الفصل الرابع

تعريف الواقع في ضوء البيانات

السؤال الأساسي

ما هي الثغرات بين ما نعتقده وما نفعله؟ وكيف لنا أن نسد هذه الثغرات؟

مبادئ العمل

- حالما يعرب أعضاء الهيئة التعليمية عن التزامهم بالرؤية المشتركة ينبغي لهم أن يعرفوا جيداً مسؤوليتهم في تحقيق هذه الرؤية.
- وعندما يرى أعضاء الهيئة التعليمية البيانات صحيحة وموثوقة عند جمعها وتحليلها، فإن هذه البيانات تؤكد ما هو ناجح في تطبيقه وتكشف الثغرات بين الواقع الراهن والرؤية المشتركة بطريقة تحض على العمل الجماعي المشترك.

الفكرة العامة للفصل

تعتبر البيانات في نظام كفء «نقطة علام» على الطريق المؤدي إلى التحسن المستمر (Schmoker, 1996, p. 30). ولكي تكون نقاط العلام هذه موضع ثقة بأنها صحيحة وموثوقة ينبغي أن توضع من خلال التعاون.

obeikandl.com

وهذا يعني أن جمع البيانات وتحليلها يجب أن ينبع من حوارات غنية بخصوص المعلومات وبخصوص المعاني المختلفة التي يستنتجها مختلف الأفراد من تلك المعلومات. ومع أن بعض المشاركين قد يختلفون في الرأي إزاء بعض التفاصيل الخاصة بماهية البيانات التي جمعت وكيف يجري تحليلها وتركيبها إلا أن الجميع يعتادون على الوثوق بأن تلك المعلومات سوف تستخدم في سبيل العمل على تحقيق الأهداف المشتركة التي تسهم في سد الثغرات القائمة بين الرؤية والواقع المعيش.

في هذا الفصل سوف نمضي مع القاريء نحو الخطوة الثالثة للتحسين المستمر ـ ألا وهي جمع البيانات وتحليلها واستخدامها ـ وسوف نميط اللثام عن التحديات التي يواجهها المعلمون والإداريون حين يجرون تقويماً صادقاً ومخلصاً لممارسات التعليم والتعلم. «مع أن المدارس قلما تستخدم البيانات والنتائج لتوجيه وإرشاد الممارسة، فإن البيانات يجب أن تكون الميزة الأساسية للطريقة التي بها تقوم المدرسة بعملها.» (Schmoker, 1996, p. 30). ولكي يمكن التغلب على الخوف الناجم عما يمكن أن تدل عليه هذه البيانات وكيفية استخدامها ينبغي على أفراد الهيئة التعليمية أن يتعاونوا فيما بينهم عند جمع البيانات وتحليلها حتى تكون المعلومات الناتجة أهلاً للثقة بأن تكون نقطة علام دقيقة وصحيحة للأداء الراهن.

وفي هذا الفصل أيضاً نقدم لكم شخصية جديدة سيكون لها أثر حقيقي على طبيعة عمل المدرسة. هذه الشخصية هي المعلمة آن التي تحظى باحترام كل من في هذه المدرسة واحترام العاملين في المنطقة التعليمية، كما وصفها

E.F.Hutton: «عندما تتكلم الجميع يستمعون». غير أن مصدر قوتها لا ينبع من توصيف عملها، بل رأيها الناقد دوماً حول ما الذي يوصف بالجودة في التعلم وما لا يمكن وصفه كذلك، وأيضاً من قدرتها على توضيح ما يشعر به الآخرون. وقد تابعت مواهبها القيادية في حفنة من الأدوار خلال رحلة عملها التعليمي التي امتدت لنحو 25 سنة، حيث اختيرت لعدد من المرات مندوبة في النقابة، وكانت في هذا المنصب لاعباً أساسياً في عمل المنطقة التعليمية بخصوص الإشراف والتقويم، ثم شغلت منصب رئيس لجنة المنطقة المكلفة بجائزة «معلم العام». وفيما يتعلق ببرامج تطوير المعلمين تعد آن مثالاً لتلك المسألة التي أوضحناها في الفصل الأول أعلاه لمعلم يكرس عمله للنمو والتطور المهني إلا أنه يركز بصفة رئيسة على الأمور ذات المعنى المفيد له. وإن رأت زملاءها وزميلاتها مهتمين فهي تتعاون معهم لكنها لا تتبع أجندة أي شخص آخر سوى أجندتها هي.

نقاط العلام على الطريق المؤدي إلى التحسن المستمر

حوار الإداريين (3)

هنري: أقدر لك رجوعك إلي بهذه السرعة. هل كانت النتيجة النهائية التي توصل إليها المعلمون متوافقة مع توقعاتك؟

جوان: يعجبني اختيارك للكلمات. لو سألتني هذا السؤال منذ نحو عام مضى لكان جوابي يستند بكل بساطة إلى ما إذا كانوا أعطوا ما طلبته منهم أو أما إذا كانوا قد أعطوا ما يحمل القيمة لهم. لكنني الآن أجد نفسي مشدودة إلى استجابتهم العاطفية لما يفعلون

بخصوص المنتج النهائي. لذلك وبطريقة أكثر غنى مما كان بوسعي أن أقول سابقاً، أقول أجل، إنني مسرورة بما وصلنا إليه الآن.

تقدم جوان إلى كل من هنري وإد نسخة من «التواؤم بين المعتقدات وخلاصات البحوث» وأيضاً نسخة من «بيان الرؤية لمدرستنا» (انظر الشكل 3-5 و 3-6) ثم تحاورهم حول طريقة إنجاز هذا العمل.

هنري: هذه الرؤية المشتركة تختلف عما توقعته.

جوان: وكيف؟

هنري: لقد توقعت أن تكون بياناً شاملاً لما نصبو إليه أو لنقل وثيقة تكون أكثر إلهاماً مما هي وظائفية.

إد: اللافت في تحديد الأهداف التي توصلت إليها مع المعلمين أنها تبدو حقيقية وواقعية وقابلة للتقويم أيضاً.

جوان: وهذا ما كنا نحاول فعله تماماً. فنحن يجب أن نكون واضحين مع بعضنا بخصوص ما هو الشيء الذي نعتقده وما الشيء الذي سوف نراه عندما توضع هذه المعتقدات موضع التطبيق العملي.

إد: المكان الوحيد الذي شعرت فيه أنني أضعت السبيل هو ... ماذا حدث للمعتقدين الأساسيين بخصوص الإنجاز العلمي العالي والعدالة؟ يبدو أنهما في كل مكان ومع ذلك ليس لهما مكان في هذا المخطط.

تنهض جوان وتتجه نحو السبورة، وترسم مخططاً (الشكل 4-1) لتوضيح أين كانت المدرسة (عملية التصور التي تحدثنا عنها في الفصل

الثالث) وإلى أين تتجه بعد ذلك (باستخدام بيانات تحدد الثغرات وتضع خططاً استراتيجية لسد تلك الثغرات).

هنري: [وهو ينظر بإمعان إلى المخطط] برغم أني مسرور لرؤية المكان حيث وضعت البيانات على المخطط، ولكن ما نوع البيانات التي تعتقدين أنها ستقدم تلك المعلومات التي تحتاجينها؟ [يشير هنري إلى واحد من البيانات المذكورة عن الرؤية من مخطط «بيان الرؤية لمدرستنا» (الشكل رقم 3-6) ويقرأ بصوت عالٍ] «سوف أرى غرف الصف تطرح فيها أسئلة أساسية وجوهرية مصممة خصيصاً لتكون دليلاً ومرشداً للتعلم». هنالك طريقة واحدة فقط للحصول على هذا النوع من المعلومات ـ وهي المشاهدات داخل غرف الصف.

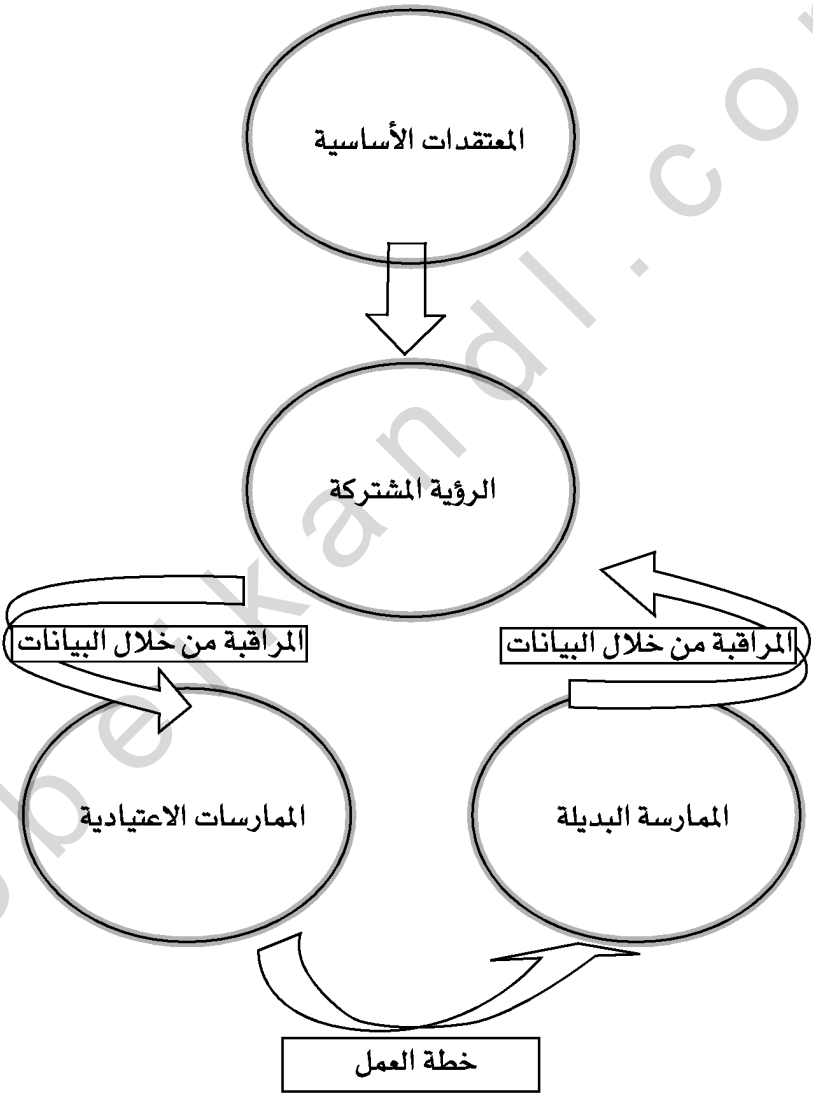
إد: أو المعلمين يقدمون تقاريرهم.

هنري: ولكن ما مدى وثوقية تلك المعلومات؟ تعتمد صحة هذه الطريقة على ما إذا كان باستطاعة المعلمين التمييز بدقة بين أولئك الطلبة الذين يستخدمون الأسئلة وسيلة لإنشاء المعنى وأولئك الطلبة الذين يستخدمونها لتكرار ما قرؤوه أو ما سمعوه عن شخص آخر. لست واثقاً إذا كان ذلك قابلاً للعمل يا جوان.

obeikandl.com

الشكل 4-1

تركزت الحوارات على التحسين المستمر في نظام كفء



obeikandl.com

جوان: أوافقك الرأي تماماً بأن البيانات يجب أن تجمع بطريقة جديدة ومختلفة من أجلنا نحن جميعاً.

إد: ومن أجل نقابة المعلمين.

جوان: أعتقد أن المعلمين في مدرستي يثمنون الرؤية المشتركة كثيراً حتى إنهم على التزام تام بأن يفعلوا كل شيء لتنفيذها.

هنري: أعتقد أنك، بصراحة، تتصرفين على نحو ساذج. فالذي أنتجوه حتى الآن شيء قوي على الورق إنما ضعيف جداً في التنفيذ. من المستحيل أن نحاسبهم على التغيير ما لم تكن ثمة آلية مختلفة لجمع البيانات يجري تطبيقها.

إد: لنعمل الآن على أن نفكر معاً ونتصور ماذا ينبغي على جوان وهيئتها التعليمية أن يأخذوا في اعتبارهم ليضعوا خطة لتحليل البيانات تكون عملية وفي الوقت نفسه مقبولة منطقياً.

جوان: يجب أن تكون هذه الخطة أكثر من مقبولة بنظر الهيئة التعليمية لدي. يجب أن يقبلوا بها جميعاً على أنها الطريقة الوحيدة لتحقيق التحسن المستمر. لا يهمني إذا أعجبتهم الفكرة أم لا، أو إذا كانوا يتطلعون لتحقيقها أم لا. ما يهمني فقط هو أن يقبلوا بها على أنها جزء من الواقع الملموس ومن هذا النظام.

ثم أخذ الإداريون الثلاثة يفكرون بصوت عال لمدة 45 دقيقة بغية وضع قائمة بسلسلة الهموم والأفكار التي هي بحاجة للدراسة. ومن أجل تلبية حاجة جوان لمساعدة المعلمين في عملهم باعتبارهم يحلون المشكلات في

obeikandl.com

عملية تحليل البيانات أخذوا ينقحون عملهم فنتج لديهم الأسئلة الخمسة الرئيسة التالية (نقلاً عن Glickman, 1993, pp. 48 - 54):

1. ماذا ينبغي لنا أن نعرف؟
2. ما البيانات المتاحة حالياً؟
3. ما البيانات الجديدة التي نحتاجها؟
4. كيف نحصل على البيانات؟
5. كيف نستطيع أن نجمع البيانات بشكل صحيح وموثوق؟

حوار المعلمين (5)

في الاجتماع اللاحق للمعلمين عرضت جوان لضرورة جمع وتحليل البيانات واصفة هذا العمل بأنه «الخطوة المنطقية التالية» في عملية التصور، حيث قالت: «لكي نعرف في أي الأماكن نحن ناجحون وفي أيها ينبغي لنا أن ننمو ونتطور يتعين علينا أن تكون لدينا صورة بالغة الدقة للواقع». ثم تحدثت عن الأسئلة الأربعة الأولى التي وضعتها بالتعاون مع هنري وإد. ثم وزعت الهيئة إلى مجموعات وأناطت بهذه المجموعات مسؤولية تعريف نوع البيانات اللازمة لهم ليحددوا الدرجة التي بها توجد مختلف بنود بيان الرؤية في المدرسة. وحالما بدأت المجموعات بالعمل على المهمة المناطة بهم ساد صمت غير معتاد في أرجاء الغرفة. وأحست جوان بالحيرة إزاء تلك الحوارات المرتبكة والهامسة فيما بين المشاركين ذلك أنها لم تكن على غرار حوارات العام الفائت حين ناقش الأساتذة ذاك الجدول وحددوا التعميمات وخلاصات البحوث. وتجولت فيما بين المجموعات لكنها لم تستطع أن تجد نمطاً عاماً يفسر لها ذاك الهدوء.

obeikandl.com

في تلك الأثناء فتح باب الغرفة وأشار لها البواب بالخروج. خرجت جوان من الغرفة حيث سمعت من هذا البواب أن بوابة الملعب الرياضي لا تقفل. انزعجت قليلاً وطلبت إلى البواب أن يتصل بقسم الصيانة في المنطقة التعليمية ويؤكد لهم إنها حالة مستعجلة وإن لزم الأمر أن يضع جنزيراً وقفلاً على هذه البوابة. وقالت في نفسها: «إن تغيير عاداتي جزء من هذا التحدي وينبغي لي أيضاً أن أهيئ المعلمين لتغييرات في توصيف واجباتهم إذا كان علي أن أركز جهودي على العمل الحقيقي للمدرسة».

وما إن عادت إلى الغرفة حتى لاحظت النقيض لتلك الحالة التي كانت عليها حين غادرتها. فالحوارات أكثر حيوية وتكاد تكون ساخنة. تدنو من إحدى المجموعات وإذا بها تعود لصمتها في الحال.

جوان: كيف تسير الأمور حتى الآن؟

آن: يقول أول بيان للرؤية «سوف أرى». فماذا يعني هذا الكلام؟ يقول ميغيل إنه يعني بأنه سوف يأتي من يشاهد عملنا في الصف. إنما من الذي سوف يشاهد؟ أنتِ؟ المكتب المركزي؟ يتهيأ لي أنها أسوأ حالة «للتطفل» وهو شيء حاولنا الابتعاد عنه عندما أعدنا دراسة سياسة الإشراف والتقويم منذ بضعة أعوام.

ميغيل: لقد كنا نشعر بأننا فعلنا جيداً حين وضعنا بيان الرؤية المشتركة، يا جوان. وكانت الرسالة أنك تثقين بنا. ويبدو الأمر هنا أنك تمهدين الطريق لنوع من الإدارة من أعلى لأدنى مشوبة بمزيد من التطفل حيث ستكون دوماً تحت الفحص والتدقيق.

يبدو أن كلامه هذا كان هجوماً عنيفاً جعلها تترنح. وفي المجموعات الأخرى ساد الصمت، حيث كان الجميع يستمعون. وسرعان ما تبين أن مضمون هذا الحوار كان موضع نقاش مطوّل في المجموعات الأخرى في هذه الغرفة. وبينما هي تحاول استعادة رباطة جأشها وتركيز اهتمامها لمحت سوزان تقف وتومئ برأسها طالبة الأذن بالكلام حول هذا النوع من المخاوف.

سوزان: ربما لأنني عملت سابقاً في عالم الأعمال بوسعي أن أقول إنني لا أجد هذا العمل باعثاً على الخوف. ففي عملي السابق كنا دوماً نرى جمع البيانات جزءاً من كل مشروع يجري تنفيذه وجزءاً من كل مشروع جديد. فكانت الأسئلة من نحو «أي منهجية تسويقية أفضل من غيرها؟ هل هي المنهجية التي جربتها أنت أم التي استخدمها أنا؟» ولم نكن قط نصدر أحكامنا على بعضنا بعضاً، بل كان الحكم على المنهجية ذاتها. وعندما كان الأمر يتعلق بجمع البيانات، فقد كان الأمر يتعلق بالفريق الذي يقوم بجمع وتحليل هذه البيانات. فهذا كان عملنا نحن وليس عمل رؤسائنا. كنا نعمل فريقاً واحداً، فلماذا لا نستمر في ذلك؟ دعونا نفكر كيف نجمع البيانات وليس بالأشخاص، بل على ما نراه في المدرسة على أنه ممارسة اعتيادية. لقد حددنا ما نريد أن نراه، فهل هو هنا؟

آن: لكن هذا المكان ليس مكان أعمال. وهذا ما هو أكثر من مجرد نقطة أساسية وجوهرية.

كانت الملاحظتان اللتان صدرتا عن سوزان وآن قد قطعتا الحوار المفتوح لدى الهيئة التعليمية. فاستمر النقاش سريعاً ودون أن يخلو من الصخب.

obeikandl.com

- توجد نقاط أساسية وجوهرية هنا. لقد وضعتها الولاية لنا ونحن نضعها لأنفسنا.

- أليس هذا هو السبب لكوننا معجبين بل ومنجذبين لعملية التصور؟ هل لأننا قد أتيحت لنا الفرصة حقاً لكي نوضح تفاصيل ماهية النقطة الجوهرية المشتركة؟

- ولكن إن كانت الأجندا طوال هذا العمل ترمي إلى وضع رؤية مشتركة ثم بأسلوب كثير التطفل ومليء بالشكوك والريبة نعمل على جمع «البيانات» حول ما «يحدث فعلاً» داخل غرفتي، لما كنت أيدت تلك الرؤية المشتركة منذ البداية.

- المشاهدات التي يقوم بها أشخاص خارجيون لا تريهم إلا جزءاً من الصورة الأكبر لما يحدث حقاً داخل غرفة الصف. وحتى لو كان لدينا رزمة كاملة من الأجزاء الصغيرة فهذا لا يعني أن لدينا إحساساً بالصورة الكاملة لما يبدو عليه حال التعليم والتعلم في هذه المدرسة.

- أريد أن يكون لدي رؤية واضحة لما نحن نعمل في سبيله. ولو استخدمنا التشبيه المجازي للأحجية، فهذا يعني استخدام الصورة الظاهرة على غلاف العلبة كمرجع يجعلنا نفكر بالسير للأمام وبالخطوة التالية. وأنا أريد الفرصة لاستخدام تلك الرؤية لأعرف ما إذا كنت على المسار الصحيح في العمل الذي أؤديه مع الطلبة. إذا كان هذا يعني «مكاناً للأعمال» فلا بأس بذلك.

obeikandl.com

- ولكن من الذي يقيس ما إذا كنا نفعل ذلك أم لا سوى المعلمين؟ يجب علينا أن نثق بالأشخاص الذين يعرفون أكثر من غيرهم كيف يقيّمون ما إذا كان الطلبة يتعلمون أم لا.

- ولكن من الذي يحدد نقاط القياس؟ وتعلم الطلبة عند أي مستوى؟

جوان: [تستعيد سيطرتها على اتجاه الحوار في الاجتماع] لقد كنا وما زلنا نعمل كفريق عمل واحد. وكان ذلك عظيم الأهمية وسيظل كذلك من أجل نجاحنا جميعاً. فالأمر لا يخصني وحدي ولا يخصكم وحدكم. إنه يخصنا كلنا ويخص نجاحنا كمدرسة. أريد أن نعود للانضمام معاً كمجموعة كاملة نفكر معاً بطرق لجمع البيانات اللازمة حين يدعو بيان الرؤية لدلائل حول «المشاهدة» و «الاستماع». ومبدئياً، فإن القاعدة الأولى لجمع الآراء والملاحظات تنص على أنها يجب أن تضمن بأننا ننظر إلى ممارسات المدرسة، وليس ممارسة معلم وحده.

في المدة المتبقية من الاجتماع التي بلغت 40 دقيقة حددت المجموعة القواعد الإرشادية التالية كمنعكس للمخاوف الحقيقية بخصوص الثقة:

1. وضع بروتوكول للمشاهدات يحدد بدقة المعلومات التي ينبغي جمعها.
2. وضع نموذج لصيغة التقرير بحيث تضمن نقل البيانات بأسلوب موحد دوماً.

(آ) لا ينبغي أن يشير التقرير إلى معلم الصف الذي جرت مشاهدته ولا هوية المشاهد.

(ب) يجب أن توضع التقارير داخل صندوق مغلق في المكتب الرئيس.

obeikandl.com

3. مشاهدة المعلم الواحد مرتين، واستخدام البروتوكول والصيغة الخاصة بالتقارير.

(آ) كل واحدة من هاتين المشاهدتين يجب أن يقوم بها شخص مختلف من أعضاء الهيئة التعليمية بحيث لا يقوم الشخص الواحد بمشاهدة المعلم مرتين.

(ب) يمكن للمعلمين والإداريين كافة ان يقوموا بهذه المشاهدات.

جوان: أعتقد أنه صار لدينا الآن مسودة جيدة للخطة، ويتعين علينا أن نحول هذه المسودة إلى صيغة مذكرة ثم نضع بروتوكول المشاهدات وصيغة التقارير. ونحن بحاجة أيضاً لتحديد من سوف يلخص البيانات التي سوف تجمع. اطلب إلى آن وسوزان أن تنضما إلي كفريق الصياغة لكي نجمع معاً هذه الأجزاء ونعيدها إليكم في غضون أسبوعين.

سارعت سوزان للموافقة وأبدت ترحيبها بابتسامة عريضة لكن آن ما زالت غير راضية عن الفكرة برمتها. وتدنو آن من جوان بعد انفضاض الاجتماع.

آن: ما زلت غير مرتاحة لهذا الأمر لكنني أوافق على مساعدتك الآن لأنني لا أحب أن أرى تلك المشاهدات الصفية تستخدم كأداة عقاب.

جوان: أنت تبدين رأياً على جانب كبير من الأهمية.

آن: وأي رأي هذا؟ وجهة نظر تدل على كوني أرتاب بأن بروتوكول المشاهدة هذا سوف يصبح حملة تطارد الأفراد؟ وجهة نظر تدل

على عدم الرغبة بفتح صندوق باندورا*؟ لا بد أنك تخدعين نفسك إن ظننت أن هذا البروتوكول سوف تقبل به النقابة. أرى أنك لن تكوني راضية عن مستقبلك إن لم تذهبي وتتحدثي طويلاً مع النقابة وزعمائها.

جوان: أوتظنين أننا نستطيع أن نجد أرضية مشتركة لجمع البيانات التي نحتاجها لكي نمضي قدماً.

آن: لن يكون ذلك إلا إذا كانت البيانات التي نحتاجها يثق بها الجميع بأنها أكثر من البيانات التي تريدينها. وقد دل التوجه العام للحوار في هذا الاجتماع وبكل وضوح على أن أعضاء الهيئة التعليمية لا يثقون به.

جوان: لكن واجبي يتضمن فيما يتضمنه أن أعمل على توعيتهم بقيمة البيانات، وأن كون هذا الإجراء لم يتخذ من قبل لا يعني أنه غير جدير بأن نتخذه الآن، فهذا ليس جمع بيانات عن أعضاء إفراديين في الهيئة، إنها بيانات عن المدرسة بأسرها. كم مرة ينبغي لي أن أردد هذا القول؟

آن: بعدد المرات اللازمة لنصدقك. وهذا لم يحصل بعد ومن الأفضل أن تعترفي بهذه الفكرة وأن تعملي انطلاقاً منها بدلاً من أن تدفني رأسك في الرمل. إن لم تهتمي بها الآن، فسوف تهتم هي بك فيما بعد.

* باندورا في الأساطير اليونانية هي امرأة أرسلها زيوس رب الآلهة عقاباً للجنس البشري بعد سرقة بروميثيوس للنار وأعطاها صندوقاً ما إن فتحته بدافع الفضول حتى انطلقت منه جميع الشرور فانتشرت بين البشر ولم يبق بداخل الصندوق سوى الأمل (المترجم).

obeikandl.com

تأملات المديرة (5)

في ذاك المساء سيطرت مجريات الاجتماع على جوان ولم تستطع أن تبعدها عنها. أدركت أن ملاحظة هنري بخصوص سذاجتها لم تصب هدفها فقط بل عليها أن تعترف بها الآن. وكانت تعلم أيضاً أن نجاح جهودها يعتمد على نجاحها في القيام بدور القائد والرئيس المسهل. ويبدو أن هذا الأمر مربك لها. كيف لها أن تتوقع كل تلك الحاجات العديدة لجميع الأفراد في هيئتها التعليمية؟ كيف لها أن تنمي الثقة التي تبدو الآن معدومة فيما بين المعلمين؟ وقد أذهلها أنهم استطاعوا كتابة بيان الرؤية المشتركة حين كان الشك لا يزال قائماً بين المعلمين والمدير. لقد افترضت أن الثقة قد عادت وهي موجودة. لكنها حزنت وشعرت بعدم الارتياح لأن تكتشف الآن أنها مخطئة. فهل تكون في حال أفضل بعد أن عرفت ذلك؟ بالتأكيد. ولكن لا يبدو الأمر هكذا في ذلك المساء.

تحليل لحوار المعلمين رقم (5) وتأملات المدير رقم (5)

عادت قضية الثقة للظهور مجدداً (وستعود للظهور مرات ومرات). وواصلت جوان تعاميها عن قضية نبهها إليها أعضاء آخرون في الهيئة. فقد وصفها هنري بالساذجة، وسخر روب بـ «التعاون» بين أعضاء الهيئة، وأكدت ماريا أن الناس يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر. وذلك الإدراك غير المريح بأن ما تفعله جوان في هذه المدرسة سوف يعني انتهاء مجهودها الخاص بالتحسن المستمر إن لم تعمل على تعميق الثقة بين أعضاء الهيئة التعليمية. وهذا يذكرنا بأحد مبادئ العمل التي تحدثنا عنها مطولاً في الفصل الثاني والقائل: «كل عضو في الهيئة التعليمية يجب أن ينظر إليه

على أنه زميل موثوق عند دراسة وفحص الممارسات الاعتيادية.» فالثقة يمكن أن توجد لكن تعميق الثقة هو العمل الضروري والمتواصل للقائد.

حوار المعلمين (6)

استطاعت جوان بفضل تعاون سوزان وآن أن تنجز البروتوكول ونموذج صيغة التقارير وتوزعها على أعضاء الهيئة التعليمية مرفقاً بها جدول زمني للمشاهدات. والتقت أيضاً مع القادة النقابيين لمراجعة بروتوكول المشاهدات والخطة الخاصة بتحليل البيانات. وتحدثوا عن الخطوات اللازمة لضمان إغفال هوية الشخص الذي سيقوم بالمشاهدة في التقارير وفي البيانات النهائية. واتفقوا أيضاً على إعفاء أعضاء الهيئة كافة من الواجبات المناطة بهم لفترتين ليتفرغوا لهذه المشاهدات.

ولكن على الرغم من الحقيقة القائلة بأن التخطيط لعملية جمع البيانات كانت محفوفة بالمنازعات إلا أن المدهش عدم ظهور أي تذمر عندما تلقى المعلمون هذا البروتوكول. فقد حان وقت القيام بتلك المشاهدات. يبدو أن المعلمين قد وثقوا بالغاية من هذه المشاهدات التي دعا إليها البروتوكول وبأن البيانات سوف تستخدم كفرصة للتعلم (وليس عملاً بوليسياً).

بعد انقضاء وقت تم فيه تدريب المعلمين كلهم على استعمال نموذج التقرير واستكمال جولتين من المشاهدات، دعت جوان إلى اجتماع تعقده مع سوزان وآن حيث عملن معاً على تحليل البيانات وتبين لهن ما يأتي:

- خمسة وسبعون بالمائة من وقت التعليم تستخدم في تقديم المعلم للمعلومات إلى الطلبة.

obeikandl.com

- ثماني عشرة بالمائة من وقت التعليم تخصص لأسئلة المعلم.

ـ ثمان وسبعون بالمائة من هذا الوقت تخصص لأسئلة تطلب معلومات محددة.

ـ اثنان وعشرون بالمائة من هذا الوقت يطلب إلى الطلبة استكشاف الصلات بين الوقائع والحقائق ومحاولة التوصل إلى استنتاجات مؤقتة (الاستدلال).

- اثنا عشر بالمائة من وقت التعليم تنفق على أنشطة أخرى.

- مائة بالمائة من المعلمين يستخدمون شكلاً معيناً من القواعد الأساسية في وضع الدرجات لأعمال الطالب، ومعلمو الفنون اللغوية فقط يستخدمون القواعد نفسها، وذلك من أجل وضع الدرجات على الكتابة فقط. ثلاثة معلمين يستخدمون القاعدة الخاصة بالكتابة حين يضعون الدرجات عند تصحيح المقالات في الدراسات الاجتماعية.

- خمسة وسبعون بالمائة من الطلبة يحققون الأهداف في الامتحانات الموحدة التي تفرضها الولاية.

- خمسة عشر بالمائة من المعلمين وضعوا لأنفسهم وحدات خاصة توضح كيف يتم تصميم عمل الطالب ليكون متوائماً مع المعايير الخاصة بالولاية.

- سبعة وتسعون بالمائة من الطلبة حصلوا على معدل وسطي من الدرجات قدره (3) أو أفضل في البطاقات الخاصة بهم.

obeikandl.com

- ثمانون بالمائة من التقويمات كانت امتحانات تقليدية لفروع غير مترابطة للمعرفة، وخمسة عشر بالمائة كانت أسئلة أكاديمية ذات نهايات مفتوحة وخمسة بالمائة كانت مهام خاصة بالأداء.

وعلى مدى عدد من الأمسيات التالية تم وضع هذه البيانات تدريجياً في فئات إنما دون مقاصد واضحة. وهنا أثارت كل من سوزان وآن موضوع الخطوة التالية وكيف ستكون. افترضت سوزان أن يعملن هن الثلاث على وضع استنتاجات ترفق بالتقرير الموجه إلى المعلمين. لكن آن تعارض ذلك بقوة وإصرار.

آن: مع أننا نحن الثلاثة قد جمعنا هذه البيانات إلا أن تحديد ما تعنيه هو واجب الهيئة التعليمية بأسرها.

جوان: أوافق على ذلك تماماً. لدينا نصف يوم في الأسبوع القادم هو الأخير في برنامج تطوير المعلمين وعندها سوف نقدم هذه البيانات ونعمل جميعاً على تحليلها.

آن: وهل سوف نناقش هذه البيانات خارج المدرسة؟

جوان: مع أنه يتعين علينا أن نناقش هذه المعلومات مع هنري وإد لأننا جزء من المنطقة التعليمية فإن الأمر متروك لنا لنستنتج ما الذي تعنيه البيانات حقاً وكيف نستطيع استخدامها لنحسّن عملنا، فهذا هو تقريرنا نحن وتحليلنا نحن وصدقيتنا نحن. وإنه لمن السابق لأوانه أن نناقش هذا الأمر مع جماعة أكبر عدداً. سيأتي الوقت لذلك، ولكن لن يكون إلا بعد أن تكون لدينا خطة لسد الثغرات. وسنكون في ذلك صادقين ومخلصين ونتصرف بتوقع مسبق.

obeikandl.com

آن: آمل ألا نندم عندما نتحدث عن هذه المعلومات مع أسرة المدرسة بكاملها.

تحليل لحوار المعلمين رقم (6)

لماذا كانت هذه السلسلة من الحوارات صعبة؟ ولماذا هذا الفصل بين البيانات وتحقيق الأهداف؟ لقد كان سبب ذلك كله انعدام الثقة. وهذا ليس بالأمر المستغرب في نظام غير كفء يتجاهل فيه المربون تلك الصلة بين الدليل على الإنجاز وطريقة فعل الأشياء. وهذا ما وصفه Schmoker (1996) بأنه: «صفقة ضمنية فيما بين الناخبين على جميع المستويات تقضي بعدم جمع أو استخدام المعلومات التي تكشف عن المواطن التي يتعين علينا أن ننجز بشكل أفضل أو المواطن التي نحتاج لإجراء التغيير فيها» (p. 33). ومع أن أفراد الهيئة التعليمية يقدرون الحاجة إلى مراقبة العمل من خلال البيانات على المستوى الإدراكي والمعرفي إلا أن الكثيرين يستاؤون على المستوى العاطفي من طريقة تطفل هذه البيانات على استقلاليتهم الفردية.

- البيانات مخيفة.
- البيانات عدو لي. البيانات تشير إلى ما هو خطأ في عملي وتؤكد على ضرورة أن أكون بالمستوى المطلوب.
- إن مجرد قيام الأفراد بجمع البيانات تبين أنهم لا يثقون بأنني أقوم بعملي خير قيام.

ومن هذه النظرة الضيقة يبدو من شبه المؤكد أن البيانات تفرق بين الناس بدلاً من أن تجمعهم معاً. والتوتر وانعدام الثقة اللذان ظهرا في

تلك الحوارات يؤكدان الحقيقة القائلة إن أفراد الهيئة التعليمية في هذا النظام لا يفكرون من خلال النظام وفي إطاره، بل هم يعالجون البيانات من خلال عملهم الشخصي مع الطلبة وحرفيتهم.

غير أن هذا الاستياء يجد جذوره في المخاوف الثلاثة الرئيسة، وهي: أولاً، إن تحليل البيانات يفتح الباب أمام ما كان يعد سابقاً منطقة خاصة نسبياً، ويقصد بذلك جودة عمل الطلبة داخل غرفة الصف الواحد. فالمعلمون يوثق بهم في احتفاظهم لدفاتر العلامات الخاصة، وفي وضع وسائلهم الخاصة في التقويم وآليات تصحيح أوراق الامتحان ومعايير الموضوعية، فهم القضاة الذين يصدون أحكامهم المتعلقة بالنجاح والفشل في مئات الواجبات التي يكلف بها عشرات الطلبة على مدى العام الواحد؛ لذلك فإن فكرة أن يقوم بتحليل منظومتهم في التقويم وإعطاء الدرجات شخص لا يعرف طلابهم شخصياً تبدو فكرة تسيء إلى وتهاجم العديد من المربين. فهم يعتقدون أنهم يعرفون طلبتهم أفضل من أي شخص آخر ولذلك لديهم تبصر أكثر عمقاً بكيفية تحسين أدائهم. غير أن تحليل البيانات يشكل فرصة عظيمة القوة من أجل عمل تعاوني مع الآخرين بهدف تحديد مواطن القوة ومكامن الضعف المشتركة وكذلك تحديد الحلول من خلال النظام. غير أن هذا المنطق يبدو «رجعياً» للوهلة الأولى: أن تكسب تبصراً أكثر عمقاً بطلبتك، وأن تشارك بقوة في التحليل مع معلمين آخرين لما هو حال الطلبة. ولكي ينجح هذا التحليل ينبغي على المعلمين أن يجروا تقويماً لطلبتهم انطلاقاً من مقاييس مشتركة ويتعين عليهم أن يتوصلوا إلى قناعة بأن النظام يعمل على نحو أفضل بنتيجة الجهود والمساعي الجماعية.

وثانياً، إن تحليل البيانات سوف يتيح حتماً قراراً بالتغيير. «البيانات دوماً تشير إلى عمل يجب القيام به ـ فهي عدو الروتين المريح» (Schmoker, 1996, p. 33). ومع أن المربين معتادون على التغيير، إلا أنهم في نظام غير كفء يتحملون ويصبرون وهم يشاهدون «عروضاً رديئة» لأنهم يعلمون أن هكذا عمل يأتي إلى المدرسة ويخرج منها دون أن يمكث طويلاً ودون أي توقعات بالتطبيق.

غير أن النظام الكفء الذي تبين فيه البيانات وجود ثغرات بين الممارسة الراهنة والنتائج المطلوبة يصبح التغيير فيه صعباً تجنبه. فعلى الصعيد الفردي يشعر الناس جيداً أن ما يفعلونه لا ينسجم مع معتقداتهم الأساسية، وأما على صعيد النظام نفسه فهم يشعرون جيداً أن ما يطلب إليهم أن يفعلوه سوف يكون موضع تقويم في غرف الصفوف في المدرسة بأسرها بغية الحكم على فاعلية المقاربة.

ثالثاً، إن تحليل البيانات يصبح معلومات عامة ومن المرجح أن ينجم عنه ضغط متزايد لجهة المساءلة والمحاسبة إذا لم تكن النتائج مرضية. وهذا يعني في الوقت نفسه أن أداء الطلبة يمكن ربطه (إما بشكل معقول أم لا) بأداء المعلمين. بيد أن هذه العلاقة السببية بين جودة التعليم وإنجاز الطلبة تبرز إلى دائرة الضوء خوف المربين حيال قدرتهم (أو قدرة المدرسة) على رفع مستويات الأداء. وعلى الرغم من ذاك النزوع إلى اجتناب، أو إلى نزع الثقة من، أولئك الذين ينادون بالنتائج سوف يجد المعلمون أن البيانات وبالتالي النتائج يمكن أن تكون قوى عظيمة التأثير في توليد الرغبة الأكيدة بالتحسن. وإن نفذت بالشكل اللائق والصحيح، «يمكن للمحاسبة والتحسين أن يتداخلا معاً، لكن هذا التداخل بحاجة

إلى دقة عالية في الصقل» (Fullan & Stiegelbauer, 1991, p. 87). وقد وضعت جوان بالتعاون مع أسرتها التعليمية أسس هذا الجهد الهادف للتحسين من خلال عملهم في وضع الرؤية المشتركة واعتمادهم على مدخلات من أصحاب المصلحة الهامين في الأسرة المدرسية. وهنا نجد شموكر Schmoker (1996) يؤكد على قوة هذا الشكل للمقاربة، حيث يقول: «إن الاهتمام بالنتائج والتحسين يمكن أن يرضي جميع الناخبين ويحرك النشاط فيهم ابتداءاً من الممارسين أنفسهم ومروراً بالآباء وانتهاء بأعضاء مجلس إدارة المدرسة» (p. 36). فالمعلمون ليسوا معزولين عندما يبذلون جهودهم لجعل الطلبة يقتربون أكثر من الرؤية المشتركة، فأفراد المجتمع جميعاً يصبحون مشاركين عن علم وبينة في هذا الجهد (ولهذا السبب ينبغي أن تكتب الرؤية المشتركة بعبارات حسية ملموسة).

ومن الضروري أيضاً التأكيد على أهمية اللغة والأسلوب في التحليل الفاعل للبيانات. فالتقرير الخاص بالبيانات وبصرف النظر عن أجندة الشخص وأسلوبه، يجب أن يكون الدافع لـ «نمذجة النظام» أي الفحص والدراسة المنضبطين للواقع وبما يتضمنه من علاقة ومعان للمعلمين كافة وللصفوف كلها وعلى جميع المستويات وفي الأعمال كافة. يقول سينج وزملاؤه:

«تفرض عملية نمذجة النظام قاعدة سلوكية تقتضي الوضوح والانسجام بما لا يمكن أن تقتضيه اللغة العادية سواءاً كانت مكتوبة أو محكية. ففي الحوارات العادية يحاول الأفراد أن يختبؤوا وراء عبارات غامضة أو غير كاملة أو ربما غير منطقية مثل «تعتمد طريقة استجابة الأفراد على الحالة أو الموقف». لكن من يحاول توصيف النموذج يتعين عليه أن يحدد أي الأفراد،

obeikandl.com

أي نوع من الاستجابات وعلى نحو دقيق كيف تكون مختلف الظروف التي تفضي إلى أفعال معينة» (Senge et al., 2000, p. 235).

ومن أكثر الطرق فاعلية في استخدام اللغة الواضحة وفي العمل التعاوني وفي توصيف الأولويات الثابتة أن تجعل أعضاء الهيئة التعليمية يعطون خلاصات عن البيانات. وبحسب McTighe and Thomas (2003) تعد خلاصات البيانات عظيمة القيمة لأنها تمكن المعلمين من أداء ما يأتي:

1. توصيف الإنجاز الحالي للطلبة بأسلوب حسي ملموس وشامل يوجه العمل.
2. تحديد الأولويات التي يحتمل أن تنشأ التي من أجلها يمكن وضع أهداف قابلة للقياس.
3. تقديم بعض الشواهد والدلائل بدلاً من توجيه اللوم.
4. تعزيز ملكية بيانات الأداء (نقلت بتصرف من الصفحات pp. 52.55).

الأعمال اللاحقة وحوار المعلمين الناتج عنها

يتلقى المعلمون كافة البيانات الخام قبل نهاية الأسبوع وتطلب إليهم جوان أن يستفيدوا من اجتماعات فرق العمل القادمة لتحديد الأنماط التي يجدونها. ثم ينعقد اجتماع يضم الأسرة التعليمية بأسرها بعد اجتماعات فرق العمل. وفي اجتماع الهيئة التعليمية تعمل جوان على توزيع الحضور في مجموعات وتوجه المشاركين إلى ضرورة استخدام مدة 45 دقيقة التالية

obeikandl.com

ليحددوا ما يستنتجونه من هذه البيانات بخصوص الدرجة التي وصلت إليها المدرسة في تحقيق رؤيتها. والجدير بالذكر أن هذه الاستنتاجات تنشأ من أنماط أشارت إليها البيانات. وعندما توضع هذه البيانات في تقارير وتسجل وتعرض على المجموعة تتوجه هذه المجموعة لأي بيانات لم تشملها التقارير بعد فتجسدها في الاستنتاجات. وعند انتهاء الاجتماع يشعر الأساتذة بإحساس أكيد أن هاتين القائمتين ـ تلك المتضمنة ثغرات بين الرؤية والواقع وتلك التي تدل على المجالات الخالية من أي ثغرات ـ تحتوي معلومات واضحة لا لبس فيها. فمثلاً، المعلمون جميعاً يستخدمون قواعد معينة إنما القواعد التي وضعت وطبقت على نحو مشترك هي تلك التي في فنون اللغة.

أعلنت جوان اختتام الاجتماع بعد أن أثنت على عمل وعمق فكر المعلمين مؤكدة على أهمية الدور الذي لعبته الاختلافات في الرأي في أثناء المناقشات داخل المجموعات الصغرى والمجموعات الكبرى. وهكذا نجد أن الحديث الصريح حول اختلافات الرأي قد صقل وشحذ تفكير المعلمين. ثم تحدد للجميع الخطوة التالية:

جوان: والآن يأتي دور العمل المهم لتخطيط ما ينبغي فعله بعد أن عرفنا النتائج. فما هي الخطة التي نضعها لسد الثغرات؟ وكيف لنا أن نضمن بأن أية خطة نضعها لن تعرض للخطر تلك المجالات التي لا يوجد فيها ثغرات؟

وبعد انتهاء الاجتماع تدنو آن من جوان التي كانت في تلك اللحظة تستمع لمعلومات من سوزان حول الاجتماع.

obeikandl.com

آن: أعتقد أن الاجتماع سار سيراً حسناً بما يدعو للدهشة. أشعر كما لو أننا نعرف جيداً حال المدرسة. لم يكن ذلك تقويماً للأفراد، بل كانت صورة الكل. أشكرك يا سوزان على توجيهك. أشكرك يا جوان على ثقتك بنا. وأود أن أشير إلى أهمية الرقابة المستمرة من قبلنا جميعاً.

بعد بضعة أيام اتصلت سكرتيرة جوان بها قائلة إن آن واثنتين من زميلاتها يردن موعداً معها لهذا اليوم. وبعد ساعتين حضرت المعلمات الثلاث إلى مكتب جوان ودار بينهن حوار.

آن: كنا نحن الثلاثة نتحدث عن الاستنتاجات التي توصلنا إليها في اجتماعنا الأسبوع الفائت. وكانت إحدى الأفكار الكبرى أن طلبتنا لا يفهمون جيداً الغاية من الصف أو المفاهيم والمهارات الرئيسة التي نريدهم أن يتقنونها. وقلنا أيضاً إننا بحاجة إلى مزيد من التناغم والانسجام لدى الجميع وبخاصة في كيفية تقويم عمل الطلبة. إضافة لذلك قلنا: إن التعليم يتم من خلال المحاضرات أكثر مما يعتمد على بناء وصقل الاستنتاجات. وبدا لنا هذا كله باعثاً على الخوف حين غادرنا الاجتماع. وحين جلسنا نتحاور أثناء الغداء تحدثنا نحن الثلاثة عن الطريقة التي عولجت بها هذه الأفكار من قبل. ولا تنسي أنه بسبب أجندة هنري الجديدة بخصوص تطوير منهاج يستند إلى المعايير، فقد حضرنا ثلاثتنا ورشة عمل مكثفة في الصيف الماضي. في تلك الأثناء كنا نعلم أن الطرائق التي تحدثت عنها ورشة العمل معقدة. ومع أنك قد وافقت على أننا بحاجة لأن ننفق بعض الوقت في الحديث عن الخبرة والرؤية للعمل الذي يؤدى

في هذه المدرسة إلا أننا لم نتمكن من الالتقاء لإجراء هذا الحديث. أعتقد أن هذا الوقت مناسب جداً لهذا الحديث. بالنظر للالتزام الذي قطعناه على أنفسنا لسد الثغرات. إن لهذا المشروع إمكانية قوية في معاونتنا على تفهم ما نتوقع أن يعرفه الطلبة وما هم قادرون على فعله وفهمه. كما أنه يزودنا بالتوجيه اللازم لكيفية قياس إنجاز الطلبة في هذه الأشياء.

بعد ذلك ناقش هؤلاء الأربعة الفكرة القائلة إن التخطيط كله يجب أن يكون مدفوعاً بتعريف واضح للتفاهمات بأن المعلم يريد لطلبته أن يحققوا إنجازاً. ولهذا التعريف صلة واضحة جداً بما تركز عليه الرؤية المشتركة بخصوص الإنجاز العلمي العالي. إن التأكيد على المنهاج وتصميم التقويم بدلاً من التأكيد على التقديم يبدو أنه يشكل الإضافة المناسبة تماماً. وهنا طلبت جوان إلى المعلمات الثلاث أن يتبادلن هذه المعلومات والأفكار مع زملائهن وزميلاتهن قبل انعقاد الاجتماع القادم للهيئة التعليمية. وهكذا تم الاتفاق.

حين انعقد اجتماع الهيئة التعليمية كان ثمة إجماع عام في الرأي بأن الجميع في المسار الصحيح. غير أن أعضاء الهيئة كانوا صادقين حين قالوا بأنهم لا يعرفون كيف سيبدو هذا المفهوم عند التطبيق العملي.

حان الآن أواخر شهر أيار / مايو وبدأ يتناقص الوقت المتبقي للتخطيط لتطوير المعلمين للسنة القادمة. لا بد من اعتماد التوجيه اللازم لهذا العمل، من ناحية، ومن جهة ثانية ينبغي أن يعرف المعلمون جيداً كيف يمكن لأية مقاربة تسهل العمل من أجل التوجيه الخاص بجعل النظام أكثر قرباً من بيان الرؤية.

obeikandl.com

سارة (عضو في فريق عمل آن لمستوى الصف الدراسي): ما اسم ذاك البرنامج الذي سمعت عنه في ورشة العمل التي ذهبت إليها يا آن؟ أذكر أنك قد حدثتني عنه في السنة المنصرمة بعد عودتك.

آن: إنه ليس برنامجاً، بل هو مقاربة تدعى «الفهم من خلال التخطيط».

سارة: دعينا لا نزعج أنفسنا بموضوع الألفاظ ودلالاتها. ولكن هل لهذه المقاربة إمكانات جيدة؟

آن: أجل إن الأمر له علاقة وثيقة بالألفاظ ودلالاتها ذلك أنني لا أريد لأحد في هذه الغرفة أن يعتقد أن هذا المشروع يصف لنا ما نريده لطلبتنا أن يفهموه. فهذا هو مجال هذه الهيئة التعليمية وهكذا يجب أن يكون.

جوان: وكذلك مجال عمل وزارة التربية والمنطقة التعليمية؛ وكذلك الأفكار الثابتة في مختلف المواد الدرسية.

سارة: (تضحك ضحكة خافتة) سمعتك، سمعتك. فقط قولي لنا ما ينبغي فعله. كيف سنتدرب على هذه المقاربة لكي نقرر ما إذا كانت إضافة جيدة وصحيحة؟

وبعد المزيد من المناقشات تضع جوان والهيئة التعليمية معاً مخططاً عاماً موجزاً لمنهجية متعددة الطبقات بخصوص إيصال المعلومات اللازمة إلى المعلمين ليتمكنوا من تقويم تلك الصلة بين هذه المنهجية وتحقيق الرؤية المشتركة.

obeikandl.com

- سوف تحضر جوان ورشة عمل لمدة أسبوع واحد يدور موضوعها حول «الفهم من خلال التخطيط»، سوف تعقد في تموز / يوليو وسوف تتحمل تكاليف انتساب عدد من المعلمين أو المعلمات لهذه الورشة ممن يرغبون بهذا التدريب.
- سوف تشتري جوان 10 نسخ من كتاب «الفهم من خلال التخطيط» (Wiggins & McTighe, 1998) Understanding by Design لكي يتمكن المعلمون المهتمون من قراءته في فصل الصيف.
- سوف تعين جوان مستشاراً يقدم استشارته في اليوم الأول من تطوير المعلمين في شهر آب/ أغسطس ويقدم لمحة عامة عن هذا المشروع للهيئة التعليمية بكاملها لكي يكون لديهم معرفة مبدئية وأساسية حول ماهية «الفهم من خلال التخطيط». ثم يجري بينهم جميعاً حوار في اليوم الثاني لهذه الندوة التطويرية لغرض استجلاء جدوى هذه الورشة.

خلاصة ما تقدم والنظرة إلى المستقبل

يعمل جمع البيانات وتحليلها في النظام الكفء بمثابة تقويم تكويني بدلاً من تقويم تجميعي من حيث المبدأ ومن حيث الممارسة معاً. لكن العقبة الأولى تتمثل في الحديث التفصيلي حول الغاية والهدف من عملية جمع البيانات بهدف كشف حقيقة الأسطورة القائلة بأن الأرقام سوف تفضي إلى مطاردة الأفراد ومضايقتهم (بدلاً من محاسبة الجماعة) ومنهاج ضعيف مخفف يقلل إلى أدنى حد ممكن إبداع المعلم ويؤدي إلى عملية تعليم تهدف إلى النجاح في الامتحان (بدلاً من منهاج غني يفضي

obeikandl.com

إلى تحقيق الإنجاز عند الطلبة أجمعين). وعندما يكون أعضاء الهيئة التعليمية منفتحين على فكرة أن البيانات تعطي صورة دقيقة التفاصيل للأداء الحالي للنظام فإنهم يقدرون ويوقنون بأن هذا الدليل أكثر وثوقية وأكثر إخباراً من مجموع ما يقوله المعلمون. وهو يسمو فوق غرف الصف وفوق الأشخاص وفوق الظروف. والسبب الآخر لجعل أعضاء الهيئة التعليمية يتكيفون مع هذه «الطريقة الجديدة للقيام بالعمل» هي أن عملية جمع البيانات وتحليلها تكون بمثابة خدمة للرؤية المشتركة (وليست أجندة فردية خاصة للمدير أو لصانع السياسات).

فالبيانات تشكل مصدر معلومات للهيئة التعليمية حول الثغرات الموجودة بين الرؤية المشتركة والواقع الراهن لكي يعملوا على اتخاذ قرار جماعي بالتغيير يكون متوائماً مع المعتقدات الأساسية. ولأن هكذا قرار يصدر عن تحليل جماعي مشترك ولأنه يتصدى لمجالات أمكن تحديدها لمصادر للقلق ووضعها في حساب الكم سيكون المشاركون أكثر استثماراً في خطة تطوير المعلمين.

خطوة جوان التالية: سوف تنتسب إلى ورشة عمل في الصيف حول «الفهم من خلال التخطيط» وسوف تجد استشارياً يعرف جيداً معنى ومضمون وقدرات التفكير في إطار النظام ويستطيع أفراد الهيئة التعليمية الوصول إليه.

خطوة المعلمين التالية: سوف يقررون مقدار المعلومات التي يتعين عليهم اكتسابها بخصوص «الفهم من خلال التخطيط» قبل بدء العام الدراسي القادم. ويمكنهم أيضاً الانتساب إلى ورشة العمل الصيفية مع جوان وأن يستعيروا بعض المراجع حول هذا الموضوع أو الانتظار حتى

obeikandl.com

يأتي يوم تطوير المعلمين في شهر آب/ أغسطس. ولكن بصرف النظر عن قراراتهم الفردية، فهم يدركون جيداً مسؤوليتهم في تقويم ما إذا كان هذا المشروع سيساعد في تطبيق رؤيتهم المشتركة.

خطوة القارئ التالية: ادرس الأسئلة التالية بعد أن تضع في اعتبارك مدرستك ومنطقتك التعليمية:

- هل بيان رؤيتنا قابل للتقويم؟ ما هي الثغرات الموجودة بين رؤيتنا والواقع المعاش؟
- ما هي الهيكليات القائمة حالياً بهدف تقويم فاعلية المنهاج وعمليات التقويم والتعليم؟ وما هي البيانات التي تنتجها؟ وهل هي كافية؟
- ما البيانات اللازمة إذا كان المطلوب تحديد نجاح نظام المدرسة بالشكل الصحيح والموثوق؟ وهل هذه البيانات مباشرة أم غير مباشرة؟ وهل هي ذات مصداقية؟ هل يوجد معيار خاص بالصدقية؟
- من «يمتلك» تلك البيانات؟ ومن يجب أن يمتلكها؟ ولماذا؟
- هل ينظر إلى عملية جمع البيانات على أنها مقياس للكفاءة الفردية؟ أم كفاءة البرنامج؟ أم كفاءة المدرسة؟ أم كفاءة المنطقة التعليمية التابعة لها المدرسة؟
- هل يوجد قضايا ثقة تعترض السبيل؟ ما هي؟ أين هي؟ في أي مكان تكون الثقة في أقوى حالاتها؟ لماذا؟ هل يوجد هنا خبرات يمكن الاستعانة بها لمعالجة موضوع انعدام الثقة في مجالات أخرى؟ ما هي تلك الخبرات؟ وكيف يمكن استعمالها؟

obeikandl.com