

## التَّعَلُّمُ فِي جَوْلَاتِ تَعْلِيمِيَّةٍ<sup>1</sup>

متان باراك

من كتاب " نعمل مدرسة " إصدار أفني روشاه, 2016 ©

### بناء شبكة مهنية

تقوم المُفْتِشَّةُ أميرة بافتتاح جولة تعليمية في مدرسة "كيسوفيم" الموجودة في مستوطنة جماعية في شمالي البلاد.<sup>2</sup> تجلس حول الطاولة كُلُّ من المُدِيرَة أفيغيل، نائبها، ست معلمات من المدرسة، مُرَشِدَة لوائِيَّة ومُرَشِدَة المدرسة لموضوع اللغة، ممثلة عن قسم التَّجَارِبِ، مُدِيرَة قسم المعارف في السُلْطَة المحليَّة ومجموعة من المُدِيرِينَ من منطقة التَّقْنِيَّة السَّابِقَة لِأَمِيرَة. تفتتح تَبْدَأُ أميرة اللقاء بالقول: "أفيغيل وطاقمها يستضيفون الجولة اليوم. سوف تقوم أفيغيل على الفور بعرض المُشْكَلة في التَّعْلِيمِ والتَّعَلُّمِ، التي اختاروا التَّعَلُّمِ فيها معنًا، بعد عمل تحضير كبير. قبل ذلك، أريد أن أذكر بمراحل العمل الأربعة للجولة التَّعْلِيمِيَّة: تحديد المُشْكَلة، رصدها في ميادين مُختلفة، تحليل نتائج الرُّصد، إجمال عمليَّة التَّعَلُّمِ وتفكير مُشْتَرَك حول الخطوات التَّالِيَّة". بعد ذلك، تُجْرِي أميرة تعارفًا بين المُدِيرِينَ السَّابِقِينَ لمنطقة تفتيشها، الذين يُقِيمُونَ جَوْلَاتِ تَعْلِيمِيَّةٍ في مدارسهم خلال الأشهر الأخيرة، وبين سائر المُشَارِكِينَ في ذلك اليوم- طاقم المدرسة وأصحاب مناصب من اللواء، السُلْطَة المحليَّة والقيادات، الذين تَمَّتْ دَعْوَتُهُمْ لِلْمُشَارَكَةِ في هذه الجولة التَّعْلِيمِيَّةِ نظرًا لعلاقتهم مع القضيَّة المطروحة على جدول أعمال اليوم.

الجولة التَّعْلِيمِيَّة هي عمليَّة تجري في شبكة من المهنيين، والغرض منها هو تحسين التَّعْلِيمِ والتَّعَلُّمِ في المدرسة. إنَّ أحد الأشياء التي تُمَيِّزُ الجَوْلَاتِ التَّعْلِيمِيَّة هو اللقاء الجهازي بين ذوي مناصب مُختلفة- مُدِيرِينَ، مُفْتِشِينَ، معلمين، مُرَشِدِينَ لوائِيِينَ، أشخاص قياديين من المكتب الرئيسي وممثلي السُلْطَة. الافتراض هو أن السَّعْيَ لفهم مُشْتَرَكٍ للواقع والاتِّفَاق حول تحديد المشاكل وبناء لغة مهنيَّة مُشْتَرَكَة، هي أمور ضروريَّة لخلق التَّوْقَة المتبادلة بين المسؤولين المُختلفِينَ في الجهاز ولدعم بعضهم البعض في عملهم سعيًا للتَّحْسِينِ والتَّعْيِيرِ. إنَّ عمليَّة التَّعَلُّمِ في جَوْلَاتِ تَعْلِيمِيَّة تُخْفِي التسلسل الهرمي بين ذوي المناصب وتجعلهم شركاء مُتساوين يرصدون معًا قضيَّةً تتعلَّق بالتَّعْلِيمِ والتَّعَلُّمِ، يُحَلِّلُونَهَا ويقترحون بدائل وحلولًا. التَّمْوِيهِ الهَرْمِي لغرض التَّعَلُّمِ من الأقران ليس نموذجيًا لجهاز يكاد لا يُوجَدُ فيه حوار مهني حول التَّعْلِيمِ والتَّعَلُّمِ بين ذوي الشُّأْنِ المُختلفِينَ (المدرسة، اللواء، السُلْطَة). لذلك، لترسيخ مثل هذا التَّعَاوُنِ، هناك حاجة لعمليَّة دقيقة ومُنضبطة على النِّحْوِ المُبَيَّنِ أدناه، ولاتنين من الموارد النادرة بصورة عامة هما: الوقت والصَّبْر.

عمليَّة التَّعَلُّمِ هذه ليست بسيطة. إنَّ عَرْضَ قضيَّةٍ أمام شبكة زملاء أقران مهنيَّة يكشف علنًا ما يمكن أن ينظر إليه على أنه ضعف أو فشل- من قِبَلِ المُدِيرَة والقيادة المدرسيَّة وطاقم المعلمين. تزداد صعوبة الانكشاف، بالطبع، نظرًا لوجود أطراف من خارج المدرسة،

<sup>1</sup> يستند الوصف التالي على عمليات التنمية المهنية التي تَمَّتْ في مناطق تفتيش في مركز البلاد في السنتين 2015-2016 بالاشتراك مع مجال البحث والتطوير في معهد أفني روشاه.  
<sup>2</sup> أسماء المؤسسات والأشخاص غير حقيقيَّة.

מן בין מהממה מרעבה ותיקיה על המדרסה בשכל עמ ואעמא الطاقم בשכל آاص. يُمكن أن تزداد الصعوبة في أجواء تسودها المنافسة الخفية أو العلنية بين المدارس.

هناك عاملان يتعلّق أحدهما بالآخر، يُمكنهما، مع ذلك، أن يُعزّزا اختيار القيام بجولات تعلّمية: الأول: إنشاء شبكة مهنية يكون فيها الحديث عن المشاكل مُكوّنًا مفهوميًا ومستندًا إلى أعراف العمل؛ والثاني، تجربة شخصية في المكسب الكامن في المشاركة في جولة تعلّمية. المفكّشون والمُديرون الذي قادوا جولات تعلّمية أفادوا بأنه بعد كل تجربة تعزّزت الخبرة والشعور بالثقة بين المُشاركين. في منطقة تفتيش معينة، بعد سنة من التجربة، أفاد المُديرون بأنهم قادرون على التعلم من التعامل مع المشاكل الحقيقية والمؤلمة لزملائهم. لقد تنبّهوا إلى أنه عندما تقوم مشكلة أثناء الممارسة بتحديد وتأسيس عملية تعلّم مشتركة، فإن العملية تدفع الشبكة المهنية كلّها- وذلك، بصورة أساسية، لأن الحوار الناتج مرتبط بقوة بالواقع وبالتعامل المشترك. وهكذا، مثلاً، تطرقت إحدى المديرات في هذه الشبكة إلى موضوع تحديد المشكلة وذكرت: "هذا، عملياً، يتناقض مع كلّ ما قاموا بتعليمنا إيّاه حول وظيفتنا: لقد جعلونا نفهم أن وظيفتنا كمديرين هي أن نقدم أفضل عرض وأن نقوم بطمس المشاكل. هنا نحن مُطالبون ليس فقط أن نعترف بالمشاكل وأن نحاول أن نفهمها، بل أن نتحدث عنها أمام الطاقم وأمام أشخاص من خارج المدرسة [...] عندما ننجح في القيام بذلك، بشكل مهني، فإن ذلك يُعزّز مكانتنا كمديرين ويعزّز ومكانة الطاقم أيضاً [...] هذا يُساعدنا في التركيز على الشيء الأكثر أهمية - ما يحدث في الصفوف".

كما ذكر، توجد لرحلة التعلّم أربعة مُكوّنات أساسية: **تحديد المشكلة في التعلّم والتعلّم**، التقسيم إلى مجموعات والنظر في المجالات التي تظهر فيها المشكلة، **جمع معطيات وتفسيرها**، بعد المشاهدة، إجمال عملية التعلّم في الجلسة العامة واقتراحات للقيام بخطوات عملية للتعامل معها. فيما يلي وصف مختصر

لكل واحد من هذه المكوّنات.

### تحديد المشكلة في التعلّم والتعلّم

طلبت أميرة من أفيغيل، مديرة المدرسة، أن تقوم بعرض المشكلة. بدأت أفيغيل بالقول: "السؤال المطروح أمامنا اليوم هو: هل تجربة التعلّم التي نقودها في المدرسة تدعم الزيادة في التحصيل الدراسي أيضاً- في اللغة، مثلاً؟". تقول أفيغيل أنه مع تسلّمها لمنصبها كمديرة للمدرسة، قبل خمس سنوات، لم تكن نتائج امتحانات ال "ميتساف" في التحصيل الدراسي مُرضية. على الرغم من ذلك، في نفس الوقت كانت تشعر بالقلق أيضاً إزاء تقارير التلاميذ حول تجربة التعلّم- التي كانت أقل من المعدل القطري بشكل ملحوظ. كذلك، وصفت كيف بدأ الطاقم، بقيادتها، باتخاذ خطوات مختلفة تهدف الى تحسين تجربة التعلّم. في مرحلة معينة، دخلت المدرسة في تجربة "التعلّم التجريبي" وقام الطاقم، بمشاركة شعبة التجارب، بتطوير أدوات وأطر تعلّم تُشدد على تعلّم تكاملي، تجريبي، يسعى إلى أن يكون ذا صلة مع حياة التلاميذ. على هذه الخلفية، عادت أفيغيل لعرض المشكلة: "اليوم في الجولة التعلّمية، نريد أن نسأل كيف يُعقل أننا نستثمر إلى هذا الحد الكبير في عملنا في الصفوف ونتائجنا في التحصيل الدراسي لا تزال متدنية بالمقارنة مع المعدل القطري؟

כيف يُعقل أننا نستثمر إلى هذا الحد الكبير في الجانب التربوي، ولا ينعكس ذلك أيضًا من خلال الزيادة في التحصيل الدراسي، إلى جانب التقارير الحديث عن التحسن في التجربة التعليمية؟

قامت أفيغيل بعرض المجالات المختلفة التي ينبغي النظر فيها: مجموعة من التلاميذ تقيم مركزًا لرصد الكواكب، درس في اللغة في صفوف التعليم الخاص، درس "عادي" في اللغة العبرية. لقد أوضحت أن هذه المجالات تعكس العمليات المختلفة التي تتعلق بالتجربة وروتين العمل المدرسي، ومن جهة الطاقم- نفس هذه المجالات تتركز أيضًا في العناية باللغة. بعد طرح أسئلة إيضاحية من قبل المشاركين، توجهوا ضمن مجموعات صغيرة للمشاهدة. كان من الملاحظ ظهور انفعال معين، نظرًا للتنوع الهزلي للأشخاص الموجودين في الغرفة، ونظرًا للشعور بأن كل أصحاب المناصب هؤلاء، تجمعوا معًا لفائدة عملية التعلم في المدرسة.

هذا الوصف يُميز افتتاحيات جولات تعلمية عديدة: تعرض رائدة الجولة التعلمية أمام المشاركين كيفية العمل، تقوم المديرية بتحديد المشكلة، تقدم عرضًا عن المدرسة وتساعد المشاركين في فهم المشكلة التي اجتمعوا لبحثها. وعلى الرغم من المشكلة معروضة كمشكلة مدرسية، إلا أنها عادة لا تكون مقتصرة عليها، بل هي تعكس تحديات قضايا تتعلق بالجهاز التعليمي في مدارس عديدة أخرى. في هذه الحالة، يقوم أولياء الأمور والسلطات بالضغط على المدرسة من أجل تحسين تجربة التعلم وملاءمتها مع القرن الـ 21. هناك مؤسسات تعليمية كثيرة تستجيب للتحدي، إلا أن العملية تنطوي في داخلها على قضايا وأسئلة حول شكل التعلم الحديث. لذلك، عندما يقومون ببحث المسألة، فإن المشاركين في جولة التعلم لا يبحثون عن مذنبين، بل إن ما يهمهم هو أن يفهموا بشكل أفضل الواقع الذي يسبب مشكلة أو يُقيها.

### مشاهدة الممارسة

مشاهدة الممارسة أيضًا تنطوي في داخلها على تحديات مهنية. بعد أن تم عرض المشكلة في الممارسة، انقسم المشاركون إلى مجموعات صغيرة وخرجوا إلى مواقع المشاهدة. تم اختيار هذه المواقع من قبل المديرية وطاقم المدرسة كمجالات يُمكن فيها دراسة المشكلة التي تم تحديدها. تكون الصعوبة عند الدخول إلى مواقع المشاهدة تكون أولاً وقبل كل شيء لدى المعلمة والتلاميذ الذين تتم مشاهدتهم؛ يُمكن أن يُنظر إلى هؤلاء على أنهم مصدر المشكلة أو مرتكبوها. لكي يتم التعامل مع هذا المفهوم الخاطئ، توجد حاجة إلى عملية تمهيدية ينتج عنها اتفاق مبدئي وقبول من قبل المعلمين وأعضاء الطاقم ذي الصلة بالمشاهدة. في إطار عملية تحديد المشكلة، يكون دور المدير تجنيد المعلمين للتعلم من خلال جولة تعلمية- نقل الرسالة التي تُفيد بأن الحديث يدور ليس عن مشكلة خاصة "بهم"، بل عن مشكلة جهازية، لجميع المشاركين في المدرسة، الذين يُحاولون دراستها معًا والتعامل معها.

عند الدخول إلى الصف يلتقي المشاركون في جولة التعلم بنظرات المعلمة والتلاميذ. ليس من المؤكد أن هذا الدخول مُريح لكلا الطرفين. لا شك أنه من نواحٍ عديدة يُعتبر الأمر بمثابة إزعاج. ميري، مُربية الصف الرابع، قالت لتلاميذها إن بعض الضيوف سوف يزورونهم، وبعد بضع دقائق تبين أن التلاميذ منهمكون بالفعاليات أكثر من انشغالهم بالضيوف. يقوم المشاركون بتدوين ملاحظاتهم حول ما يرونه. لقد طُلب إليهم أن يُحاولوا التمييز بين الأفعال (الأقوال، التفاعلات والحركة في المساحة المفتوحة) وبين التفسيرات

או התעמית (מל): "המעלמה תחדנת כתר", "הכתבה על הלוח ליסת ואשה", "התלמיד ישערון בלמל". دور المشاركون الآن هو جمع وصف دقيق للأفعال بقدر الإمكان، يُستخدم للتفسير المشترك في وقت لاحق.

موضوع الدرس هو بداية علم الأرصاد الجوية. وبعد مناقشة قصيرة لاستيضاح معرفة الطلاب حول هذا الموضوع، تقوم ميري بتقسيم الصف إلى مجموعات عمل وتوزع أوراق عمل لإنشاء محطة رصد كواكب. تقول ميري إن هذه التجربة، وتجارب إضافية أخرى سوف تتم في الدروس القريبة القادمة، سوف تهئ الأرضية لإقامة محطة رصد في المدرسة. معظم الدرس يجري في مجموعات صغيرة. المشاركون الأربعة في جولة التعلم يتوزعون في الصف ويشاهدون أعمال التلاميذ. دفاترهم تمتلئ بملاحظات، مثل:

- في المناقشة التمهيدية شارك ستة من بين خمسة وعشرين تلميذاً
- يتحدثون عن بداية علم الأرصاد الجوية في اليونان القديمة
- لا يوجد استخدام للوح
- في بداية الدرس كانت الطاولات مرتبة، في منتصف الدرس انتقل التلاميذ ليجلسوا في مجموعات
- في إحدى مجموعات العمل، قامت تلميذة واحدة بقراءة كل التعليمات
- العديد من التلاميذ لا يشاركون والمعلمة لم تنتبه لذلك
- إثنان من أعضاء المجموعة كانا يلعبان بالكمبيوتر أثناء العمل

المشاركون الأقل خبرة في جولة التعلم ينساقون مع وتيرة الأحداث، يجدون صعوبة في التدوين ودفاترهم بقيت فارغة تمامًا. في بعض الحالات كان الوصف ينطوي على تعميم أو على إصدار أحكام: "المعلمة تتحدث معظم الوقت"، أو "معظم التلاميذ يشعرون بالملل". إحدى المشاركات، التي لم تكن جولة التعلم هي الأولى بالنسبة لها، تهمس: "لماذا نحتاج إلى كل هذا التوثيق؟ ماذا يفيدنا ذلك؟".

تحويل التدريس إلى شيء علني يضع تحديًا كبيرًا أمام المعلمين، خاصة أن ذلك ليس جزءًا من ثقافة العمل السائدة. يمكن أن تثير المشاهدة خوفًا لدى المعلمة التي يقوم المشاركون في جولة التعلم بالمشاهدة عندها، وذلك، في الأساس، نظرًا لسياسة المسألة المثبتة في السنوات الأخيرة، التي تربط بين التفتيش وبين الزيادة في الراتب، ولكن مشاهدة الزملاء وتوثيق عملية التدريس يوقران إمكانيات كبيرة لتحسين عملية التدريس نفسها. التوثيق يوقف تسلسل الأحداث ويمنع من مشاهدة عادات واختيارات في التدريس بشكل مهني. تخلق وجهات النظر المختلفة من قبل المشاركين في جولة التعلم صورة غنية بالتفاعلات في الصف وتتيح إمكانيات رفع مستوى الوعي والانعكاس، وبالتالي - إمكانيات التغيير والتحسين.

الانكشاف الناتج عن عملية المشاهدة ينطوي حقًا على نوع من التهديد، إلا أن مبادئ جولة التعلم الصارمة أعدت لتحمي من تتم مشاهدته. لذلك، يُطلب من المشاركين في المرحلة الأولى التثديد على "صوت وصفي" (descriptive voice) ووصف النشاطات

בصورة دقيقة ومحددة. كذلك، فإن مناقشة البيانات التي يتم تجميعها من الصفوف أمرٌ كثير المطالب، فهو يتطلب الانضباط والحفاظ على حدود الخطاب التربوي المهني.

### المناقشة في مواقع المشاهدة

بعد مرور أربعين دقيقة على خروجهم إلى مواقع المشاهدة، عاد المشاركون إلى الغرفة التي التقوا فيها في بداية اليوم وجلسوا ضمن مجموعات، بحسب مواقع المشاهدة. قامت عريفة الجلسة بذكر مشكلة الممارسة التي تقف في مركز عملية التعلم. لقد طلبت من كل مشارك أن يطلع على أوراق المشاهدة وأن يسجل على بطاقة أدلة تبدو له مهمة وذات صلة بالمشكلة. بعد بضع دقائق ألصق المشاركون البطاقات على لوحة وقاموا بقراءة بطاقات المشاركين الآخرين. عريفة الجلسة شجعت المشاركين على طلب التوضيحات عند الحاجة إلى ذلك. لقد سألت: "من كتب تعليم تقليدي، مثلًا؟"

يورام، أحد المديرين في منطقة التفيتش التابعة لأميرة، قال إنه كتب ذلك.

"أنا لست متأكدة من أنني أفهم ما هو المقصود، هل يمكنك أن تفسر؟".

"لا يوجد الكثير مما ينبغي تفسيره"، يجيب يورام، "هذا ما شاهدته".

"أعرف أن هذا ما شاهدته"، تجيب عريفة الجلسة، "ولكن قد يفهم كل واحد منا التعبير تعليم تقليدي بشكل مختلف. ولأننا نطمح إلى أن نصل إلى فهم مشترك، ربما تستطيع تفكيك ما شاهدته إلى أدلة قليلة ومحددة أكثر؟ بعد سكوت قصير من قبل المشاركين، أضافت: "منطقتنا هو أن يجب تعلم الممارسة العملية من أجل التحسن. أعتقد أننا إذا انشغلنا بالتفاصيل الصغيرة وليس بالعناوين، نستطيع أن نصل إلى فهم أكثر فيما بيننا".

"يمكنني أن أجرب"، يقول يورام، "ولكن، ماذا تطلبين مني حقًا؟"، أن أظهار وكأنني لا يوجد لدي موقف؟ هل ينبغي علي أن أنسى كل ما أعرفه؟".

إحدى الصعوبات المركزية الناجمة عن العمل ضمن جولة تعلمية هي الحاجة إلى بحث الممارسة العملية. يتطلب البحث تفكيك موضوع المشاهدة إلى عوامل - محاولة فهم المنطق الذي ينطوي عليه كل مكون، تحليله، تصنيفه وربطه مع المكونات الأخرى - وعندئذ فقط، يمكن تصوّر شيء أكثر شموليةً. في إسرائيل، كثيرًا ما يميل الحوار التربوي المهني إلى تقييم الطّواهر على أنها "جيدة" أو "سيئة". هذا التوجه يمكن أن يجعل السعي لتحقيق فهم أفضل للواقع في الصفوف أكثر صعوبة. وبالنسبة للمديرين الذين نما في جهاز التعليم الإسرائيلي واعتادوا على أن يكون دورهم الأساسي هو تقييم عملية التعليم والتعلم، فإن عملية البحث التدريجية والدقيقة التي تسعى إلى الفهم كثيرًا ما تُعتبر غير ضرورية. أحيانًا، يواجه المشاركون في جولات التعلم صعوبة طبيعية ومفهومة في تعليق افتراضاتهم وتصوراتهم لكي يفسحوا المجال لمشاهدة وبحث أكثر "نظافة". تفرض جولة التعلم إجراءات منتظمة (تحديد المشكلة، المشاهدة، جمع الأدلة، تحليل وتفسير)، وبالنسبة للمشاركين ليس من المفهوم دائمًا ما هي القيمة الكامنة في هذه المراحل، ولماذا لا

יִמְכֵן הַתְּחַטֵּי אֶלֶי הַשִּׁי אֶלֶי אֶסָסִי וְקוֹל "מֵאֵנֵרֵה בַלִּעַל". תִּפְתְּרַצ מִבַּדֵי גּוֹלֵה הַתְּלֵם אֲנִי הַתְּוֹפֵף וְהַדְרָסָה הַדִּקִּיָּה לְמֵאֵי יַחַדְתִּי בִּי הַרְאֵה יוֹדֵיָן אֶלֶי הֵם אֶמְקַל לְמִשְׁכָּלָה, וּבַלְתָּאֵלִי אֶלֶי תְּחִסִּינֵי בִּי הַמַּמָּרָסָה הָעִמְלִיָּה נִפְסֵהָ.

תִּתַּבַּע הַמְרַשֶּׁדֶה: "מִמֵּנָה בְּעִרְצֵה אֲנוֹחַ מִשְׁכָּלָה מִן הָאֻדְלֵה וְיִמְכֵן מְלַחֶזֶתֶה אֲנִי כֻּלָּה מִנְהָה תִּרְכָּז בִּי גּוֹיָבִים מִשְׁכָּלָה מִן הָאַחַדְתִּי. הַלִּי יִמְכֵנָה בְּרֵז הַזֶּה הָאֻדְלֵה וְתִסְנִיִּףֶהָ אֶלֶי אֲנוֹחַ?".

בְּדָה אַעֲזָה הַמְּגוּעָה הָעִמְלָה אִמָּם הַלּוּחַ.

אֶחַדִּי הַמְּשָׁרְכָתִים תּוֹגֵהֵת אֶלֶי זִמִּילְתָהָ: "וָאוֹ אֵיבִיִּיתִי! לֵם אֲנִתְּבֵה אֶלְמָלָה אֶלֶי חֵרֵקֶה הַמְּלֵמֶה בֵּינֵה הַתְּלָמִידִי, הַלִּי חֶמֶת בּוֹשִׁפְהָ בִּי בְּעִצֵּה הַמּוֹאֲשָׁע. רִבְמָה נְשִׁיָּה מְּגוּעָה תַּחַת הָעִנוּן "אֶסְתָּחַדָה הַמַּשָּׂחָה הַמְּפֹתוּחָה" וְנִזְכִּיִּף אֶלֶי זֶלֶךְ אֵינְשָׁה אֲשֶׁרֶה תִּתְּלַק בִּתְרִיבֵה הַטְּוֹלָוֹת?".

מְשָׁרְכִי אַחַר אֶתְרַח: "יִמְכֵן מְלַחֶזֶתֶה אֲנִי תּוֹגֵד לְדֵינָה אֲמוֹרֵה כְּתִירָה לְהָה עִלָּקָה בַלִּעַל הַפְּרִדִּי הַלִּי תְּקוּם בֵּה הַמְּלֵמֶה מֵעַד אֶחַד הַתְּלָמִידִי. רִבְמָה יִעֲתִירֵה זֶהָ אֵינְשָׁה מְּגוּעָה תִּסְנִיִּף?".

כֵּן אַעֲזָה הַמְּגוּעָה יִמְרָרוֹן וְיִזְכִּיִּפוֹן חֶסְאֵסֵתִים וְרִקֵּבֵתִים וּבַעַד בְּזַע דִּחַתִּקֵּי יִבְדָּה תְּשִׁיכֵל מְּגוּעָתִים הַתְּסְנִיִּף וְתִדּוֹר הַמְּנַחֶשֶׁתֶה חוֹל הַגֵּהֵד הַמְּבֻזָּל לְחֻלֵּק סוֹרֵה מְשָׁרְכָה תִּתְּכּוֹן מִן הָאֻדְלֵה הַמְּשָׁכָלָה. בִּי זֶהָ הַמְּרַחֶלֶה תִּתְּלַב הַמְּרַשֶּׁדֶה הַנְּזֵר אֶלֶי הָעִמְלָה הַמְּשָׁרְכָה וְתִשָּׂאל:

"הַלִּי יוֹגֵד בִּי הַסּוֹרֵה מֵאֵי יִמְכֵן אֲנִי תִעֲרֹף בּוֹאֶסֶתֶה עֲלֵה הַמְּשָׁכָלָה הַלִּי תִתְּעַמַל מֵעִהָ? הַלִּי תִעֲכֵס הָאֲשִׁיָּה נִמְטָה יִמְכֵן אֲנִי יִיֻבֵּי זֶהָ הַמְּשָׁכָלָה?".

"אֲנִי אֶרִי שֵׁינָה מֵאֵי", יִקּוֹל בּוֹרָם, "רִבְמָה כּוֹן הַמְּלֵמֶה אֶרָדֵת פְּעָלָה, חֻלָּל הַדֵּרֵס, מַמָּרָסָה הַכְּתִירֵם מִן הַמְּהָרָתִים בִּי נִפְסֵה הַזֶּמֶן, כִּמָּה לַחֲזָנָה גְּמִיעֵנָה, הוֹ מֵאֵי יִמְיֵז הַתְּלֵמִי וְהַתְּלֵם בִּי הַמְּדֻרָסָה? רִבְמָה יִפְסֵר זֶלֶךְ גְּזֵרָה מִן הַמְּשָׁכָלָה?".

אֲתֵּן עִיָּם הַמְּשָׁרְכִים בְּעִרְצֵה הָאֻדְלֵה וּבְדֵה הַתְּסְנִיִּף, תִּבְיֵן אֲנֵם לַחֲזָוָה אֲשֶׁרֶה מְּשָׁכָלָה חִדְּשֵׁתִים אֲתֵּן הַדֵּרֵס. תִּעֲדָה וְגֵהַת הַנְּזֵר הוֹ מְּכּוֹן מֵהֵם בִּי הַתְּלֵם הַלִּי יַחַדְתִּי בִּי גּוֹלֵה הַתְּלֵם- אִתֵּה עֵכֶס אֲנוֹחַ מְּשָׁכָלָה מִן הַמְּעֻרָה, יִעֲרֵב עֵן חֶסְאֵסֵתִים הַמְּשָׁרְכִים וְיִלְקִי הַצְּנוֹה עֲלֵה הַפְּרוֹק בִּי מִפְּהִימֵהֵם. עֵנְדָמָה יִקּוּם אֶחַד הַמְּשָׁרְכִים בְּאֵירָד הַוֹשֵׁף הַתָּאֵלִי כְּשֶׁהִד: "אֲתֵּן מִן הַתְּלָמִידִים כָּנָה יִלְעֵבָן בַּלְּכִיבּוֹתֵר אֲתֵּן הָעִמְלָה", יִמְכֵנָה אֲנִי תִתְּעַל מֵשִׁינָה מֵאֵי הָאֲמוֹרֵה הַלִּי תִהֵמֵה בִּימָה יִתְּלַק בַּתְּלֵמִי וְהַתְּלֵמִי. מִתְּלָה, אֲנִי מְּשָׁכָלָה בַּתְּלָמִידִים אֶכְתֵּר מִן אֲנִשְׁגָלֵה בַּמְּלֵמֶה, אֲנִי יִשָּׂאל נִפְסֵה מֵאֵי יַחַדְתִּי לְתָלָמִידִים אֲתֵּן הָעִיָּם בִּמְהֵמָה גְּמַעִיָּה, אֲנִי יִפְקֵר מִלִּיָּה בַּלְּמַכָּנִיָּתִים הַמַּתָּחָה אִמָּם הַתְּלָמִידִים "הַלְּהָרוֹב" בּוֹאֶסֶתֶה הַכִּמְבִּיּוֹתֵר אוֹ הַהוֹאֲתֵף הַנְּחָלָה וְגַיְרָהָ. הַמְּשָׁרְכָה בִּי הָאֻדְלֵה, אִזֵּן, הִי מִדְּחַל לּוֹגֵהַת הַנְּזֵר הַמְּשָׁכָלָה הַחֵסָה בַּמְּשָׁרְכִים, וְהַמְּחַדְתֵה הַלִּי תִעֲבֵהָ הִי אֵדָה לְתִרְסִיחַ לְגֵה מְּשָׁרְכָה. הַתְּפִיכֵר בִּי הָאֲנָמָטִים יִקּוּדֵה הַמְּשָׁרְכִים אֶלֶי הַמְּרַחֶלֶה הָאַחִירָה מִן גּוֹלֵה הַתְּלֵם: אֶתְרַחָתִים לְמַתַּבַּעֵה הַתְּלֵם וְלְחֻזְוֹת הַתָּאֵלִיָּה הַלִּי יִמְכֵן לְהַמְּדֻרָסָה הָעִיָּם בֵּהָ.

## מבאה התלמ והמרות התלמה

בד מרור בצע סاعات عملوا فيها منفردين، تجمعت الفرق في الجلسة العامة. قامت أميرة بالتذكير بهدف المرحلة الأخيرة من جولة التلم: إجمال عملية التلم ومناقشة المرات التي يمكن أن تتخذها المدرسة. كانت ريفكا، مديرة إحدى المدارس المجاورة، هي أول من بدأ الحديث، وكانت قد قامت بمشاهدة درس للغة العبرية في الصف الثالث: "لقد كنا في درس رائع. جميعنا رأينا الكثير من الكفاءة المهنية للمعلمة، الكثير من الحماس والكثير من المتعة من الدرس لدى التلاميذ. كذلك، رأينا الكثير من المحبة بين المعلمة والتلاميذ... طوال الوقت كنت أفكر في مدرستي وفي معلمتيها...". قامت ريفكا بعرض مجموعات التصنيف التي عملتها مجموعتها:

عمل فردي

أساليب تدريس

مهارات التلم

علاقة شخصية بين المعلم والتلاميذ

"ماذا يمكنك أن تقولي لنا عن مجموعات التصنيف هذه؟ إنها تبدو الآن عامة جدًا"، سألت أميرة.

أجابت ريفكا: "لقد تنبأنا إلى أن معظم أدلتنا وجهتنا إلى هذه الأشياء. مثلًا: معظمنا انتبه إلى أن المعلمة كانت تتعامل بشكل فردي مع العديد من التلاميذ خلال الدرس، كما أنها كانت تريد أن تركزهم على مهارات عديدة في إطار الدرس".

"وهل كانت لديكم اقتراحات حول العلاقة بين مجموعات التصنيف هذه وبين القضية التي نعالجها اليوم؟"

"يصعب علي قول ذلك. عندما قامت أفيغيل بعرض المشكلة في البداية، أشارت إلى أنهم يبذلون الكثير في تجربة التلم، لجعلها غنية وذات أهمية، يبدو لي أننا جميعًا لا حظنا ذلك. لقد توقرت في هذا الدرس مجموعة متنوعة كبيرة من أساليب التلم وأنواع متعددة من أشكال التواصل بين المعلمة والتلاميذ، وفيما بين التلاميذ أنفسهم..."

"لقد لاحظت" قالت رينات، وهي مديرة ذات أقدمية، كانت مع ريفكا في نفس المجموعة، "أن الدرس تضمن ممارسة مهارات عديدة. في لحظة معينة، قام الطلاب بتلخيص الأشياء الأساسية في النص، وفي لحظة أخرى، قاموا بإبداء رأيهم به... أنا غير متأكدة من أنني فهمت في الواقع ما هي المهارات التي اهتمت المعلمة بها هنا...".

تركزت المرحلة الأولى للمحادثة في الجلسة العامة على إجمال ومعالجة المناقشات التي جرت في المرحلة السابقة. إنها مرحلة معدة وكثيرا ما تكون مربكة. الغرض هو جعل المشاركين يتبادلون وجهات النظر حول المعطيات الأساسية التي تم جمعها وبحثها في نطاق المجموعات التي قامت بالمشاهدة في مواقع مختلفة، ولكن المشاركين ليسوا واثقين دائمًا على أي الجوانب ينبغي التركيز نظرًا لغزارة الأحداث التي تم تجميعها وتحليلها. دور المرشدة في هذه المرحلة هو توجيه المشاركين للربط بين النتائج التي ظهرت في المراحل السابقة وبين المشكلة التي طرحت في بداية جولة التلم. في أحيان كثيرة، كانت التشخيصات، المخاوف والتساؤلات التي



"אשגلت" המשתתפים أثناء عملية التعلّم بمثابة طرف خيط مهم في المحادثة المشتركة. إن أحد الأشياء التي كثيرًا ما تحدث في هذه المرحلة من جولة التعلّم هو صياغة رؤى مشابهة تظهر في مجموعات ومواقع مختلفة، ما يضيف شرعية على عملية التعلّم ويساعد في التفكير في المشكلة بشكل جهازي منتظم.

بعد إجمال المناقشات التي جرت في المجموعات، سألت أميرة: "بعد أن شاهدنا ولاحظنا بعض الأمور المشتركة في المواقع المختلفة، هل توجد لديكم اقتراحات عملية تقدّمونها لأفيغيل وللطاقم حول ما ينبغي عمله على المستوى المدرسي؟".

"يبدو لي أن أحد الأمور التي فهمتها اليوم"، قال يورام "أن البيداغوجيا المتنوعة جدًا ربّما تخلق أحيانًا تجربة تعلّم غنيّة، ولكن بالمقابل، ربما تتخلّى عن تأسيس مهارات التعلّم. أي أنني، أنا أيضًا، كمدير، أطمح إلى أن تتوقّف في مدرستي تجربة تعلّم متنوّعة، ولكنني بدأت اليوم أفكر أيضًا في الثمن الذي ينطوي عليه هذا الاختيار؛ في تأثيره على قدرة التلاميذ على بناء معرفة ومهارات في مجالات المعرفة المختلفة".

هل يُمكنك تحديد شيء ما يُمكن تغييره على ضوء هذه الأفكار؟"، سألت أميرة.

"ربّما أن تقوم طواقم مهنية"، يقترح يشاي، وهو مدير آخر، "بتحديد أربع- خمس مهارات مركزية في السنة والعمل عليها معًا: أن يقوموا بتخطيط دروس، أن يقوموا بمشاهدة بعضهم البعض... أن يقوموا بالتفكير معًا كيف تتأسس المهارات الأساسية في مجال المعرفة على التعلّم، وأن ينظروا إلى ذلك كمهمة مشتركة".

" فكرة جديرة بالاهتمام"، تقول أميرة.

"هذا يتوافق بشكل جيّد مع الحوارات التي نُجريها في اللواء في الآونة الأخيرة"، تقول رينا، المرشدة اللوائية للغة. "نحن كثيرًا ما نتحدّث عن طموحنا لأن نفهم بشكل أفضل ما يحدث أثناء الدروس ونعمل معًا مع المعلمين على تخطيط الدروس. يشاي، سوف نكون سعداء جدًا إذا ما قامت مرشدة اللغة تتمرن معكم في إجراء كهذا وتقوم بنقل المعرفة إلينا".

"أنا أيضًا تُعجبني هذه الفكرة"، تقول أفيغيل، مديرة المدرسة، "ولكنني أتساءل ما هي الآليات التي يُمكن أن تدعم خلال العمل المُركّز على طواقم... هل ينبغي إيجاد وقت إضافي للاجتماعات؟ ربّما نُعيد التفكير في مدة الاجتماعات؟ إذا كان الأمر كذلك، من أين يمكنني الحصول على هذا المورد؟ ربّما في إطار المرونة البيداغوجية؟".

المرحلة الثانية للحوار في الجلسة العامة تُركّز على توصيات المشاركين بخصوص الخطوات التالية التي يحتمل ان تقوم المدرسة باتخاذها بعد عملية التعلّم. كثيرًا ما يتحوّل النقاش في هذه المرحلة إلى معالجة مسألة الموارد، السياسة والعلاقات المتبادلة على المستوى اللوائي والقطري.

ينعكس تميز جولة التعلّم المذكورة أعلاه، من بين جملة أمور، في أن مثل هذا النقاش الجهازي المنتظم يأتي بعد مشاهدة وتحليل دقيق لمشكلة تابعة لعملية التعليم والتعلّم، أي- ما يحدث بين المعلم، التلميذ والمضامين. لقد وصف مطوّرو جولات التعلّم في جامعة هارفارد، هذه العملية بأنها " نهج منتظم لتحسين التعليم والتعلّم" (City et al., 2009). حسب رأيهم، فإن الممارسة المباشرة،





המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

9

المنهجية والمُنظمة بالنشاط المدرسيّ الجوهرى فقط يُمكنها أن توجّه السياسات، الموارد، الكفاءات والرؤية المهنية إلى المكان الصحيح، وأن تؤدي إلى التّغيير والتّحسين لزمن طويل.

#### مراجع

City, E. A., Elmore, R. F., Fiarman, S. E., & Teitel, L. (2009). *Instructional rounds in education: A network approach to improving learning and teaching*. Cambridge, MA: Harvard Education Press