

خمس نصائح حول الإدارة المدرسية التي تركز على المعطيات

عران براك - مدينا

الترجمة للعربية : جلال حسن- تواصل للترجمة والتعريب، مراجعة علمية: د. خنساء ذياب

مقدمة

النصيحة الثالثة

التريث قبل
إصدار الأحكام

النصيحة الأولى

البحث عن
مصادر متنوّعة

النصيحة الرابعة

حدّدوا مشاكل
قابلة للحل

النصيحة الثانية

التفكير من
زوايا نظر
مختلفة

النصيحة الخامسة

المشكلة المعرّفة
جيداً هي قصّة
وليست قاصاً

خمس نصائح حول الإدارة المدرسية التي تركز على المعطيات

أسلوب الإدارة الذي يركز على المعطيات أصبح مقبولاً وشائعاً وشرعياً في جهاز التعليم بعامّة، وفي المدارس بخاصّة. على الرغم من ذلك، فإنّ العمل الذي يركز على المعطيات قد يقع في أكثر من فخّ واحد، فمن شأنه أولاً أن يلقي عبئاً إضافياً على المدارس وعلى أصحاب الوظائف المنغمسين في مهمّات لا حصر لها؛ وهو معرّض كذلك (أي العمل الذي يركز على المعطيات) للوقوع في فخّ البيروقراطية: تعبئة الاستمارات، وكتابة التقارير، والانغماس في الأنظمة بدل الانغماس في التفكير العميق وفي الحوار البيداغوجي. علاوة على ذلك، تُمّثّل صعوبة في الانتقال من مرحلة تجميع المعطيات إلى مسارات العمل الناجعة والفعّالة.

هذه الأداة الموجزة التي نضعها بين أيديكم تعرض عليكم مادّة للتفكير، تتضمّن خمس نصائح للإدارة السليمة التي تعتمد على المعطيات. هذه النصائح تساعدكم في التوقّف عن مجرد "الغوص في المعطيات"، ومن ثمّ ممارسة الإدارة على نحوٍ ناجحٍ وفعّال.

كلّ واحدة من هذه النصائح تسلّط الضوء على مبدأ واحد في العمل الإداري الذي يعتمد على المعطيات، وتتضمّن أمثلة عينية وأفكاراً حول التطبيق. نتمنّى لكم التوفيق!

النصيحة الأولى: ما هو الفيل؟ أو البحث عن مصادر متنوعة

تفسير:

يتحدث أحد الأمثلة الشائعة عن خمسة عميان يدخلون إلى الغابة ويصادفون فيلاً للمرة الأولى في حياتهم. يحاول العميان التعرف على الفيل من خلال حاسة اللمس. يتحسس الأول ذيله ثم يقول: "الفيل حيوان دقيق وطويل مثل الثعبان". يتحسس الثاني أذن الفيل ثم يقول: "الفيل حيوان مفلطح وواسع كالسباط". أما الثالث فيتحسس الخرطوم ويقول: "الفيل حيوان مُكَوَّر وخشن اللمس، كما الأنبوب". يقوم الرابع بتحسس رجل الفيل فيقول: "الفيل حيوان ثخين وحادّ وراسخ كالعمود". يتحسس الخامس عاج الفيل ويقول بحزم: "عمّ تتحدّثون؟ الفيل حيوان ضُلب كالعظم وحادّ كالسنّ".

كلّ هذه المعطيات ليست سوى توثيق عينيّ لواقع يجري فحصه من زاوية نظر معيّنة. المعطى ليس الواقع، وحرّي بنا ألا نخلط بين الاثنين. قد لا يجسد المعطى سوى زاوية ضيقة لهذا الواقع. لذا، عندما نتّجه لتحليل مشكلة أو ظاهرة وفهمها بمساعدة المعطيات، من الضروري أن نبحث عن مصادر متنوعة تساعدنا على فهمها فهماً كاملاً وعميقاً قدر المستطاع.

مثال:

- معدّل علامات الطلاب في امتحان اللغة العربية للصفّ الخامس "ب" هو 83 والمعدّل في الصفّ الخامس "أ" هو 68. كيف يمكننا تفسير هذه الفجوة؟
 - نضيف معطى آخر: في الشهر الأخير غابت مربيّة الصفّ الخامس "أ" عن المدرسة لأيّام طويلة بسبب المرض، وشغلت مكانها معلّمة شابة غير خبيرة. هل يلقي هذا المعطى على الواقع ضوءاً مختلفاً؟
 - وإذا قلنا إنّ الامتحان أُجرِيَ بداية في الصفّ الخامس "أ" وبدأ في الصفّ الخامس "ب" بعد ساعة واحدة، فهل يضيف هذا المعطى بُعداً إضافياً لتفسير الفجوة؟
 - هيّا نفحص معطى آخر: معدّل حضور طلاب الخامس "ب" في الشهر الأخير بلغ 92% مقابل نسبة حضور أقل في الصفّ الخامس "أ" لم تتعدّ 79%. هل تستطيعون طرح تخمينات جديدة حول الفجوة بين الصّفين في علامات الامتحان؟
 - هاكُم معطى آخر: نجح فريقان من طلاب المدرسة في الوصول إلى النهائيات القطريّة في مسابقة الاختراعات التكنولوجيّة للصفوف الخامسة. وضمّ كلّ فريق خمسة طلاب. تشكّل الفريقان من طلاب الصفّ الخامس "أ"، وفي يوم امتحان اللغة العربيّة شارك الطلاب في حصة إرشادية استعداداً للمسابقة التي ستقام في مدينة الناصرة.
- يمكن الافتراض أنّ القصة أصبحت أكثر تعقيداً ممّا بدت عليه في البداية. إن واصلنا إضافة معلومات أخرى، فما من شكّ في أن الحكاية ستكتسب مزيداً من الثراء، وستغيّر معناها فهم الواقع.

تطبيقات

- **المبدأ:** عندما نواجه ظاهرة أو مشكلة معيّنة، من الضروري أن نسعى دائماً للبحث عن مصادر متنوعة من المعرفة توسّع وتثري التفسيرات المحتملة لتلك الظاهرة أو المشكلة.
- **فكرة لنشاط 1:** نَفْذُوا عصفاً ذهنياً موجزاً، واطرحوا خلاله أسئلة ومصادر من شأنها المساعدة في فهم الظاهرة.
- **فكرة لنشاط 2:** استخدموا مجموعة متنوعة من مصادر تجميع المعلومات من بين تلك التي تقع في متناول أيدي المرّين: امتحانات، ووظائف، وسجّلات الحضور والغياب، وحوادث تتعلّق بالانضباط، وتقارير تقييميّة، واستطلاعات، ومقابلات، ومحادثات فردية، وتوجّه للخبراء، ومقالات، وموادّ مهنيّة وأكاديميّة، وغير ذلك.
- **فكرة لنشاط 3:** مُثِّمَةً احتمال أنّ الظاهرة التي تتعاملون معها ليست جديدة... ربّما (ووفقاً ربّما) تعثرون على دراسة حالة (case study)، أو أبحاث أو مقالات مهنيّة تقترح سُبلَ تعاملٍ مع الظاهرة أو شرحاً لها.

النصيحة الثانية: "ليس ثمة شيء اسمه "الحقيقة". ثمة وجهات نظر لا أكثر" (نيتشه)، أو – التفكير من زوايا نظر مختلفة

تفسير:

في أحيان متقاربة، نقع في خطأ استخلاص النتائج بالارتكاز إلى تفكير ضيق للغاية، دون الأخذ بعين الاعتبار لنطاق الاحتمالات والمُدلولات القائمة. على هذا النحو نُخطئ كذلك في قراءة المعطيات واستخدامها استخدامًا خاطئًا في حلّ المشاكل أو في فهم الظواهر المختلفة. يبرز هذا المبدأ بخاصة في سياقات إنسانية واجتماعية نحو جهاز التعليم: كل واحد يفهم ويفسّر الواقع بحسب طريقته ورؤيته الحياتية، ويعرّف الأمور بمفردات يَسوقها من حقله المعرفي. بغية فهم الظواهر على نحو عميق، وحلّ المشاكل حلًّا ناجحًا وناجحًا، يجدر بنا أن نحصل على صورة موضوعية قدر الإمكان تُبنى وتُفحص عبر عديد من زوايا النظر.

يقف صانع القرار أمام طريقتين مركبتين لتجميع وجهات نظر مختلفة:

الطريق "العسيرة" - وهي أن يحاول "بنفسه" رؤية الواقع من وجهات نظر مختلفة عبر اعتماد "قبعات" مختلفة.

الطريق "السهلة" - أن يشرك في عملية صنع القرار أشخاصًا آخرين يمثلون زوايا نظر مختلفة (في جوانب المعرفة، والحرفية، والمصالح، وغير ذلك).

مثال:

- جرى تزويد مدرسة الرازي بكثير من الحواسيب. بعد عام واحد، تبيّن أنّ نسبة استغلال الحواسيب في ساعات الدوام المدرسي (8:00-15:00) لا تتعدى 6%.
 - ادعى المعلمون أنهم لم يحصلوا على مخططات دروس جيدة، ولا على دعم مهني كافٍ يمكنهم من توظيف التكنولوجيا في عملية التعلّم.
 - ادعى خبير البيداغوجيا أنّ المدرسة لم تقم بصياغة مفهوم تعلّم نظري عملي يلائم احتياجات المدرسين والطلاب.
 - ادعى عالم الاجتماع أنّ جمهور المدرسين ينتمي لجيل يتأقلم ببطء مع مسطحات الاستخدام التكنولوجية الحديثة، وأنّ المعلمين لا يودون فقدان السيطرة على الدرس لصالح أجهزة تستحوذ على اهتمام الطلاب.
 - المستشار التنظيمي خمن أنّ القيادة المدرسية لم تعالج الموضوع معالجة لائقة، ولم تضعه في أعلى سلم الأهمية، ولم تشكّل قُدوة شخصية، ولم تقم بعملية رقابة ومتابعة كافية.
 - ادعى الطلاب أنّهم حُذروا طوال الوقت من استخدام الحواسيب بحريّة، كي لا يُلحقوا بالعتاد الثمين الضرر.
- ما هو التفسير الصحيح؟ هل يمكن التخلّي عن أحد هذه التفسيرات باعتباره تفسيرًا غير ذي قيمة، أم ربّما يمكن الإفادة من كلّ واحدة من زوايا النظر؟

تطبيقات:

- المبدأ: عند القدوم لفهم المشاكل والظواهر، يجب فحصها من خلال وجهات نظر متعدّدة ومتنوّعة.
- فكرة للنشاط 1: استخدموا الأدوات التي تساعدكم على التفكير في المشكلة من زوايا متعدّدة، نحو: "قبعات التفكير الستّ"، ماذا يفكر الآخرون؟، وغير ذلك.
- فكرة للنشاط 2: جندوا عددًا من الأشخاص الذين يمثلون "أصحاب شأن" أو يمثلون تصوّرات مهنية مختلفة حول الظاهرة. ادعُوهم لعملية عصف ذهني مختصرة يطرحون فيها للنقاش جميع زوايا النظر المحتملة.

النصيحة الثالثة: "العصر الحجريّ انتهى" أو - التريث قبل إصدار الأحكام

تفسير:

الدماغ البشريّ يميل إلى التهور؛ فهو يبحث عن الطريق الأسرع والأقصر لفهم وشرح الواقع من حولنا. هذه الصفة تحمل في طياتها عددًا من الإيجابيات؛ فهي تمكّننا من الوصول بسرعة نسبية إلى تفسيرات غنية للمشكلات والظواهر؛ وهي تلامّنا من منظور النشوء والتطور البشريّين، فالإنسان المعرض للخطر لا يتسع من الوقت لديه كي يفكر مليًا في ما إذا كان عليه الهرب أو القتال، وهل يقضم أم يلقي جانبًا. في المقابل، تحمل هذه النزعة -أي نزعة التهور- في طياتها بعض النواقص؛ حيث إنّنا في العديد من الحالات نرتكب الأخطاء...

العصر الحجريّ من ورائنا، ومعظم القرارات التي يُطلب منا اتّخاذها لا تتطلّب منا تفعيل غريزة صراع البقاء. تتخذ القرارات في بيئة غنية بالمعارف والمحفّزات، وهي غالبًا ما تتخذ داخل منظومة مركّبة تشمل قيمًا ضابئية أو متصادمة. التمييز بين الخير والشرّ في هذه الأيام ليس قاطعًا ومطلقًا: هل يجب علينا أن نعاقب الولد الذي أزعج خلال الدرس وأن نقف من وراء المدرّس وندعمه، أم ربّما يجب علينا أن نفهم الإحباطات التي دفعته للمضايقة وأن نقدّم ملاحظة إدارية للمدرّس؟

من هنا، علينا أن نعمل ضدّ غريزتنا البدائية وأن نترث قبل إصدار الأحكام! عندما نشرع في التعامل مع ظاهرة أو مشكلة، لا نبدأ بصياغة النتيجة أو الاستنتاج، بل نبدأ بأمر أخرى كطرح الأسئلة مثلًا، أو فحص فرضيات التفكير التي نتبناها، وتجميع المعلومات والمعطيات الإضافية، وكذلك التشاور. كلّ ذلك يضيف مزيدًا من العناء والصعوبة والتعقيد، لكنّه يكفل لنا مزيدًا من الإبداع والتكامل، وفي الكثير من الحالات يضمن عملاً صائبًا (دون إلغاء جانب الحدس أو التنازل عنه).

مثال:

- عثرت المعلمة على سكين حادّ في حقيبة أحد الطلاب، فما كان منها إلا أن أرسلته في الحال إلى غرفة المدير. هذا العمل يشكّل إخلالًا واضحًا بقوانين المدرسة، وانتهاكًا صارخًا لإحدى أكثر القواعد مركزيةً في المدرسة، التي ما فتئ المدير يكرّرها أمام الطلاب.
- المبل الأول لدى المدير هو إنزال عقوبة قاسية وواضحة على الطالب، كي "يكون عبرة لمن اعتبر". التزام الطالب الصمت عند سؤاله عن سبب القيام بفعلته يعزّز من تصميم المدير، ولا يرى هذا الأخير أمام ناظره خيارات مرحليةً أخرى.
- قرّر المدير طرد الطالب لأسبوع واحد، وإخراجه من منتخب المدرسة في كرة القدم -وهو الذي يحبّ الطالب المشاركة فيه حبًّا جليًّا.
- في الأسبوع الذي تلا هذه الحادثة، حصلت بعض الأمور المستهجنة في المدرسة: صديق الطالب المطرود تعرّض للضرب المبرح، وأصيب خلال شجار في المدرسة بجروح استدعت نقله إلى المستشفى؛ مربية الطالب المطرود قدّمت لزيارته في المنزل، وتبيّن لها أنّ ممةً توتّرًا عاليًا بين الطالب ووالديه، وأنه أقدم على مغادرة البيت لفترات طويلة دون إعلام الوالدين بذلك.
- بالتشاور مع المستشارة، قرّر إقناع العائلة بالتوجه لتلقّي الاستشارة، وقرّر كذلك إجراء جلسات مكثّفة مع المدرّسات لمناقشة موضوع "الشلة" العنيفة التي تفرض سطوتها على الطلاب داخل المدرسة.
- فكّر المدير بينه وبين نفسه: لماذا لم أفكر في كلّ هذه الأمور من قبل؟

تطبيقات:

- **المبدأ:** عند التعامل مع ظاهرة أو مشكلة: يحدّد تبنيّ منهج لحلّ المشكلات يعتمد على الخطوات المرحلية، وعلى طرح الأسئلة، ومحاولة الوصول إلى فهم الظاهرة/المشكلة قبل الشروع في صياغة الاستنتاجات. لا يعني الأمر إلغاء الحدس، بل مراجعة وفحص الاتجاه الذي يشير إليه، والتعمّق فيه وصقله وتدعيمه وفحص بدائله.
- **فكرة للنشاط 1:** أعدوا لأنفسكم أداة شخصية تشمل مراحل تفكير لحلّ المشكلات.
- **فكرة للنشاط 2:** أحيطوا أنفسكم بأشخاص من ذوي القدرة على طرح الأسئلة الجيدة، والتشكيك، وعينوا شخصًا يقوم بدور "محامي الشيطان" -ذاك الذي يعرض عليكم النواقص ومكامن الضعف في استنتاجاتكم المتسرّعة.

النصيحة الرابعة: حدّدوا مشاكل قابلة للحلّ

تفسير:

إحدى الصفات الطبيعيّة لدى البشر تتمثّل في نزعة إلقاء مسؤوليّة الفشل على شخص آخر، أو على شيء آخر. في الحالات التي لم تُسرّ فيها الأمور على النحو المراد، تُسمع ردود فعل من نوع "لم أعرف ذلك"، "هذا لم يكن مكتوباً"، "لم يحدّد الأمر سلفاً"، وغير ذلك. هذه النزعة ليست سيئة بالضرورة؛ فهي تحافظ على تصوّر المرء الذاتي (تبيّن أنّ التصرّف الذاتي الدقيق والواقعيّ يشكّل أحد مميّزات الأشخاص الذين يعانون من كآبة مرصّية). هدفنا كمديرين هو المضيّ بالمدرسة نحو الأحسن، لذا فإنّ مهمّتنا هي تحديد المشاكل في المجال الذي يمكننا القول حياله: **يمكنني التأثير على هذا الأمر. هذا يخصني.**

المدرسة هي منظومة مفتوحة، ولذا فهي تتأثر بعوامل عديدة: الطلاب بنوعيّاتهم المختلفة، ووزارة التربية والتعليم بتعليماتها ومندوبيها، والمدرّسين، والأهل، والسلطة المحليّة، والتكنولوجيا، ومزوّد الخدمات، وكليّات تأهيل المعلّمين، والإنترنت. جميعها تؤثر على ما يدور يومياً في المدرسة. جدير بك -بوصفك مديراً- أن تعرف الدرجة التي تستطيع فيها (أنت، وطاقتك، والموارد المتوافرة لصالحك) أن تؤثر في حلّ المشكلة. جدير بك أن تعرف ما هو الحدّ الأقصى الذي يمكنكم الوصول إليه، وما هي المتغيّرات التي بمقدورك تجييرها بغية الوصول إليه.

مثال:

- في إجراء "صوت" ("صورة وضع التدريس")، تبيّن أنّ بعض المدرّسين يشعرون بأنهم لا يستفيدون استفادة كبيرة من عمل الطاقم. وكتب 55% منهم أنّهم يريدون المشاركة في عمليّة بناء مشتركة لأنشطة التدريس، وفي مشاهدات الزملاء في الصفوف، وفي التقييمات الفعّالة لبرامج التدريس وما شابه. على ضوء ذلك، توّصل المدرّس إلى استنتاج مفادُه أنّ المدرّسين ليس لديهم ما يكفي من الوقت للعمل المشترك في سبيل تنفيذ تعلم الزملاء والتطور المهنيّ.
- اقترح المدير على المدرّسين إضافة جلسات طاقم خاصّة مرّة كلّ أسبوعين، كي يتمكّنوا من التشارك ومن إخضاع حالات اختباريّة للمداولة. اعتقد المدير أنّ اقتراحه سيلاقى ترحاباً في صفوفهم، لكنهم صرخوا: "من سيدفع لنا مقابل هذه الساعات؟ نحن نعمل في إطار برنامج "الأفق الجديد"، سنتوجّه إلى نقابة المعلّمين!".
- اعتقد المدير أنّ حاجة المعلّمين للتشارك حقيقيّة، وعليه فقد قرّر تطبيق مبادئ "البحث المتنوّع عن مصادر المعرفة"، و"النظر من زوايا مختلفة"، فقام بإحضار أوراق المشاهدة إلى جلسات الطاقم.
- تبيّن أنّ ثلث وقت جلسات الطاقم يُهدر على قضايا تنظيميّة، ويخصّص عُشر الوقت على قضايا الطاعة والانضباط والسلوك في المدرسة.
- يحاول المدير، خلال جلسة مركّزي المواضيع، تعريف المشكلة على نحو مُغاير: كيف يمكننا استغلال جلسات الطاقم للاحتياجات الحقيقيّة نحو تعلم الزملاء والتطور المهنيّ، والتخلّص من الانشغال في القضايا التنظيميّة وقضايا الانضباط؟
- تمخّضت الجلسة عن مجموعة متنوّعة من الحلول: الاستغلال الناجح لموقع المدرسة الإلكترونيّ وتحويله إلى إطار لنقل البيانات التنظيميّة (بما في ذلك إمكانيّة طرح الأسئلة وتلقّي الأجوبة)؛ والتحليل العميق لقضية الانضباط في المدرسة؛ وتحديد القواعد والأدوات التي تساعد المعلّمين على مواجهة قوالب متكرّرة؛ وصياغة بروتكول لإدارة جلسات طاقم تُخصّص لتعلم الزملاء وتطوير سبل التدريس.

تطبيقات:

- المبدأ: عند مواجهة ظاهرة أو مشكلة أو هدف ما، قوموا بصياغة الصعوبة وشرحها من خلال التركيز على العوامل التي قد تؤثر عليها، وامتنعوا عن ربط المشكلة بتفسيرات أو عوامل خارجية ليس لكم أي تأثير أو سيطرة عليها.
- فكرة للنشاط 1: في مرحلة تحليل الظاهرة/ المشكلة، حاولوا قدر المستطاع التوسع في العوامل التي قد تفسرها، واستخلصوا منها تلك العوامل التي تقع ضمن مجال معالجة طاقم المدرسة.
- فكرة للنشاط 2: قد تملو، خلال الحوار مع طاقم المدرسة (وربما بينكم وبين أنفسكم)، تفسيرات خارجية كمسببات للمشكلة (الحواسيب كانت معطلة، والوزارة لم تُصدر التعليمات في الوقت المحدد، وتلك الفترة شهدت ضغوطاً شديدة، وما شابه). في هذه الحالات، من المهم ألا تتنازوا لأنفسكم. اسألوا: ما هي الأمور التي يمكنني التأثير عليها؟ ما هو الشوط الذي يمكنني قطعه؟ ما هي العوامل والشروط التي أستطيع تغييرها أو توجيهها؟

النصيحة الخامسة: بدون خوارزمية من فضلك، أو "المشكلة المعرّفة جيداً هي قصة- وليست قاصاً"

تفسير:

يعرف كل مدير أن مجال التربية والتعليم يفتقر إلى معادلات سحرية تُفضي إلى الشرح أو الحل الصحيح. لا تتوافر لدى المديرين خوارزمية (الخوارزمية: معادلة رياضية منهجية- نسبة إلى الخوارزمي) يستطيعون بمساعدتها الوصول إلى القرار الأفضل. عند مواجهة مشكلة أو مهمة معينة، ثمة حاجة دائمة إلى تفعيل المنطق والخيال معاً، ولا يمكن دائماً تحديد سُبُل أو مراحل عمل دقيقة سلفاً. يمكن مسبقاً وضع عدد من المبادئ تساعدنا على توضيح التحدي الذهني المائل أمامنا عند شروعا في تفسير ظاهرة ما، أو في حل مشكلة وتحقيق هدف معين. هاكم عدداً من المبادئ التي توجّه نحو التنظيم والصيغة:

1. حاولوا بناء صورة كاملة ومتناسكة من المعطيات القائمة تحكي قصة ذات منطق داخلي ومتناسك.
2. شدّدوا على توضيح العلاقة السببية في القصة. الأحداث ليست وليدة الصدفة؛ وثمة أسباب من ورائها.
3. اسعوا للعثور على تفسير ناجع وبسيط قدر المستطاع لأكثر عدد من الظواهر. إذا كانت أمامنا عشر ظواهر، فمن المفضل أن نعثر لها على سببين أو ثلاثة ليس إلّا.
4. الأدلة المتناقضة قد تشير إلى حقيقة أن التفسير الذي عُثر عليه ليس ملاماً.

مثال:

- في إحدى المدارس التي يرتادها تلاميذ من الصف السادس حتى الثاني عشر، كانت نتائج البجروت أدنى من المعدل القطري، وحتى أدنى من نتائج المدارس التي تتقاسم معها هذه المدرسة الخلفية الاجتماعية-الاقتصادية ذاتها. تبين للمدير أن من لم يحصل على شهادة بجروت قد أخفق -في أغلب الحالات- في امتحان الرياضيات.
- يتخذ المدير قراراً متسرّعاً ينصّ على زيادة بنسبة 30% في عدد الساعات المخصصة لتدريس الرياضيات وانطلق من فرضية مفادها أن المشكلة تكمن في عدد الساعات التي خصّصت لتدريس الرياضيات وتحضيرهم لامتحان البجروت.
- بعد مُضي عام واحد، يقرر المدير توسيع الصورة والبحث عن تفسيرات إضافية. قام بفحص مؤهلات المدرسين وقدراتهم، والأطلاع عن كثب على ما يدور في جلسات الطاقم، وبدأ يرتاد مدارس أخرى حققت نجاحاً أكبر من مدرسته، ويشاهد حصصاً تدريسية، ويشرك المراكز التربوية والناتبة في المسار.
- بعد التعمق في عملية التعلم، يقوم الاثنان بصياغة المشكلة على نحو مُغاير: اعتاد الطلاب، على امتداد سنوات طويلة، على أسلوب تدريسي محدّد، وهو أسلوب يتميز بتسليط الضوء على حفظ المادة عن ظهر قلب. كلّما كانت المتطلبات معقولة، تمكّن الطلاب من التعامل معها على نحو معقول، لكن هذا الأسلوب لم يعد ملائماً لمقدار المادة ومستوى التدريس المطلوب في الصفوف الحادية عشرة والثانية عشرة. أسلوب التدريس الذي اعتاد عليه الطلاب لم يعد ملائماً، وعلى الرغم من ذلك لا يتوافر لهم مثال يحتذون به في البيت، ولا تتوافر لديهم إمكانية تمويل دروس خاصة للتقوية ولاستكمال المادة الدراسية.
- يكتشف المدير والطاقم الريادي أن التعريف الجديد للمشكلة يعطي المسألة حقها على نحو أوفى، ويفسر ظواهر أخرى في المدرسة، نحو الصعوبات القائمة في موضوع التاريخ، وقلة الملتهقين بالفروع العلمية، وغير ذلك. لا يعثر الطاقم والمدير على أي دليل يتناقض مع هذا التفسير.
- يُفتح المدير مدير قسم التربية والتعليم في السلطة المحلية بتمويل ورشات عمل جدّية لإكساب طلبة الصفوف الحادية عشرة والثانية عشرة مهارات التعلم، ويعمل مع مدرسي الصفوف الدنيا لإكساب تلاميذها مهارات كهذه في سن مبكرة.
- بعد مُضي عام واحد، تظهر ملامح تحوّل في نتائج البجروت، وينجح عدد أكبر من الطلبة في امتحان الرياضيات، ويحصل عدد أكبر من الطلبة على شهادة البجروت

تطبيقات:

- المبدأ: التعريف الناجح للمشكلة يبني قصة تربط ما بين الظواهر والمعطيات، ويتيح إظهار العلاقة السببية (السرورات التي ولدت الوضع)، وتندمج على نحو جيد في السياق الذي تسير فيه أمور المدرسة، وليس ثمة معطيات أو أدلة تفنّدها (أي القصة).
- فكرة للنشاط 1: التدرّب ثمّ التدرّب ثمّ التدرّب. صوغوا مع الطاقم القياديّ مبادئ لحلّ المشاكل، وقوموا بين الحين والآخر بتجميع المعطيات، وحاولوا تحليل مشاكل من الحياة اليوميّة في المدرسة.
- فكرة للنشاط 2: اعثروا في المدرسة على أشخاص يجدون متعة في عمليّات التفكير والفحص والتخمين والتفنيد والتوكيد، وأشركوهم في المسار. سرعان ما سيتبين لكم أنّ هؤلاء سيكونون من القوى المهمّة التي ستساعدكم على إدارة وقيادة المدرسة.

مصادر

- أريالي، د. (2011). **لا رزيونلي ولا במקרה**. تل أبيب: مטר.
- ده بونو، أ. (1996). **قورس حسيبة**. يروشلیم: مكوّن برنكو وييس.
- ده بونو، أ. (1990). **حسيبة مكبילה**. اور יהודה: كنרת-زמורה-بيتן.
- טרפינגر، د"ג، איזאקסן، ס"ג، דורבל، ב. (2002). **פתרון בעיות יצירתי**. ירושלیم: מכוّن برنكو وييس.
- פרקינס، ד. (2000). **האמבטיה של ארכימדס**. ירושלیم: מכוّن برنكو وييس.
- Russo, J.E., Schoemaker, P.J.H. (1989). **Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them**. Simon & Schuster