وقد يحدث بفاعلية أكبر.

سوزان: وما هي مسؤولياتنا الفردية والجماعية في جعله يحدث.

ماريا: هل هذا هو فعلاً ما نحن نتحدث عنه؟ هل تذكرون الفكرة التي أثارها واحدة من الأمهات في اجتماع جمعية الآباء والمعلمين في الشهر الفائت؟ بأن الغاية والهدف من المدرسة هو تطوير الطفل كله؟ لم يكن ابنها، حسب أقوالها، «طالباً أكاديمياً». فما الذي سوف تفعله المدرسة لأجله؟ وكيف تلبي المدرسة احتياجات الطلبة الذين لم يتم استثمارهم بحسب المعنى التقليدي للكلمة، ولكنهم يستحقون أن يشعروا بالراحة ويمتلكوا الكفاءة في الميدان المدرسي.

روب: أظن أننا نشير بهذا موضوعاً آخر - مدرسة من هذه على أي حال؟

جوان: أظن أننا حسمنا هذه المسألة منذ قليل. إن واجبنا أن نرفع مستوى الإنجاز العلمي. وهذه هي الطريقة الأفضل لتلبية احتياجات

الطالبة جميعاً بصرف النظر عن الطريقة التي بها يصنفونها هم (أو آباؤهم).

ماريا: ولكن ألا يوجد أشخاص يعتقدون أن الحاجات العاطفية والاجتماعية لأبنائهم هي مهمة بقدر أهمية الإنجاز العلمي (أو حتى أكثر أهمية منه)؟ ربما توجد معتقدات أساسية إضافية في أذهان المشاركين وقد تكون صحيحة ومهمة مثل ذلك المعتقد الذي تحدثنا عنه.

تحليل حوار المعلمين رقم 4

من المهم أن نتوقف قليلاً في هذا الحوار لنعترف بأن الذي حدث كان ممكناً أن يقوض سلامة عملية التركيز والتخطيط برمتها. لقد كان من شأن محاولة جوان الفردية للحصول على وضوح الرؤية لعملها أن أفضت إلى سلسلة من المعضلات والتحليلات إزاء كيفية الانتقال من نظام غير كفاء إلى نظام كفاء. ومع أن مخطط Venn الذي وضعته في مرحلة سابقة من هذا الفصل قد أكد بأن تحسين الإنجاز العلمي هو واحد من المعتقدات الأساسية، إلا أنها بعد ذلك عادت إلى «طريقة الافتراضات» فافترضت بالنيابة عن المشاركين أجمعين (وحتى من قبل أن يجتمعوا) أنهم هم أيضاً يؤمنون بهذا المعتقد الأساسي. غير أن العمل على وضع تفاصيل تلك المعتقدات الأساسية يقتضي مشاركة أعضاء أسرة المدرسة كافة. لكن جوان وعن غير قصد قد خالفت هذه القاعدة على الرغم من كونها تحترم وتضمن آراء الآخرين.

لكن المهم أن نؤكد أن جوان تمر في خضم عملية «أن تصبح» جزءاً من نظام كفاء. هنالك أوقات قد يعود فيها المرء إلى عاداته وأنماطه القديمة وهذا ليس بعيداً عن التوقع. ويقتضي اليقظة والاحتراس لالتقاط تلك اللحظات عندما تأتي وإعادة التركيز حسب الضرورة. وفي هذا المثال تحديداً، كانت ماريا هي التي أدركت تلك العودة من جانب جوان وأشارت إليها، لكن جوان في مناسبات أخرى كثيرة هي التي تتلقف تلك اللحظات بنفسها وتعيد التركيز. وجوان إلى جانب ذلك تشير إلى تلك الزلات التي يقع فيها المعلمون، وهم أيضاً استعادوا تركيز انتباههم على «الأشياء الصحيحة». ما يجري الآن هو في واقع الأمر قيادة تشاركية إلى الحد الذي يكون عنده المشاركون كافة زملاء موثوقين في هذه العملية.

حوار المعلمين (4) (تتمة)

جوان: حسناً، عندئذ يصبح السؤال ما الذي باعقدانا يشكل تعريفاً حقيقياً للتفوق والتميز في التعليم؟

ماريا: ولكن كيف نؤطر لحوار بطريقة تضع المشاركين جميعاً على قدم المساواة؟ إذا كان السؤال يلقي بالكثير من المسؤولية في ساحة جماعة واحدة من أصحاب المصلحة، فإنه سرعان ما ينحدر إلى حوار دفاعي.

سوزان: ينبغي لنا أن نأخذ المعتقدات الأساسية التي تنتج عن الحوار الذي يدور حول مسألة التفوق والتميز، ثم نطرح السؤال: «كيف نفضل ذلك مهما يكون؟».

روب: وبمقتضى أي شروط؟ قل لي ماذا تريد وقل لي كيف ستعرف ذلك ثم ابتعد عن طريقي ودعني أقرر الطريقة الأفضل لفعله.

ماريا: الذي أسمعته هو أننا بحاجة لإجماع في الرأي من أصحاب المصلحة كافة بخصوص السؤالين الأولين، لكن الطريقة التي بها نطبق هذا كله على الصعيد العملي تعود إلى مجال الاختصاصيين. ألسنا نحن المسؤولين عن اتخاذ القرارات بخصوص تلك الشروط؛ لأننا نحن من يعرف ما الذي يصلح وما لا يصلح؟ وما هو المجدي وما هو ليس مجدياً؟

سوزان: وذلك استناداً إلى ماذا؟ الاثنان بالمائة من الحرفية التي لدينا، أم البحوث، أم الممارسة الحالية؟ أنا لست واثقة أننا نفهم كل تلك الشروط بأفضل من أصحاب المصلحة الآخرين في أسرة المدرسة.

جوان: أعتقد أن هذا أكثر مما ينبغي حالياً. لا يمكنكم أن يكون لديكم آباء وأعضاء من المجلس ... إلخ في كل حوار يجري دون أن تجعلوا المعلمين في موقف دفاعي حول حقهم بالقيام بواجبهم دون تدخل من أحد.

تحليل حوار المعلمين رقم (4)

مع أن جوان والمعلمين الذين حولها قد بدؤوا يجازفون فيما يقولونه لبعضهم بعضاً، فإن عليهم أيضاً أن يمددوا هذا المستوى من الثقة ليشمل أصحاب المصلحة الآخرين. فالثقة عامل أساسي في هذه العملية واجتماع

مجموعة العمل الذي سيعقد قريباً هو اجتماع جدير بالاهتمام كمثال لمشاركة الآباء والمجتمع. لكنه اجتماع له أجل محدد أي صمم؛ ليكون حدثاً يحدث لمرة واحدة ولمهمة محدودة. يبدو أن لدى جوان وموظفيها تحفظات حول مدى تلك المشاركة ذلك أنهم لا يعتقدون (الآن في الحد الأدنى) أن أصحاب المصلحة هؤلاء يجب أن يعدوا لاعبين مساوين لهم. والمثال المزعج في هذا التحفظ هو ذلك الحوار الجانبي الذي جرى بين جوان وماريا حول التأكد بأن كارمن تعرف «مكانها». من المثير للاهتمام أن تعمد جوان وماريا لمناقشة هذا الأمر على نحو مرتجل على أنه أمر باعث للقلق يمكن معالجته بسهولة عبر حديث هاتفي. لكن هذا القلق البريء يخفي تحته قلقاً إزاء قدرة الآباء على أن يكونوا موضوعيين حين يتعلق الأمر بعمل المدارس. فهل يستطيعون أن يروا ما هو أبعد من أبنائهم؟ ومع أن هذه الفكرة سوف تضع هذه القصة جانباً في القسم الأعظم من هذا الكتاب فإنه توجد أماكن حيث ينبغي لجوان وموظفيها أن يواصلوا العمل في بناء الثقة خارج أسوار المدرسة وبطريقة أكثر تناغمًا وذات نهاية مفتوحة.

وتعود جوان بعد اجتماعها مع ماريا وروب وسوزان إلى مكتبها وتفكر ملياً بمختلف النقاط التي أثاروها. بعدئذ تكتب رسالة الدعوة التي سوف ترسلها إلى الأشخاص الذين اختيروا أعضاء في مجموعة العمل التي ستجتمع بعد أربعة أسابيع (انظر الشكل 2-3).

اجتماع مجموعة العمل

بعد إلقائها كلمة ترحيب وشكر للجميع على ما قدموه من وقت لهذا الاجتماع انتقلت كارمن، رئيسة المجموعة، سريعاً إلى المهمة الماثلة

أمامها. لاحظت أن الحضور كانوا يجلسون على هيئة تجمعات لكل تجمع لونه الواحد (الآباء، الطلبة، المعلمون، المجتمع)، فطلبت إليهم التوزع في مجموعات تتألف كل واحدة منها من خمسة أعضاء وبذلك تكونت ست جماعات صغيرة تعكس مختلف الأدوار. ثم طلبت إلى كل جماعة أن تضع ردها على السؤال: «ماذا باعتقادنا يشكل تعريفاً للتفوق والتميز في التعليم؟»

ومع أن هؤلاء المشاركين قد انهمكوا في إيجاد الحل للسؤال المطروح إلا أن جوان قد شعرت بالتوتر والقلق داخل القاعة. تشد كارمن جانباً وتساؤها إذا بالإمكان الإعلان عن التوقف عن العمل لبعض الوقت؛ لكي تقدم مزيداً من التوضيح. فطلبت إليها كارمن أن تصبر وتنتظر حتى يبدأ الحوار، فلا بد من انقضاء بعض الوقت قبل أن يشعر الحضور بالراحة ويبدؤون بالاختلاف في الرأي. وانقضت خمس عشرة دقيقة وإذا بالقاعة تضج بأصوات المتحدثين. وتشعر جوان بالارتياح حين أدركت أن المدعويين قد شرعوا يتحدثون فيما بينهم خلافاً لمجرد الإدلاء ببيانات ثم إضافة تلك البيانات إلى ما لديهم من نواحي. بعد أن أنهت الجماعات الصغرى وضع إجابتها للسؤال بعد تفكير ومناقشة عميقين تقودهم كارمن من خلال عملية وضع التقرير لتخرج بقائمة واحدة مشتركة. والتحدي الثاني هو أخذ هذا الجواب الموسع والعمل عليه.

الشكل رقم 3-2

كتاب الدعوة إلى الاجتماع الخاص بمجموعة العمل

دعوة للتعاون والعمل معاً

لكي يستمر ويدوم التجديد المدرسي، يتعين على كل مدرسة ومنطقة ... أن يكون لديها مبادئ تسمو فوق مصالح أي فرد وأن تستمد من الناخبين أنفسهم ... تشكل هذه المبادئ ميثاقاً - أو هو تجسيد حي للأسباب التي جعلنا نحن كأُسرة للمدرسة نفعل ما نحن فاعلون.

كارل غليكمان، «تجديد مدارس أمريكا»

Carl Glickman, Renewing America's Schools

نحن جميعاً نهتم بأمر التميز والتفوق في التعليم لكن لا أحد منا مؤهل بمفرده لتعريف هذا التميز أمام المجتمع. إن صوتكم يجب أن يكون جزءاً من هذه الدراسة لكي تكون الرؤية في هذه المدرسة تكريماً لما تفرد به هذه الأسرة والمسؤولية المشتركة التي نتقاسمها لكي نضمن مستقبل شبابنا وفتياتنا.

نأمل أن تتضمنوا إلينا في الشهر القادم في مناقشة ضمن مجموعة عمل حول موضوع التميز: الزمان: يوم الجمعة الثاني من نوفمبر/ تشرين الثاني.

المكان: قاعة الاجتماعات في المكتبة العامة.

التوقيت: 8:00 صباحاً - 5:00 بعد الظهر.

✓ سوف يقدم طعام الفطور والغداء في مطعم محلي.

✓ اللباس عادي ومريح - الجينز والحذاء المطاطي لا بأس بهما.

سوف أتصل بكم في الأسبوع القادم لأوضح الغرض من الاجتماع ولتحديد الدور الذي يمكنكم القيام به في هذا الحوار، وللإجابة عن أية أسئلة قد تكون لديكم. أتوق لحديثنا القادم.

المخلص

جوان مايكلسون

مديرة المدرسة

بعد استراحة قصيرة تلقي كارمن كلمة قصيرة توجيهية للمجموعة بخصوص المهمة التالية المتمثلة بالسؤال:

ما هي الأنماط والأفكار الرئيسة التي تبدأ بالظهور؟ حين تحددون هذه الأفكار ضعوا إجاباتكم تحتها.

عندما يتم توضيح هذه الأنماط أمام المجموعة الكبرى يتضح أن اثنين من المعتقدات الأساسية يسيطران على الحوار، وهما:

◀ المدرسة المتميزة يجب أن تشجع وتعزز الإنجاز العلمي العالي.

◀ المدرسة المتميزة يجب أن تضمن العدل والإنصاف.

وعندئذ تتمثل الخطوة الآتية بتوضيح ماهية «الإنجاز العلمي العالي» و ماهية «العدل والإنصاف» بلغة تكون محسوسة ومتوائمة مع قيم المؤسسة. أثناء الغداء تلتقي كارمن وجوان وماريا وروب وسوزان ليتحدثوا حول مجريات الأمور في الفترة الصباحية وليحددوا التوجه للفترة المسائية. واستناداً إلى تأكيد المجموعة على الإنجاز العلمي وعلى العدل والإنصاف يقررون أنه من المناسب وضع السؤال: «ما هي الطريقة الأفضل لتعلم الطلبة؟» ويحضرون التوجهات التي ترشد المجموعة في عمليات الإجابة (انظر الشكل 3-3) وقرروا أيضاً إضافة إلى السؤال الخاص بالتعلم أن سؤالاً خاصاً يجب أن يطرح لمعرفة معتقدات هذه المجموعة بخصوص العدل والإنصاف. «ما هي أفضل طريقة لتحقيق العدل؟» وبعد إتمام هذه المهام تبدأ بالظهور رؤية خاصة حول الطريقة التي بها تبدو المعتقدات الأساسية.

وقد تحدث المشاركون عن الكثير من الذكريات في الفترة المسائية للاجتماع. ثم جمعوا هذه الأفكار الشخصية في عدد قليل من البيانات المهمة المتضمنة الأمثلة الآتية:

◀ أفضل طريقة يتعلم بها الطلبة هي عندما يستطيعون الربط بين دقائق جزئيات المعرفة التي يتعلمونها. وبهذه الطريقة الاستدلالية يحدث التعلم.

◀ أفضل طريقة يتعلم بها الطلبة هي عندما يكون لديهم الفضول وحب الاطلاع. فالذي يشغلهم كثيراً هو مشكلة يرون انها جديرة بالحل، وهي مشكلة تعني الكثير لهم. وهذه الخبرة تحفزهم لطرح الأسئلة ووضع الإستراتيجيات لحل المشكلة.

◀ أفضل طريقة يتعلم بها الطلبة هي عندما تكون الغاية من تعلمهم والتوقعات لهم واضحة في أذهانهم ومفهومة. فلا يضطرون للتخمين عما يفترض فيهم أن يتعلموه أو مدى جودة توقعات الآخرين نحو تعلمهم.

ويعد أن استرجعوا ذكرياتهم ووضعوا البيانات الرئيسية حول تعلم الطلبة انتقل المشاركون إلى السؤال الآتي القائل: ما الطريقة الأفضل لتحقيق العدالة؟ وأعطت كارمن تعليماتها إلى الجماعات الصغيرة بأن يدخلوا في موضوع السؤال مباشرة. تتضمن الأمثلة عن المعتقدات الناتجة عن هذا العمل ما يلي:

◀ أفضل طريقة لتحقيق العدالة هي عندما نحاسب الطلبة طبقاً لمعايير جودة عالية واحدة.

◀ أفضل طريقة لتحقيق العدالة هي عندما نضمن أن يكون الطلبة متساوين في الحصول على فرص التعلم كلها.

احتفظت كارمن بالدقائق العشرين الأخيرة من الجلسة لتلخيص ما تعلموه وما ينبغي فعله بعده. لقد أحس المشاركون بالتعب الشديد لكنهم كانوا سعداء بغنى وعمق الحوار. غير أن بعضهم أعرب عن تحفظه إزاء استمرار الأدوار التي يقومون بها في عملية التصور هذه. وقد أبدت إحدى الأمهات ملاحظتها على النحو الآتي: «كل شيء قلناه كان معقولاً في نظري وإنني أقدر عالياً مشاركتي في هذا العمل لتحقيق الإجماع في الرأي في مجتمعنا هذا بخصوص الإنجاز والعدالة لكنني لا أدري إن كنت سوف أزيد على ما قلته فعلاً». أما رئيس تحرير الصحيفة المحلية فقد أعرب عن بعض تحفظاته إزاء مواصلة الحوار، وإنما لأسباب أخرى، حين قال: «أعتقد أننا قد اكتسبنا الوضوح في الرؤية استناداً إلى معرفتنا ووجهات نظرنا السابقة، ولكن قد يبدو من المفيد في هذه المرحلة أن نعقد مقارنة بين ما توصلنا إليه وما هو موجود في متن النظرية والبحوث التربوية.» كما قدم أحد قادة الأعمال المحليين رأياً آخر بخصوص محدودية الحوار إذ قال: «ألسنا بحاجة لأن نعرف ما تقدمه البيانات بخصوص مدى احترام المدرسة حالياً لهذه المعتقدات الخاصة بالإنجاز والعدالة؟ إن الموضوع فعلاً هو موضوع ضبط الجودة وليس مجرد قائمة رغبات حول ما نأمل أن يكون».

وقد استنتج المشاركون أن هذه المهام يمكن أن ينهض بها المعلمون بشكل أفضل. ووافقت جوان على أن تتابع هذه الحوارات في المدرسة من

حيث انتهت إليه ووعدت بأن تحيط المشاركون علماً بأحدث المعلومات حول سير العمل في هذا الشأن. وفي المساء وبينما كانت تقود سيارتها عائدة للبيت كانت تفكر بالحوارات التالية التي يجب أن تحدث.

◀ يتعين عليها أن تقدم تقريراً للمعلمين والمعلمات في مدرستها حول مادة الحوار بالإضافة إلى الخطوات الآتية التي أوصى بها أعضاء مجموعة العمل ووافقت عليها.

◀ يتعين عليها أن تقدم آخر المعلومات إلى هنري بخصوص اجتماع مجموعة العمل وتأخذ موافقته على وضع خطة مستدامة لتطوير المعلمين تركيز على الإنجاز العلمي الأكاديمي والعدالة. وقد شعرت بالارتياح إذ وجدت أن العقيدة الأساسية لدى مجموعة العمل بخصوص الإنجاز العلمي متوافقة مع معتقده هو ومعتقد صناع السياسات الآخرين.

تحليل لاجتماع مجموعة العمل:

أصبح اجتماع مجموعة العمل فرصة حقيقية لتطوير مصالح مشتركة متبادلة (Cook, 1986). وكانت هذه العملية ديمقراطية في تفصيلها وتوضيحها لدور المدرسة في تحقيق التفوق والتميز، يقول سينج وزملاؤه:

«أثناء الحوار يتعلم الناس كيف يفكرون معاً - ليس بمعنى تحليل مشكلة مشتركة أو ابتكار أجزاء جديدة للمعرفة، بل بمعنى إشغال الإدراك الجماعي المشترك الذي من خلاله تصبح الأفكار والمشاعر والأفعال الناتجة ملكاً ليس لفرد واحد فقط بل ملكاً للجميع معاً». (Senge et al., 2000, p. 75).

وتكمن قوة هذه الحوارات في امتلاك أصحاب المصلحة في هذا النظام لفرصة المشاركة في التعريف وتوضيح المعتقدات الأساسية بدلاً من أن يكونوا مجرد متلقين لها. وهذا أمر حيوي ومهم لاكتمال الرؤية المشتركة ذلك أن «تفرد» المدرسة هي انعكاس ونتيجة معاً لأصحاب المصلحة فيها جميعاً.

لماذا يعد التفرد مهماً؟ لأن إحداث مدرسة فريدة في نوعها أو أن يكون المرء جزءاً من مدرسة لا نظير لها يجعلنا نشعر بالخصوصية ويصلح مستوى التزامنا. والالتزامات المشتركة تشد الناس إلى بعضهم وتشئ فيما بينهم وبين المدرسة وأواصر محكمة. ولهذه العوامل أهمية في جعل الطلبة يتعلمون بمستويات عليا (Sergiovanni, 2000, p. 23).

وتتمثل الخطوة الآتية في إيصال هذا الحوار إلى الهيئة التعليمية بأسرها لكي تقرر صلاحية التعميم ولتوضح التفاصيل الأكثر دقة لصورة ما قد تبدو عليه تلك التعميمات حين توضع موضع التطبيق العملي.

الشكل رقم 3-3

مذكرة توزع على مجموعة العمل

ما هي الطريقة الأفضل لتعلم الطلبة؟

- الخطوة (1): فكر بخبراتك وتجاربك الكثيرة السابقة داخل وخارج المدرسة. ما هي أفضل خبرة في التعلم مرت بك وأنت تتعلم؟
- الخطوة (2): عندما تتحدث مع المجموعة عن ذكرياتك وتحليلاتك، حاول أن تضع قائمة بالتعميمات الناجمة عن التقارير والروايات التي تسمعها. ما هو القاسم المشترك في خبرات التعلم تلك؟

Source: Adapted from Understanding by Design Handbook (1999), by Grant Wiggins and Jay McTighe (Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development).

اجتماع الهيئة التعليمية

دعت جوان إلى اجتماع خاص للهيئة التعليمية يعقد بعد ظهر يوم الثلاثاء القادم لتقدم لهم محتوى الحوار الذي دار في اجتماع مجموعة العمل والبيانات الخاصة بأثنين من المعتقدات الأساسية الضرورية للتميز المدرسي. غير أن دعوتها لهذا الاجتماع لن تكون مفاجأة للهيئة ذلك أنها قد أعلمت الجميع بالأسباب التي دعته لتقرر دعوة مجموعة عمل للانعقاد، وما الذي أنيط بهذه المجموعة لمناقشته، وكيف سيشاركون إذا اختاروا ذلك.

قدمت في البداية عرضاً أولياً لما توصلت إليه مجموعة العمل من خلال عرض شرائح PowerPoint، تضمن ما يأتي:

◀ المدرسة المتميزة يجب أن تشجع وتعزز الإنجاز العلمي العالي.

◀ المدرسة المتميزة يجب أن تضمن العدل والإنصاف.

وبعد مضي مدة لا بأس بها اتسمت بشيء من الإحراج وسبققتها بعض الموافقات المبهمة تحدث معلم عرف بصراحته قائلاً: «ومن يستطيع أن يجادل بهذا الأمر؟» ولما رأت رؤوساً كثيراً تومئ بموافقتها انتقلت جوان إلى الشريحة الضوئية اللاحقة التي عدت المعتقدات الأساسية بخصوص التعلم كما تحدثت عنها بالتفصيل مجموعة العمل. بعد تلاوتها لما توصلت إليه المجموعة فتحت جوان المجال ليتحدث الجميع عن ردود أفعالهم. ومع أن أفراد الهيئة التعليمية يجدون بعض التحليلات مثيرة للاهتمام إلا أن الأسئلة تبرز مباشرة حول مدى صحة التعميمات للمدرسة بأسرها.

◀ هل هي تأملات بخبرات فردية في التعلم في مدرسة معينة ومكان معين، أم أنها تصلح لأن تكون تعميماً ينطبق على جميع المدارس؟
 ◀ وهل تقدم هذه التعميمات صورة كاملة؟

◀ هل تعكس القائمة المشاركين الذين حضروا الاجتماع على اختلاف طباعهم؟

◀ هل كان الزمن المخصص لهذا النشاط كافياً؟

◀ هل تتغير هذه التعميمات لو وقع الاختيار على مجموعة ثانية من المشاركين في مجموعة العمل؟

لم تكن تلك الأسئلة بعيدة عن توقعات جوان، وقد وزعت بعض المذكرات الخطية تحدد فيها الخطوة الآتية لعملية التصور (انظر الشكل 3-4). ومن خلال بعض الهمهمات المستكرة لكبر حجم هذا العمل الذي ينتظرهم أخذ المعلمون يرشقون جوان بوابل من الأسئلة.

سؤال: كيف يتسنى لنا أن نجد الوقت الكافي لإنجاز هذا العمل؟

جوان: لقد أجريت تعديلاً في برنامج تطوير المعلمين؛ لكي يكون هذا العمل هو جدول الأعمال للشهور القادمة وحتى يتم إنجازه. [لهذه المدرسة انصراف مبكر ليوم واحد في الشهر من أجل أعمال تطوير المعلمين]. إضافة لذلك فقد التزمت بتخصيص ما لا يقل عن ثلثي وقت اجتماع المعلمين لهذا العمل. أرجو أن تخبروني إذا كنتم تريدون وقتاً إضافياً.

سؤال: لماذا نحن؟ ألا يمكنك أن تجدي مؤسسة خارجية أو استشارياً؛ ليقوم بهذا العمل؟

جوان: إن الرؤية المشتركة لهذه المدرسة يجب أن تحترم وتكرّم ما يميز هذا المكان وما ينفرد به عن غيره. أنت تعرف، كما يعرف الآخرون، وربما أفضل مما يعرفون ما هي صحة هذا النظام وعافيته، وأين ينبغي لنا أن نقوم بالإصلاحات. فأنتم الذين يقيّمون أين كان الطلاب وترشدونهم إلى حيث يذهبون اليوم، وأنتم جزء مما سيصبحون عليه في الغد كطلبة يتلقون العلم.

سؤال: إذاً لماذا نلتفت إلى خارج المدرسة من أجل المعلومات؟ لماذا لا نجتمع بيانات حول ما الذي نقوم به حالياً؟

جوان: هذان مصدران للمعلومات، وكلاهما مهم، إنما بشكل مختلف. وحالما تتوضح لنا رؤيتنا بخصوص تميز المدرسة نقوم بتدقيق ممارساتنا الاعتيادية لنقرر ما إذا كان ما نفعله حالياً هو منهجية فاعلة ومؤثرة ومرغوبة لتحقيق معتقداتنا الأساسية.

الشكل رقم 3-4

مهمة التحليل من أجل وضع الرؤية المشتركة

ما الطريقة الأفضل لتعلم الطلبة؟ وفي أي الظروف والأحوال؟

الهدف: لتقويم ما إذا كان لدينا قائمة شاملة وقابلة للقياس يمكن أن تكون مرشداً في وضع رؤية مشتركة للنظام تكون دعماً لمعتقداتنا الأساسية بخصوص الإنجاز والعدالة.

المهمة: تحليل تعميمات مجموعة العمل بخصوص التعلم من خلال عدسة النظريات والبحوث.

1. تحديد المصادر المهمة (المؤلفين والدوريات والدراسات).
2. فرز وتحليل وتركيب المعلومات والبيانات.
3. تلخيص النتائج المهمة للتحاليل وإعادة النظر بالتعميمات حسب الحاجة.
4. توضيح تفاصيل الرؤية المشتركة استناداً إلى كل تعميم على حدة وكذلك النتائج المتولدة عن التحاليل.

سؤال: وما علاقتي أنا فيما يحدث خارج غرفة صفي؟ إنني الآن مثقل بأعباء هؤلاء الطلبة وأنا أحاول فعل ما هو صحيح. ومع أن فكرتك تبدو جيدة إلا أنني لا أستطيع أن أشغل نفسي عن غرفة الصف بعمل للمدرسة.

جوان: نحن جميعاً مسؤولون عن إعطاء نتائج مهما كان الطلبة الذين نعلمهم في هذا العام. لكن هذه المسؤولية لا تنتهي عندما ينتقل الطلبة إلى مستوى صف آخر أو إلى مدرسة أخرى. نحن مسؤولون عن وضع تصميم لخبرات في التعلم تناسب مجالاً أكثر اتساعاً في التعليم وبأخذ في اعتباره تلك الحقيقة القائلة: إن هؤلاء الطلبة قد جاؤوا إلينا من معلم آخر وسوف يذهبون إلى معلم آخر. وحتى لو كنت تعتقد أنك تقوم بعمل استثنائي معهم الآن، فإن هذا العمل نفسه قد يتغير عن قصد أو غير قصد في السنة اللاحقة. إن واحداً من آمالي هو أن تجعلنا عملية التصور هذه أكثر قرباً من بعضنا في ممارساتنا وفي معتقداتنا. وإنني أقول صادقة: إنه من دون هذا النوع من التوافق والاتفاق لا نستطيع أن ندعي بأن لدينا برنامجاً يشمل الصفوف كلها.

سؤال: وهل يعني قربنا من بعضنا أن نفقد استقلالنا؟ إن هذا هو ما يجعل هذه المدرسة والمدارس كافة عظيمة، وأقصد ذلك الجمع الانتقائي لأفضل ما تتضمنه العلوم التربوية والعواطف والفلسفات الخاصة بما يجعل الطلبة مشاركين بقوة ومستثمرين بقوة ويستثمرون في تعلمهم. أنت قد تحاسبيننا على العمل ضمن الإطار الواحد (معايير المضمون على المستويات القومية والمحلية

والخاصة بالولاية) لكنك ألتت تتجاوزين الخط حين تطلبين أن تكون لدينا الرؤية نفسها؟

جوان: قبل أن أجيب عن هذا السؤال أود أن أقول: إنني أتوقع أن يستغرق الأمر بعض الوقت ومزیداً من الحوارات قبل أن نصل جميعاً إلى مكان يصبح فيه هذا الجواب إجراء نموذجياً للعمل. أعتقد أن المعلمين والإداريين في المدارس التي حققت نجاحها ليس لديهم الكثير من الاستقلالية الفردية. بل إن المربين يمارسون استقلالية جماعية. فالنجاح يأتي من جهود الفرد والجماعة معاً بغية تحقيق أهداف الجماعة - الإنجاز العلمي العالي والعدالة للجميع. والجميع، معلمين وطلبة، يؤدي دوره على نحو أفضل نتيجة لذلك الجهد الجماعي. وتصبح الرؤية القوة المحركة للأسباب التي تجعلنا نفعل ما نحن فاعلون. وإليك شيئاً آخر في هذا السياق، ذلك أن المعلمين كأفراد يؤمنون بهذا النوع من النظام بدلاً من أن يمتثلوا له. إذا كنا نعمل معاً على الدوام، وابتداء من اليوم، نسأل الأسئلة المهمة ونجمع البيانات والبحوث ذات الصلة، نعمل ونتحدث معاً ونحلل الممارسة الراهنة، ونفكر ملياً بحثاً عن إمكانيات جديدة فإننا نستطيع أن نفعل أفضل. وينبغي لنا أن نفعل الأفضل مع طلبتنا ومع أنفسنا.

لاحظت جوان الزمن الذي انقضى وأحست أن اهتمام الحضور قد بدأ يتلاشى. فسارعت إلى وضع حد لهذا الحوار. وبينما كانت تعلن اختتام اللقاء طلبت إلى الحضور أن يكتبوا أسئلة أخرى قد تكون لديهم على قطعة من الورق يضعونها في السلة وهم خارجون من القاعة.

ثم حزمت أغراضها وأخذت السلة وبحثت في محفظتها عن المفتاح لتتقل الباب. ولحمت بطرف عينها ورقة قد طويت بعناية ووضعت في هذه السلة. شدها فضولها كثيراً ففتحت هذه الورقة المطوية وقرأت عبارة مهمة جداً وسؤالاً: «كنت أظن أنني أتقن عملي وذلك حتى هذا اليوم. فما الخطأ فيما نفعله حالياً ومن نحن الآن؟»

لو أن هذه الرسالة جاءت قبل شهرين لوجدت نفسها خارج المضمار وعادت من فورها إلى مكتبها لتعتمد رسالة أخرى عليها تصون احترام الذات لدى المعلمين. لكنها اليوم فاجأتها نفسها بهدوء ردة فعلها وتلك الراحة التي بها جلست لتخط إجابتها الداخلية حيث كتبت: «ليس الأمر من أنتم من حيث كونكم مهنيين ومتخصصين، بل إن لذلك علاقة بالنظام. حتى إننا لا نعرف من نحن في هذه اللحظة، لأننا لم نجلس ونتحاور لنعرف ذلك. لقد كنا وما زلنا نقوم بالعمل المدرسي دون أن ننظر إلى، أو نفكر، من أين أتت إجراءات العمل النموذجية، فما بالك إذا كانت تتم».

حوار الإداريين (2)

في اليوم اللاحق جلست جوان مع هنري، مشرف المنطقة، وإد مساعد المشرف، وأبلغتهما بأحدث المعلومات عن اجتماع مجموعة العمل وعن تجاوب المعلمين مع مجموعة العمل ذاتها ومع مهمتهم طويلة الأجل.

هنري: ماذا سوف نرى في هذه المدرسة عندما تطبق كل هذه الأشياء؟

جوان: حين ماذا يكون مطبقاً، الرؤية المشتركة؟ أم ثقافة

الاستقلالية الجماعية؟

هنري: خبريني، أريد أن أعرف المؤشرات التي سوف تستعينين بها لمعرفة ما إذا كنا نعمل الأفضل في مجالي إنجاز الطلبة والعدالة. ما هي الأرقام الأساس التي سوف تستخدم في هذه المقارنة؟ وما هي الأرقام الهدف التي تأملين تحقيقها؟ وعلى سبيل المثال، هل تفكرين بالقول: إن 75 بالمائة من طلابنا سوف يظهرون أكفاء في التقويمات الخاصة بإنجاز الطلبة على مستوى الولاية ومستوى المنطقة بعد أن يتم تطبيق هذه الرؤية؟

جوان: حسناً ومن هم الذين يشكلون نسبة 25 بالمائة وليسوا أكفاء؟ هل لك أن تعطيني أسماءهم؛ لأنني على ثقة بأن آباءهم يودون معرفة ذلك.

هنري: هيا يا جوان، هذا ليس عدلاً.

جوان: أنا أعرف الضغط المستمر عليك، وعلينا جميعاً في سبيل رفع مستوى إنجاز الطلبة في التقويمات التي تجريها الولاية. لكن هذا مؤشر واحد فقط للتمييز. فإذا كان علينا أن نحقق كلا المعتقدين الأساسيين اللذين ظهرا بنتيجة مجموعة العمل، وهما الإنجاز والعدالة، فعلياً أن نحصر على ألا تنقص جهودنا في مجال واحد عنهما جهودنا التي نبذلها في المجال الآخر.

هنري: إذأ ما الذي تطلبينه؟ الإذن لكي تكتبي الرؤية المشتركة؟

جوان: بل أكثر من ذلك. أولاً أريد الإذن بكتابة الرؤية المشتركة مع المعلمين ومستعينة بمعلومات من أصحاب المصلحة الأساسيين. وثانياً، الإذن باستخدام هذه الرؤية وسيلة لتحديد نوع البيانات التي

يجب علينا أن نجتمعها؛ لنرى درجة احترامنا وتنفيذنا لمعتقداتنا. وثالثاً، الإذن باستخدام هذه البيانات لتحديد الثغرات بين الممارسة والمعتقد. ورابعاً، الإذن بأن نعمل ما هو ضروري لسد هذه الثغرات بما في ذلك خطط العمل التي تتضمن تطوير المعلمين.

هنري: لا بد لي أن أكون صادقاً معك. إنني أسمع الآن قيمة وأهمية ما تقولين لكنني أريد أن أوضح أمرين اثنين. الأول، إن ما تقولينه من حيث المبدأ لا يبدو لي أمراً راديكالياً متطرفاً. الراديكالي هو أن تعتقدي أنك تستطيعين اعتماد فكرة الاستقلالية الجماعية وتجعلها تحدث في هذه المدرسة. تعجبني مثابرتك وتفاؤلك، لكنني في الوقت عينه أشك في قدرتك على تغيير الثقافة السائدة في هذه المدرسة. ومع ذلك لن أدع شكي وريبتي تقف عائقاً أمام مجهودك. وثانياً، لا أريد أن أتجاهل الحقيقة القائلة: إنكم مدرسة واحدة ضمن منظومة واحدة أكبر. وقد بينت بوضوح ضرورة أن يعمل المعلمون كمفكرين يفكرون في إطار النظام في مؤسستك. لكنني أتساءل عما إذا كنت ترين هذه المدرسة جزءاً من منظومة أكبر. وأنا لن أكتب لك شيكاً على بياض لكي تعلمي وكأن المكتب المركزي غير موجود. توجد بعض الممارسات الأخرى، والأعراف الأخرى التي يتعين على المرء أن يتمسك بها بصرف النظر عما قد يستنتجه المعلمون لديك. فمثلاً، تصر هذه الأسرة على المحاسبة والمساءلة.

إد: بيني وبين جوان علاقة وطيدة تتضمن أحاديث فيما بيننا حول هذه الأمور. وأنا على ثقة بأننا سوف نواصل أحاديثنا هذه. وأنا على ثقة أيضاً بأن العمل الذي تقوم به جوان له فوائده ليس فقط من أجل

المعلمين في مدرستنا وإنما للنظام بأسره. أعتقد أنه من المفيد أن ندع هذا العمل يستمر في مدرستها وفي الوقت نفسه نراقب عن كثب تلك الدروس التي يمكن أن نستفيد منها من أجل مدارس أخرى، وأمور أخرى يجب أن نعرفها لتتأكد بأن المكتب المركزي يعمل بالتعاون مع جوان وهيئتها التعليمية بدلاً من أن يعمل كل بمفرده.

جوان: أعتزف بأنني أكثر التركيز على المدرسة وأنه من العدل أن تتهموني بهذا التركيز الذاتي الذي أحاول أن أقلل منه في مدرستي. أعتقد أنه يوجد شيء من التوازي المعقول بين رؤية المعلمين لطلبتهم ورؤية الإداريين للمعلمين في مدرستهم. نحن نتفانى من أجلهم كثيراً وأكثر من كل الأولويات المهنية الأخرى. سمعتكم وأعدكم بأنني سأظل على اتصال دائم معك ومع إد؛ لكي نتطور معاً.

تحليل حوار الإداريين رقم (2)

لم يكن ذلك الحوار سهلاً ومريحاً لأي من الإداريين المشاركين ذلك أنه حوار يقحم قضية من هو الذي يسيطر على المدرسة. فإذا كانت عملية وضع الرؤية تشد الناس إلى بعضهم في مدرسة جوان وهم يعملون لجعل معتقداتهم الأساسية واقعاً ملموساً، فكيف سيؤثر ذلك على مؤسسة مدرسية أكبر منها؟ وما مدى التوافق بين التزامات المعلمين وبين الالتزامات التي تتص عليها سياسة المنطقة التعليمية؟ وما الشدة التي ينبغي أن يكون عليها هذا التوافق؟ وهل يمكن (ويجب) لتطور مدرسة معينة لتصبح نظاماً كفوفاً أن يدفع المنظومة الأكبر في الاتجاه نفسه؟

لقد اتفقت جوان وهنري وإد على «أن ينتظروا ليروا» قبل إحداث أي تغيير في هذا العمل وفي غضون ذلك تتواصل الحوارات من أجل تنفيذ المهمة الماثلة أمامهم وكذلك في اجتماعات الهيئة التعليمية والمناقشات الخاصة والحوارات حول موآئء الغداء.

أعمال لاحقة

برغم أن الكثيرين من أعضاء الهيئة التعليمية ما زالوا يشككون بأن يكون تأكيد جوان على أن الاستقلالية الجماعية سوف تصبح أكثر من كلمات وهمية يقصد بها أن يتحدثوا معاً لمرآة أكثر إلا أن مستوى المعارضة والتوتر الخارجيين بخصوص المهمة الماثلة قد انخفض انخفاضاً ملحوظاً. ولا يوجد ضمانة بأن البحوث سوف تجسد المعتقدات التي يؤمن بها المعلمون، ولكن حتى في تلك الحالات التي لن تكون تجسيدا لها، فإن الخبرة ستكون خبرة تعلم فقط.

وبعد شهرين من العمل الدؤوب أنتج أعضاء الهيئة التعليمية جدولاً يؤكد التواؤم والتناغم بين التعميمات المهمة والرئيسة والخلاصات التي أفرزتها البحوث (انظر الشكل 3-5 في الصفحتين اللاحقتين). وعندما رفع هذا الجدول للدراسة أآاب أعضاء الهيئة التعليمية بكل حماس، فالمنتج النهائي يؤكد أن المعتقدات الأساسية لديهم متوائمة مع البحوث التربوية واقترح الأعضاء دعوة المشاركين في مجموعة العمل لآتماع ثانٍ يعقد بعد الظهر؛ لكي يوضحوا لهم أحدث المعلومات حول سير الأعمال.

وبعد هذا اللقاء مع مجموعة العمل آخذ أعضاء الهيئة التعليمية على عاتقهم المرحلة الأخيرة من المهمة، ألا وهي توضيح تفاصيل الرؤية

المشتركة لتوصيف ما ستبدو عليه المدرسة (بمرأى العين) عندما تطبق
المعتقدات الأساسية على الصعيد العملي. وقد وزعت جوان هذه الهيئة
في مجموعات صغيرة العدد من أجل البدء بوضع التصورات وتزويدهم
بثلاثة أسئلة لتركيز الاهتمام على عملهم، وهي:

1. كيف سيكون التعميم عندما يكون قيد الاستخدام؟

2. ماذا سأرى داخل غرفة الصف، حيث يكون موضع التطبيق الجيد
(وليس التطبيق الجيد جداً)؟

3. ماذا سيفعل المعلمون والطلبة عندما يطبق التعميم؟ (اقتبست
بتصرف من (Hall & Hord, 2001, p. 49).

وأبلغتهم جوان أن كل عبارة يجب أن تكون «مفعمة بالحيوية والتصوير
قدر الإمكان... صورة كلامية» (Hall & Hord, 2001, p. 42) وهكذا
تظهر ثمرة جهودهم المشتركة في الشكل رقم 3-6 (84 pp. 85).

خلاصة ما تقدم والنظرة إلى المستقبل

بدا معلمو هذه المدرسة في مطلع فصل الربيع على ثقة أكيدة بأن هذا
العمل المبتكر يحتاج إلى ما هو أكثر من «كتابة على الورق».

«وتصبح قيم المدرسة وغاياتها القوة المحركة. ومع حدوث
ذلك تبدأ بالظهور حالة جديدة من التراتبية الهرمية -
تراتبية تضع الأفكار في قمة الهرم والمديرين والمعلمين والآباء
والطلبة دون ذلك حيث إنهم أعضاء في زمالة مشتركة تلزم
نفسها بخدمة هذه الأفكار» (Sergiovanni, 2000, p. 24).

ومع أن أعضاء الهيئة التعليمية يبقون في مرحلة مبكرة من هذا العمل إلا أنهم يقفون بقوة راسخة خلف المعتقدات الأساسية الخاصة بالإنتاج العالي والعدالة، وهم على استعداد للعمل والتعاون معاً بطريقة جديدة ليجعلوا ذلك واقعاً ملموساً في مدرستهم.

خطوة جوان التالية: ما إن تذكرت ملاحظة هنري التي أبدأها في مرحلة مبكرة بخصوص المحاسبة التي يدعو إليها المجتمع وكذلك الملاحظة التي ذكرها رجل الأعمال المحلي الذي شارك في مجموعة العمل حيث قال: «ألا يتعين علينا أن نعرف ماذا تبين تلك البيانات بخصوص الطريقة التي بها تنفذ المدرسة حالياً هذه المعتقدات الخاصة بالإنتاج والعدالة؟ إنه حقاً موضوع له صلة بالرقابة على الجودة وليس مجرد قائمة رغبات توضح ماذا نتمنى أن نكون» حتى أدركت جوان أنه ينبغي جمع البيانات حول إنجاز الطلبة والمعلمين وسلوك الطلبة المشاهد والمسموع في أرجاء المدرسة. وسوف تجمع هذه البيانات بغية تحديد الثغرات تحديداً صحيحاً بحيث تشكل حافزاً للتغيير في النظام. فالتحدي المائل أمامها أن تفكر بطريقة تفعل بها ذلك دون أن تشكل خطراً على الهيئة التعليمية.

خطوة هنري وإد التالية: يتعين عليهما أن يفكرا جيداً بالطريقة التي بها تكون مدرسة جوان مكتملاً، وربما منافساً، لأجندة المنطقة التعليمية. وليس لهذا الأمر علاقة فقط بمضمون وطريقة عملية التصور بل وأيضاً له صلة بالافتراضات الخاصة بمن يسيطر على النظام. ومع أن هذه الحوارات على مستوى المنطقة التعليمية ليست جزءاً من سياق قصة هذا الكتاب إلا أن مبادئ العمل والخطوات الست للتحسن المستمر تظل تشكل الدليل الإرشادي لكيفية مقارنة هذه الحوارات.

خطوة القارئ التالية: ضع في ذهنك مدرستك ومنطقتك التعليمية

وادرس الأسئلة التالية:

◀ ما هي معتقداتنا الأساسية؟ ومن حددها؟ وهل كانت الجماعة جيدة التمثيل؟

◀ في أي المواضع تتسجم معتقداتنا مع المعتقدات السائدة لدى المنطقة؟ والولاية؟ وهل يوجد تداخل مناسب بينها؟ وإن لم يوجد فمعتقدات من لها الغلبة؟ ومن يتوسط لتحقيق التوافق والانسجام؟

◀ هل الرؤية لدينا مجردة أم ملموسة؟ وهل بمقدورنا أن نتعرف عليها إذا رأيناها ونتفق على هذا الإدراك؟

◀ هل الرؤية بيان محدد ضيق الأفق أم أنها نابعة من بحوث ونظريات يقر بها الجميع؟

الشكل رقم 5-3	
ما الطريقة الأفضل لتحقيق التميز والعدالة: تواؤم المعتقدات وخلاصات البحوث	
مقطعات ما أفرزته البحوث والنظريات	معتقدات مجموعة العمل
<p>عن Bransford, Brown & Cocking (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • «الأطفال الصغار يشغلون أنفسهم بقوة في محاولة فهم عوالمهم». إن القدرة على التفكير وحل المشكلات تقتضي معرفة منظمة جيداً يمكن الوصول إليها في الكتب المناسبة والصحيحة». (p. 153) • «الفهم والتفكير بفاعلية يقتضيان فهماً مترابطاً ومتساوياً للمبادئ الناظمة لأي مادة علمية». (p. 238) 	<p>أفضل طريقة لتعلم الطلبة هي عندما يستطيعون الربط بين أجزاء متفرقة من المعرفة التي يتعلمونها. ومن خلال الاستدلال والاستنتاج يحدث التعلم.</p>

<p>عن Bransford, Brown & Cocking (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الأطفال هم حلّالو المشكلات ومن خلال ما لديهم من فضول وحب اطلاع يولدون الأنشطة والمشكلات. هم يحاولون أن يحلوا مشكلات تعطى لهم وهم أيضاً يبحثون عن تحديات جديدة» (p. 234) ● «طلبة العلم من كل الأعمار يشعرون بالدافع المحفز عندما يرون فائدة ما هم يتعلمونه وعندما يستعملون تلك المعلومات لفعل شيء يكون له أثر في الآخرين». (p. 261) 	<p>أفضل طريقة لتعلم الطلبة هي عندما يكون لديهم فضول وحب اطلاع. فالذي يشعّلهم كثيراً هو مشكلة يرون أنها جديرة بالحل، وهي في الوقت عينه تعني لهم الكثير. فهذه الخبرة تحفزهم لطرح الأسئلة وليخططوا لاستراتيجيات لحل المشكلة.</p>
<p>عن Bransford, Brown & Cocking (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● «الطلبة في جميع المستويات، لا سيما وهم يحرزون التقدم في الصفوف الدراسية يركزون انتباههم وطاقاتهم في التعلم على تلك الأجزاء من المنهاج التي يجري تقويمها». (p. 245) ● «إن مصطلح تفكير المرء بالعمل الذهني لديه يعني قدرات الأفراد على التنبؤ بأدائهم في مختلف المهام ... ومراقبة مستوياتهم الحالية للإنقان والفهم. (مثال ذلك (p.12) Flavell, 1973, Brown, 1975 <p>عن Marzano (2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● «نتائج الإنجاز في الصفوف التي تكون فيها أهداف التعلم الواضحة ظاهرة ومعروفة هي أعلى بنسبة انحراف نموذجي من نتائج الإنجاز في صفوف تكون فيها أهداف التعلم الواضحة غير موجودة». (ص 35، عن بحث أجراه (Mark Lipsey and David Wilson, 1993). 	<p>أفضل طريقة لتعلم الطلبة هي عندما يكون الغرض من تعلمهم والتوقعات المخصصة لهم واضحة دون لبس. فلا يضطرون لتخمين ما يفترض بهم أن يتعلموا أو مدى جودة ما يتوقع لهم أن يتعلموه.</p>

<p>عن (Marzano 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> • «كانت التوقعات العليا للطلبة واحدة من أكثر الخلاصات البحثية انسجاماً في البحوث...» وهذا ما يحدد معاني السمات المميزة للمدارس الأكثر فاعلية. <p>(ص 36 نقلاً عن David Reynolds and Charles Teddlie, 2000)</p> <p>عن (Williams 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • «لقد تفوق الطلبة اللاتينيون على زملائهم عندما (افترض المعلمون أن الأطفال كانوا أكفاء وقادرين وأن مسؤولية المعلم تكمن في تقديمه للطلبة منهجاً صارماً فكرياً ومبتكراً ومليئاً بالتحدي)» (ص 58 نقلاً عن L. Moll). • «بغية تضيق الفجوة في الإنجاز يقدم المعلمون منهجاً دراسياً فيه التحدي العلمي ويتضمن الاهتمام بتنمية المهارات الإدراكية من المستوى العالي» (p. 65) 	<p>أفضل طريقة لتحقيق العدالة هي عندما نحاسب الطلبة جميعاً وفق معايير الجودة العليا نفسها.</p>
<p>عن (Marzano 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> • لفرصة التعلم علاقة مع إنجاز الطلبة هي الأقوى من كل العوامل المدرسية...» (p. 22) 	<p>أفضل طريقة نتبعها لتحقيق العدالة عندما نحرص على أن يكون الطلبة متساوين في الوصول لفرص التعلم كافة.</p>

الشكل رقم 3-6

بيان الرؤية في مدرستنا عندما تطبق معتقداتنا الأساسية عملياً

الرؤية	معتقدات مجموعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> ● سوف أرى التعليم داخل غرفة الصف تسوده الأسئلة والاستطلاع، وليس المحاضرات. ● سوف أرى التعليم يركز على اكتشاف المفاهيم الكامنة في صميم كل تخصص علمي وكيف يكون المفهوم استدلالاً واستنتاجاً للعلاقة بين مختلف بنود المعرفة لهذا التخصص العلمي. ● سوف أستمع إلى الطلبة في مناقشاتهم وأدائهم داخل الحصة الدراسية يربطون بين الأجزاء الدقيقة للمعرفة و/ أو المهارة وبعدئذ التذكير بهذه الاستنتاجات للتأكد من كفايتها المستمرة. وعندما يتبين أن أحد الاستنتاجات غير كافٍ سوف أستمع إلى الطلبة وهم يتأملون ويراجعون لكي يستوعبوا المعلومات الجديدة الناشئة عن التعلم الجديد. ● سوف أرى الشواهد بأن الطلبة يؤدون أداء جيداً في امتحانات المعرفة وفي مقاييس الأداء في أسئلة مفتوحة النهايات، وفي التحديات التي تقتضي استخدام المعرفة والمهارة بوسائل جديدة وأصلية ومهمة. ● سوف أرى إنجازاً عالي المستوى دوماً للإجاز الطلبة في مختلف أدوات التقويم. 	<p>أفضل طريقة لتعلم الطلبة هي عندما يستطيعون الربط بين أجزاء متفرقة من المعرفة التي يتعلمونها، ومن خلال الاستدلال والاستنتاج يحدث التعلم.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● سوف أرى مناهج وصفوف للطلبة منتظمة حول المشكلات. فيصبح محتوى المقرر الدراسي الوسيلة لحل المشكلة. ● سوف أرى غرف الصفوف حيث يعمل الطلبة دوماً على طرح الأسئلة الجوهرية الموضوعة خصيصاً لتكون مرشداً ودليلاً في التعلم. ● سوف أستمع إلى الطلبة الذين يوضحون أهمية التعلم المنهكين فيه وكيف سيكون ذا قيمة مستقبلية لهم. وهذا التوضيح لن يكون التعبير عنه بملاحظات قليلة القيمة بل بحيث يعكس فهماً واضحاً للقيمة التحويلية للتعلم. ● سوف أرى غرفة صف تؤكد على تطوير وتقييم استراتيجيات متعددة لحل المشكلات، وتحديد الإستراتيجية الأكثر واعدة والقابلة للتكيف حين تختبر هذه الاستراتيجيات. ● سوف أرى الطلبة يستخدمون المعرفة والمهارة بكفاءة وجدارة بطرق جديدة ومهمة لحل المشكلات الواقعية. 	<p>أفضل طريقة لتعلم الطلبة هي عندما يكون لديهم فضول وحب اطلاع. فالذي يشعلهم كثيراً هو مشكلة يرون أنها جديرة بالحل، وهي في الوقت عينه تعني لهم الكثير. فهذه الخبرة تحفزهم لطرح الأسئلة وليخططوا لاستراتيجيات لحل المشكلة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● سوف أرى قاعدة واضحة للتمييز في الإنجاز من أجل كل منتج أو أداء يطلب إلى الطلبة أن يقوموا به أو يقدموه. ● سوف أرى مجموعة مشتركة للقواعد المدرسية من أجل السمات نفسها في الأداء ويستخدمها المعلمون كما تستخدم في مختلف المواد الدراسية باستقامة وبشكل دائم وفي الحالات التي تكون فيها هذه القواعد محددة بالاختصاص العلمي يتفق الأساتذة على هذا التعديل وبحيث يفهم الطلبة الأسباب الداعية للتعديل. 	<p>أفضل طريقة لتعلم الطلبة هي عندما يكون الغرض من تعلمهم والتوقعات المخصصة لهم واضحة دون لبس. فلا يضطرون لتخمين ما يفترض بهم أن يتعلموا أو مدى جودة ما يتوقع لهم أن يتعلموه.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● سوف أرى طلبة قادرين على تطبيق القواعد المدرسية في عملهم الخاص وعمل النظراء وقيّمون بمستوى عال من الوثوقية مع الدرجات التي يضعها المعلم. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● سوف أرى (أ) منهاجاً دراسياً يحدد معايير عليا لجميع الطلبة، و (ب) تعليماً وتواصلًا لدى المعلمين يشجع تحقيق هذه المعايير و (ج) تنوعاً غنياً من التقويمات التي تتيح للطلبة الفرصة لإظهار اتقانهم للمادة. ● سوف أرى مجموعة مشتركة من القواعد الدراسية من أجل السمات نفسها في الأداء ويستخدمها المعلمون كما تستخدم في مختلف المواد الدراسية. ● سوف أرى طلبة يستوعبون جيداً المعايير العليا ويراجعون أعمالهم ليقربوا كثيراً من تحقيق تلك المعايير. 	<p>أفضل طريقة لتحقيق العدالة هي عندما نحاسب الطلبة جميعاً وفق معايير الجودة العليا نفسها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● سوف أرى منهاجاً دراسياً يوضح المفاهيم الأساسية والمضمون والمهارات اللازمة لجميع الطلبة كي يتعلموا، والتعليم موجهاً بحيث يهدف إلى ضمان أن يتعلم الطلبة هذه الأساسيات. ● سوف أرى البرامج المدرسية تطبق بحيث تهيئ الطلبة جميعاً للتعلم والنجاح. ● سوف أرى الطلبة جميعاً لديهم الحق بالوصول العادل والمنصف إلى جميع البرامج التعليمية. 	<p>أفضل طريقة تتبعها لتحقيق العدالة عندما نحرص على أن يكون الطلبة متساوين في الوصول لفرص التعلم كافة.</p>