משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

אבני ראשה
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

كيف نُطوّر الإنصاف في المدارس

أداة لمدير ولطاقم المدرسة

الإنصاف يسعى إلى تقليص العلاقة بين الخلفية الشخصية وظروف الحياة الشخصية للإنسان وبين النجاح في الحياة وتحقيق الذات.

المدارس تمتلك إمكانية وعليها واجب أيضا لتطوير الانصاف من خلال عمليتين أساسيتين:

أ. أنشطة هادفة الى تمكين المتعلمين والطاقم من المشاركة بشكل فعال، والتطور، والتعبير عن تميزهم وتجسيده من خلال علاقات تبادلية مع محيطهم وبشكل متواز الحفاظ على هويتهم وثقافتهم.

ب. إزالة العوائق المؤسسية والبنيوية، الظاهرة منها والخفية من أجل مشاركة وازدهار جميع روّاد المدرسة.

تساعدكم قصة الحالة هذه، أيها المديرون والمديرات وأعضاء فرق العمل التربوي، على التمعّن في العمليات والأحداث التي تشكل حياة المدرسة من خلال "عدسات الإنصاف". تهدف هذه النظرة إلى تعزيز الوكالة والوكالة الشريكة بين أعضاء الطاقم، والطلاب، وأسرهم. قصة الحالة هذه تركز على عملية التقييم المدرسية، وهي تشكل مثالاً لطريقة التأمل الممكنة على كل فعالية في المدرسة.

قصة حالة: إعادة اختبار عملية التقييم المدرسية

جاليت، مديرة مدرسة ابتدائية في جنوب البلاد، جلست مع أعضاء فريق إدارتها في نهاية الفصل الأول. لقد وضعوا لأنفسهم هدفاً في بداية العام - تعزيز الإنصاف في المدرسة، وحاولوا أن يقرروا ما هي الخطوات التالية.

شارون، نائبة المديرة، قالت إنها تلقت للتو مكالمة هاتفية من إحدى المربيات. قالت المربية إن أحد طلابها لم يأخذ الشهادة إلى المنزل بحجة أن الوالدين لن يفهما ما هو مكتوب فيها في كل الأحوال، وطالب آخر لم يرغب حتى في النظر إلى الشهادة لأنه قال أنه "كل عام هي نفسها".

وتحدثت حاني المركزة التربوية عن طالبة حزينة "منزعجة للغاية" من الشهادة، وطالب كان يخشى حقًا إظهارها لوالديه. أصيب زملاء الفريق بخيبة أمل. بالنسبة لهم، يعتبر يوم توزيع الشهادات يوم احتفالي، لأنه يوفر منصة لعرض الجهود التي يبذلها كل من الطلاب والمعلمين. تعكس الشهادات لأولياء الأمور والطلاب ما فعله الطلاب في المدرسة وتسمح بإجراء حوار تأمّلي يمكن من خلاله تحديد الأهداف لتتمّة الطريق.

لقد قاموا بالفعل بإجراء تغييرات على الشهادات هذا العام: عملت الإدارة مع المعلمين على كتابة جزء **"مني إليك"** بحيث يكون ذا معنى وكامل، علاوة على ذلك، فقد قاموا بإزالة التقييمات الرقمية التي شعروا أنها كانت تصنيفية للغاية، وأدخل المعلمون مكانها تقييمات كلامية أكثر ثراءً.

وبالنظر إلى ردود الفعل التي تلقوها من الطلاب، كان واضحًا للفريق أنه على الرغم من الجهود التي بذلوها والتغييرات التي قاموا بتنفيذها، إلا أنه لا يزال هناك شيء جوهريّ مفقود في العملية.

اقترحت حاني، نظرًا للتنوع الذي تتميز به المدرسة، فحص عملية التقييم نصف السنوية من خلال **عدسة الانصاف**.

المرحلة الأولى كانت مرحلة اتخاذ القرار بشأن ما يستحق التأمّل. قام فريق المدرسة بتقسيم عملية التقييم إلى مكوناتها المختلفة (الإجراءات :)

جمع علامات وتقييمات من جميع المعلمين

- اجتماع تربوي يتم فيه مناقشة وضع كلّ طالب وطالبة
- يوم الوالدين - محادثة ثلاثية الأطراف: الطالب وولي الأمر والمعلم
- كتابة الشهادات
- توقيع مدير المدرسة على جميع الشهادات
- يوم توزيع الشهادات على الطلاب

في المرحلة الثانية وقفوا امام خيارين:

الخيار أ: اختار كل عضو في الفريق **مبدأ واحدًا** من زهرة الانصاف وقام بفحص الإجراءات المختلفة من خلال عدسة نفس المبدأ.

الخيار ب: اختار كل عضو في الفريق **إجراءً واحدًا** وتأمل فيه من خلال **العدسات المختلفة** لمبادئ الانصاف.

الخيار أ - جاليت المديرة اختارت مبدأ التنوع وبدأت تطرح على نفسها الأسئلة وتجيب عليها

أسئلة:

- هل توفر العملية منصة وتعبيرًا عن الهوية والتنوع الثقافي للطلاب وأسرهم؟
- هل هناك مجال في هذه العملية للطلاب وأسرهم والموظفين للتعبير عن صوتهم الفريد؟
- هل تمنح العملية مجالاً لمجموعة متنوعة من المواقف ووجهات النظر، بما في ذلك تلك التي لا يتم الاستماع إليها عادةً؟

أنشطة	اختبار الأنشطة على ضوء مبدأ الانصاف
جمع العلامات والتقييمات من جميع المعلمات	هل تشمل بعض الدرجات والتقييمات تقييم الطلاب لأنفسهم؟
جلسة تربوية يتم فيها مناقشة وضع كل طالب وطالبة	مَن المدعو لهذا الاجتماع؟ يتعلق الأمر الآن بفريق الإدارة والمعلم والمعلمين المحترفين. إلى جانب المعلمين الذين يقومون بتدريس الطالب، هل هناك شخصيات أخرى يمكنها تقديم معلومات عنها من المهم أن نعرفها؟ (ولي الأمر، المساعد في الفصل، الأخصائي النفسيّ في المدرسة، الحارس الذي كانت علاقته جيدة بالطالب وغيره) . هل نعطي منصة خلال النقاش للأمور التي يتفرّد بها كل طالب يأتي للمناقشة؟
يوم الوالدين محادثة ثلاثية: الطالب وأولياء الأمور والمعلم	هناك عائلات تعتبر الوصول إلى إنجازات عالية وقابلة للقياس أمرًا مهمًا للغاية، لكننا اخترنا الابتعاد عن أسلوب تقييم الدرجات وبدلاً من ذلك نعطي تقييمًا لفظيًا يصف الطريق التي قطعها الطالب. كيف ننقل ذلك إلى الوالدين؟ ماذا يمكننا أن نفعل لهم؟ .بعض الآباء لا يتحدثون العبرية. ما هي الإجابة التي نعرف كيف نعطيها لهم حتى يشعروا بالراحة؟ في بعض الثقافات ليس من المعتاد أن يجلس الطالب مع والديه في هذا النوع من المحادثة. هل نحن متنبهون لطريقة كل عائلة؟ وكيف نتعامل مع الأمر؟
كتابة الشهادات	يكتب المربّي الشهادة ويكتب أيضًا شيئًا شخصيًا لكل طالب. كيف يمكننا أيضا التعبير عن صوت الطالب في الشهادة؟ أي هامش تأثير نمنحه؟ ما هي المبادئ التوجيهية لتعزيز الانصاف التي يمكن أن نقدمها للمعلمين كأساس لكتابة الشهادة؟ ما هي الإجراءات التي يمكننا اتخاذها أمام الطلاب وأولياء أمورهم كخطوة مسبقة لكتابة الشهادات خلال كل نصف فصل؟ هل فكرنا في الآباء الذين لا يقرأون العبرية؟ هل نحن مستعدون لتقديم شهادة مترجمة إلى اللغات الأخرى؟ أو توفير إمكانية تواصل أخرى؟ كيف يمكننا جعل الشهادة متاحة لجميع الطلاب وأولياء الأمور؟ هل من الصحيح التشاور مع الطلاب حول كيفية تصميم الشهادة؟ هل نحن، وإلى أي مدى، منفتحون على خيارات مختلفة لهيكل الشهادة ومكوناتها (شهادة المُلائمة؟) اقترح أحد المعلمين العام الماضي أن نقوم بتنفيذ عمليتين خلال الأسابيع التي تسبق توزيع الشهادات: عملية يقوم فيها المعلم بكتابة الشهادة وفق معيار مشترك يضعه مع الطالب ووالديه، وعملية ثانية يحصل فيها الطالب على بعض النماذج التي يملأها ويقيّم نفسه. ربما يكون من المفيد التفكير في الأمر معًا في الجلسة العامة للمعلمين.
المديرة توقع على جميع الشهادات	هل يصح إضافة مساحة لتوقيعات أخرى؟ ومن سيكون الموَقع ولأي غرض؟ ربما من الأفضل أن يختار كلّ طالب من الذي سيوقع، وأنه بجانب التوقيع سيكون من الممكن إضافة بضع كلمات؟ هكذا سيتم الإشارة إلى الإنجازات والأهداف التي حددها الطلاب.
يوم توزيع الشهادات للطلبة	من بين طلابنا هناك من لا يتفوّقون في الدراسة بل يتفوقون في مجالات أخرى كالفن والموسيقى والرياضة والمشاركة الاجتماعية... كيف يمكننا أن نمنحهم منصة في هذا اليوم، بحيث تكون احتفالية لهم أيضا؟

الخيار ب · اختارت جاليت، مديرة المدرسة، تأمل **الاجتماعات التربوية** من خلال عدسة الانصاف

مبدأ	أسئلة وأفكار طرحتها جاليت
الاهتمام	إلى أي مدى يعتمد خطاب الفريق المشارك في الجلسة البيداغوجية على معرفتنا بالطلاب خارج المدرسة (التعرف على الأسرة وظروف الحياة والأنشطة الترفيهية؟) ما هو مدى معرفتنا بالطلاب بناءً على الزيارات المنزلية التي نأخذها بعين الاعتبار في اجتماعاتنا؟ إلى أي مدى تصل المعلومات والعواطف الناتجة عن الزيارات المنزلية للمربيين إلى أعضاء الفريق الآخرين؟ كيف يمكننا تعزيز العلاقة بين المعلمين المحترفين والطلاب؟
مرونة	إن سلة الحلول والإستجابات التي نعرف كيفية تقديمها للطلاب متنوعة للغاية، ونعرف كيف نجعل منظومتنا مرنة لتوفير حل شامل لكل طالب. أعتقد أن هذه هي النقطة التي نحن فيها أقوياء حقًا. كيف سنؤدي إلى حقيقة أنه بعد الاجتماعات التربوية سوف نستمع أيضًا إلى وجهة نظر الآباء والطلاب حول الأفكار التي طرحت في الجلسة؟
إتاحة	لقد اعتدنا أن نتحدث بلغة التحديات والاستجابات. سيكون من المثير للاهتمام إجراء دراسة حالة لأحد الطلاب الذي يشكّلون تحدّيا بالنسبة لنا ومحاولة استيضاح الامر – ما هي العوائق التي تقف أمامه؟ ما هي العوائق التي تقف امام عائلته؟ هل هناك عوائق يمكننا التأثير عليها؟ هل هناك عوائق نصنعها نحن؟
ثقة	عادة في هذه الجلسات نطرح أسماء الطلاب والطالبات ونناقش امرهم مع محاولة الاستماع إلى وجهات نظر جميع أعضاء الفريق الذين يعرفونهم. ونتساءل ما الذي يريد الصبي أو الفتاة ان يقولوا عن أنفسهم. كيف يمكننا الحصول على وجهة النظر هذه في الجلسة التربوية؟ علاوة على ذلك، هل يشعر أعضاء الفريق بالارتياح عند التعبير عن موقف لا يحظى بشعبية؟ تحدّي ما يقوله فريق الإدارة؟ النظر أيضًا إلى أنفسهم وتحمل المسؤولية عن الأماكن التي فشلوا فيها مع طالب أو طالبة حتى نتمكن معًا، كفريق، من التفكير في طرق جديدة للقيام بالأشياء؟ كيف يمكننا تعزيز هذه الثقافة لدى الفريق؟
جودة	في بعض الأحيان في اجتماعاتنا التربوية هناك صوت يعبّر عن يأس تجاه بعض الطلاب، وأكثر من مرة كان له صدى في الفريق. كيف نتعامل مع هذا اليأس في اللقاءات البيداغوجية ولا نسمح له بالانتشار إلى الفريق بأكمله؟ أشعر أحيانًا أن هناك طلابًا "نشفق عليهم" وبالتالي نتوقع منهم الأقل. أتساءل عما إذا كنت "أقع" في نفس المكان حتى مع المعلم الذي لا أثق بقدراته كثيرًا. إنها وظيفتي أن أجعله ينجح، وهي وظيفتنا جميعًا أن نجعل كل طالب ينجح. فهل نحن كفريق نتمسك بهذا الرأي؟ كيف يمكننا تعزيزه؟ ماذا يمكنني أن أفعل؟
شفافية	ما مدى وضوح وفهم أهداف الجلسات للفريق، وكذلك فهم قدرتنا على تقديم استجابات محدودة الموارد؟ هل الاعتبارات في اتخاذ القرارات شفافة للفريق؟ هل هم شركاء في اتخاذ القرارات؟ ماذا من ضمن ما يحدث في الجلسات سيكون شفاف للطلبة أيضًا؟ ماذا من ضمن ما يطرح في الجلسات يجب ان يبقى بيننا؟ ما هي معايير الانفتاح والسرية في هذه الجلسات ومن سيحددها؟
تنوع	من المهم بالنسبة لي أن اتاكد من اننا نستفيد من الاجتماع لتكوين معرفة جيدة قدر الإمكان حول قصة كل طالب. من الواضح بالنسبة لي أنه للحصول على صورة كاملة من المهم سماع مجموعة متنوعة من الأصوات. عادة ما نسمع المُربي والمرشد والمعلمين الآخرين الذين يعرفون الطالب. ربما يمكننا أن نطلب من المُربي أن يفكر فيما إذا كانت هناك شخصية أخرى يمكنها القدوم أو نقل شيء مكتوب عن الطالب المُعين؟ هناك طلاب لديهم علاقة خاصة مع الآذن، والطلاب الذين لديهم مشرف/ة من الصف السادس، والطلاب الذين ينشطون جدًا في المركز المجتمعي... لدى هؤلاء الأشخاص الذين يعرفونهم قد تكون وجهة نظر نفتقدها. ليس لدي معلمات من الجالية الإثيوبية ومعلمات يتحدثن اللغة العربية في فريقي. بمن يمكننا أن نستعين عندما نناقش أمور الطلاب من أصل إثيوبي والطلاب العرب لفهم السياق الثقافي/العائلي؟

كانت جاليت وفريق إدارتها سعداء باكتشاف أن هناك العديد من الأشياء التي تعزّز الانصاف والتي قاموا بتنفيذها على مر السنين - على مستوى الموظفين والطلاّب على حد سواء.
لقد أدركوا أنه لكي يصبحوا أكثر دقة ويهدفوا إلى العمل المراعي للإنصاف، يجب عليهم الاستمرار في مراقبتها وطرح الأسئلة على أنفسهم ووضع نظارات الإنصاف معًا. لقد أدركوا أيضًا أن هذه مهمة يصعب عليهم القيام بها بمفردهم، وأن قدرتهم على التشاور بشأن هذه القضية مع بعضهم البعض وعكس وجهات نظرهم لبعضهم البعض له أهمية كبيرة في تحويل خطاب الإنصاف إلى لغة وثقافة مدرسية. وفي ضوء العمل والمناقشة التي جرت، اختاروا أن يعرضوا على الجلسة العامة للمعلمين بعض الأشياء التي بدت لهم مُلحة وقابلة للتحقيق، وأن يختاروا معًا تنفيذ اثنين إلى ثلاثة إجراءات في الفصل الثاني.

الأنشطة التي تم اختيارها في نهاية العملية:

1. من أجل إنتاج حوار تقييمي مُنصف، تَقرر خلق انتظام للحوار الثلاثي بين أولياء الأمور والطلاب والمعلمين والذي سيتم في بداية العام، حيث يتم معاً وضع الأهداف والغايات. سيتضمن الخطاب أيضًا تنسيقًا متعدد الاتجاهات للتوقعات حيث سيعبر كل المشاركين عن احتياجاتهم وتوقعاتهم من المشاركين الآخرين.
2. تقرر وضع المهارات المتعلقة بتنمية المشاركة النشطة والمبادرة الذاتية والمبادرة المشتركة كجزء من البرنامج لا يمكن فصلها عن عملية التقييم، والتعبير عنها من خلال الشهادات أيضًا.
3. تقرر بناء نموذج لحوار تقييمي مرن، حيث يمكن لكل أسرة أن تختار التركيبة الأسرية والمدرسية التي سيتم فيها الحوار التقييمي مع أولياء الأمور.
4. تقرر إنشاء بنك أسئلة للحوار المفتوح بين المعلم والطالب وأولياء الأمور والذي سيسمح لجميع الشركاء في الحوار بتلقّي وتقديم التغذية الراجعة ومن الواضح أنه سيتم اتخاذ قرارات مختلفة في سياقات مختلفة اعتمادًا على روح المدرسة وخصائص الموظفين والمجتمع.

ما هي القرارات التي كنتم ستتخذونها في مجتمعكم التربوي؟

משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

אבני ראשה
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية

הג'וינט

יסודי עכשווי

إمكانية ا · المبدأ الذي تم اختياره:

أسئلة:

أنشطة	اختبار الأنشطة على ضوء مبدأ:

משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

אבני ראשה
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية

הג'וינט

יסודי עכשווי

إمكانية ب · **النشاط الذي تم اختياره:**

مبدأ	أسئلة وأفكار
اهتمام	
مرونة	
سهولة	
ثقة	
جودة	
شفافية	
تنوّع	