





מעי, ען להסני עמל המלמני וטפוייר הדרוס, فهی تقوم معی بمشاهدة الدروس، وُحاول معًا قيادة عملية التحسين التربوي. في نفس الوقت، هي تُتابع دراستها في معهد برانكو فايس، حيث يُرافقها مُرشدون من المعهد بالإضافة إلى معلمين آخريين.

تعتبر هذه المعلمة هي اليوم مصدرًا للمعلومات في المجال التربوي؛ إنها بمثابة مُرشدة لسائر الطاقم في كل موضوع "التعلم ذو المعنى"- مواضيع مثل عرض المعلومات، وساطة المعرفة، أداء أمور إدراكية. المعلمون يستعينون بقدراتها.

في نطاق المسؤولية التي أخذتها على عاتقها بادرت أيضًا إلى إنشاء مُنتدى مُعلمين في طبقة الصفوف الثالثة من أجل زيادة التّغيير في فُدرَة التّفكير لدى التّلاميذ في مجالات المعرفة و تطوير مستويات تفكير عالية. هذا الطّاقم يلتقي مرّة في الشهر ويقوم أعضاؤه معًا ببناء وحدات تعليمية تتقاطع فيها مجالات المعرفة من أجل تنمية مهارة التّفكير بمستوى عالٍ لدى التّلاميذ. إنني أسمع من المعلمين الذين يعملون معها أنهم يرغبون بتطبيق جوانب من "التعلم ذو المعنى" في صفوفهم. جزء كبير من دوافعهم ناجم عن عمل هذه المعلمة. لقد بيّنت لهم أن "التعلم ذو المعنى" ليس عبئًا، ليس مهمة إضافية عليهم القيام بها، بل شيء ينطوي على فائدة كبيرة. هكذا، رويدًا رويدًا، نشأت قاعدة يتمكّن من خلالها جميع المعلمين تقريبًا من التّعبير عن نقاط قوتهم وعن قُدراتهم.

ينبغي على المدير أن يُتيح المجال لأعضاء طاقمة لكي يعبروا عن أنفسهم وعن قُدراتهم في المجالات التي هم مسؤولون عنها، ويجب أن تتوفّر لهم هناك أيضا صلاحية حقيقية لكي يقودوا، يقرروا ويتحمّلوا المسؤولية. أنا لا أوّمن في وضع توجد فيه مسؤولية بدون صلاحية. حسب رؤيتي، المعلمون، الطاقم الإداري والمُركّزون- كلٌ منهم هو مُدير المجال الخاص به، وفي موقعه هذا يُمكنه أن يكون مُبدعًا. هذه هي طريقة أيضًا للتعامل مع الصّعوبات التي يُمكن أن تظهر في حالة تقول فيها معلمة لمعلمة أخرى ماذا عليها أن تفعل. لمعلمة معينة توجد صلاحية في مجال معين ولكن في مجال آخر عليها الامتثال لصلاحية زميلتها. إلا أنه من الواضح أن هذا الوضع أيضًا لا يمنع المعارضة من جانب المعلمين. هنالك معلمون يجدون صعوبة في تلقي التعليمات من معلمين آخرين، ويُصرّحون بأنهم على استعداد لتلقي التعليمات من المدير فقط. وعادة يوجد سببٌ لمعارضة المعلمين، أحيانًا يكون له ما يبرّره وأحيانًا لا.

مهمتي، كمدير هي أن استوضح من المعلم ما هو سبب الاعتراض وإذا كان هنالك ما يبرّرها أم لا. هذه بالطبع عملية تستغرق وقتًا طويلًا وتتطلّب مهارة إدارية وتنظيمية. على سبيل المثال، أحد المعلمين في المدرسة اعترض كثيرًا على دخول برانكوفايس- "ماذا يُمكنهم أن يُعلمونا... لدينا المعرفة... نحن نحمل اللّقب الثاني..."- تحدّثنا مُطوّلاً حول هذا الأمر وحاولنا أن نتفهّم الاعتراض والصّعوبة التي يجدها، إلا أنه فهم الأمر من خلال عملية تنفيذ العمل فقط. لقد تبيّن له أن هناك أشياء يستطيع القيام بها بشكل مُختلف، أن هذه الطريقة يُمكن أن تُساعده في عمله. الآن هو يرغب في المشاركة في دورة تأهيل لإرشاد مجموعات مُعلمين بنفسه. مع مرور الوقت، المعلمون أنفسهم أصبحوا يُريدون إجراء تغيير في داخل المدرسة، أن يكونوا عنوانًا مهنيًا داخل المدرسة. هذا تغيير في المفاهيم وتغيير ثقافي ليس بسيطًا. في جميع الأحوال، لدينا الكثير مما يجب تحسينه في مجال القيادة التربوية في داخل المدرسة وفي فكرة اتخاذ المعلمين على عاتقهم المسؤولية في المجالات التي هم مسؤولون عنها.

### 3. התנהגות גנבה

מן אגל יתחה נמו הטאקם, ינבגי עלי, קמדיר, התנהגות גנבה. זהו תהי ליש בסיטא, חاصת למדיר פי המجتمع العربي الذي يتصور المدير كشخصية قوية ذات سلطة. في الوقت الراهن, لا يستطيع المدير القيادة منفردًا. نحن في عصر يتصف بالتجدد والتغيير باستمرار ويوجد للمدير الكثير من الأشياء التي ينبغي عليه قيادتها والقيام بها, لذلك, يجب تنمية وإشراك الطاقم في عملية القيادة. إذا لم يقدّم المدير بمنح الصلاحيات وخلق القدرات لدى أعضاء الطاقم في مدرسته, ولم يقدّم بآتاحة الفرصة لهم بتطوير قدراتهم القيادية في إجراء التغيير في المدرسة, فإن هذا التغيير سيواجه العقبات. يُمكن للمدير أن يقول ألف مرة "نحن نريد تحقيق إنجازات, نريد الإبداع!", ولكن, إذا لم يكن هناك في الحقل من يقود, والمعلمون أو المرشدين لا يتجنّبون لهذا الغرض, فإن ذلك لن يحصل. المدير وحده لا يستطيع أن يُشارك في كل شيء. لذلك, في الحالتين التي يواجه فيها المعلمون القاديين مشكلة أو صعوبة معينة, فإنني أولاً وقبل كل شيء أتيح لهم المجال لكي يُحاولوا حلّ المشكلة وفقاً لتصورهم.

لذلك, في الحالات التي يواجه فيها المعلمون القاديين مشكلة أو صعوبة, فإنني, أولاً وقبل كل شيء, أعطيهم الفرصة ان يحاولوا ويحلوا المشكلة حسب رؤيتهم. إذا طلبوا مساعدتي, فإنني أتدخل فوراً, ولكن أولاً وقبل كل شيء, أنا أمنحهم الفرصة أن يشعروا بتجربة التعامل مع الصعوبة والفرصة للتعلّم من الصعوبات, وكذلك تجربة محاولة إيجاد الحل. المسؤولية في النهاية تقع على عاتق المدير, ولكن ينبغي عليه أن يمنح طاقمه حرية التدبير في المواقع التي يستطيعون فيها حقاً التأثير, والتعزيز واتخاذ القرارات. نحن نُخطئ, ولكننا نحاول أن نتعلّم من أخطائنا, كما أننا نحاول تصحيحها.

في هذه العملية من المهم تحديد الأشخاص الذين يُمكنهم أن يكونوا قواديين, والمعلمون القاديين بطبيعتهم لديهم القدرة على دفع تطبيق ممارسات قيادية وتربوية. تقتضي الحكمة أن لا تُلقى عليهم الصلاحيات, بل أن تضعها بين يدي الشخص الذي لديه القدرة أن يأخذ على عاتقه هذا الدور. هذا تحدي. هذا الأمر يتمثل لدينا في المدرسة بشكل واضح. لقد انتقلنا إلى الإدارة الذاتية, وفي هذا الإطار توجد لدينا لجان مرافقة - واحدة في بداية السنة, نقوم فيها بعرض التخطيط السنوي الخاص بنا, وأخرى في منتصف السنة, نقوم فيها بفحص التخطيط مقابل التنفيذ. لقد وصلت إلى لجنة منتصف السنة مع جميع المرشدين المسؤولين. في البداية قُمتُ بعرض الرؤية والأهداف, وبعد ذلك أبلغت اللجنة أنني ابتداء من الآن لن أتدخل وأن كل مدير هدف هو في خدمتهم, حيث يُمكنهم طرح الأسئلة عليه وهو سيحكي لهم ما الذي يقوم به في المجال الذي هو مسؤول عنه. ينبغي أيضاً أن نعرف أن نقول شكراً للأشخاص الذين يأخذون على عاتقهم قيادة هذه العمليات, أن نُشجعهم, أن نمنحهم المنصة التي يُمكنهم من خلالها التعبير عن نقاط قوتهم. أنا, كمدير, أتابع ما يقومون به, نحن نتناقش معاً, ولكن من المهم بالنسبة لي أن يشعروا بأن لديهم صلاحيات.

#### 4. تحدّيات

نحن في بداية العملية وما زال أمامنا الكثير من التحدّيات والجوانب التي ينبغي علينا أن نتحسّن فيها. هنالك تحسّن في التّحصيل لدى التّلاميذ، ولكن ذلك لا يكفي. نحن أيضاً نشعر بالتّحسّن في المناخ المدرسي. توجد درجة كبيرة من الشعور بالرّضى لدى التّلاميذ، هنالك نسبة قليلة من التّلاميذ الذين يخافون أن يأتوا إلى المدرسة، وهنالك انخفاض في العنف. على مستوى الطّاقم، نحن نتقدّم بخطوات محسوبة. المعلّمون يشعرون في الوقت الرّاهن بانتماء أكثر إلى المدرسة، هنالك تغيير في الثّقافة المدرسيّة. في السّابق كانوا يعملون لوحدهم، ولم يكونوا على وعي بما يجري في المدرسة بشكل عام. الآن، هم على وعي ومنخرطون أكثر؛ إنهم يعملون معاً، ومن خلال التّعاون فيما بينهم. عمل الطّاقم هذا مهم جداً. ولكن ما زال هنالك الكثير من العمل في هذا المجال. ليس باستطاعة كل الطواقم النّجاح في أن ترتقي، فبعضها يتقدّم ببطءٍ أكثر. هذه عمليّة. كما أن مهارات القيادة لا تتوفّر لدى جميع المعلّمين، وفي حالات كهذه، تكون الصّعوبة في تنمية الأشخاص أكبر. ولكن في نهاية المطاف، كل معلّم يجب أن يشعر بأنه مهم في نطاق الطّاقم. إذا لم يشعر المعلّم بهذه الأهميّة، فإن شعوره مع ذاته سيكون سيّئاً. توجد هنا أيضاً مسألة تتعلّق بالتمدّج modelling والتّغلغل إلى أسفل، إلى التّلاميذ. المعلّمة التي لديها الصّلاحيّات والمسؤوليّة، يُمكنها أن تبيّن للتّلاميذ أنه يُمكن العمل بشكل مُختلف، وأنهم هم أيضاً يستطيعون تحمّل المسؤوليّة وأن لديهم مكاناً للوصول إليه. إذا آمن الجميع بذلك، وتجنّدنا جميعنا لتحقيق نفس الهدف، يمكننا معا تعزيز العديد من المجالات.