

# دليل لاستخلاص العبر في المدرسة يارون بلومنطال

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

## مقدمة

1.  
اختيار  
حدث  
لاستخلاص  
العبر

اختيار  
الحدث

اختيار قائد  
للمسار

تحديد سؤال  
العمل

2.  
تجميع  
البيانات

3.  
لقاء استخلاص  
العبر

الاستفسار  
حول الحقائق

إضفاء المعنى

استخلاص العبر

4.  
توثيق  
العبر  
وتعميمها

## مقدمة

### حول التعلّم داخل المؤسسة

مسار استخلاص العبر هو بمثابة عملية تعلم تنظيمية، وفي صلبها خلق معارف جديدة.

التعلّم- شخصيا كان أم تنظيميا- لم يكن أبداً عملية سهلة. يعتقد الباحث والمحاضر في مجال علم النفس التنظيمي كريس أرغريس أن الصعوبة في تحقيق تعلم ذي وزن في المؤسسة ينبع من "روتين النزعة الدفاعية" defensive routine التي تتبناها المؤسسة لنفسها، وغالبا ما تقوم بذلك على نحو غير مدرك. روتينيات النزعة الدفاعية تُشكل صياغات حديث ثابتة تنبأها بغرض حماية أنفسنا والآخرين من التهديد والإحراج. تعود هذه الروتينيات لأسباب مختلفة، نحو الحاجة للتحكم بزمام الأمور والرغبة في تضخيم حجم "الانتصارات" وتقليل حجم "الخسائر"، والحاجة لتفادي المشاعر السلبية، وغير ذلك. العيب الأساسي في هذه الروتينيات هي كونها تقف عائقاً أمام التعلّم. من هنا، وبغرض حصول عملية تعلّمية داخل المؤسسة، فمن المهم أن نعي وجود روتين النزعة الدفاعية هذا ونواجهه.

#### كيف "تتراءى" روتينيات النزعة الدفاعية؟ تتجسد بطرق عديدة ومتنوعة:

- نقول: "هذه الفكرة مثيرة للغاية" لكننا لا نعتزم التعامل معها بجديّة.
- نتصادم على نحو متعمّد مع شخص معيّن ونفند فكرته كي لا نضطر إلى تناول الفكرة والتعامل معها.
- ندافع عن شخص ما في مواجهة النقد تحت غطاء الرغبة في المساعدة، ونقوم في هذا الأثناء بحماية أنفسنا من معالجة القضايا الصعبة.
- نقوم بتسوية الخلافات والصراعات التي تتولّد داخل المجموعة.
- نُحجم عن طرح موقفنا.
- نُغيّر موضوع الحديث.
- نستخدم (على نحو مدرك أم غير مدرك) صلاحيتنا للحيلولة دون تولّد نقاش مفتوح يتحدّى الفرضيات الأساسية.
- نقوم بإزاحة الأضواء عن سلوكنا ونسلطها على سلوك الآخرين- نعزو المشكلة لشخص آخر، أو لـ "جهات خارجية".

لا تميّز طواقم التعلم الناجحة في عدم ممارسة روتينيات النزعة الدفاعية، إنما في سبل مواجهة هذه الروتينيات.

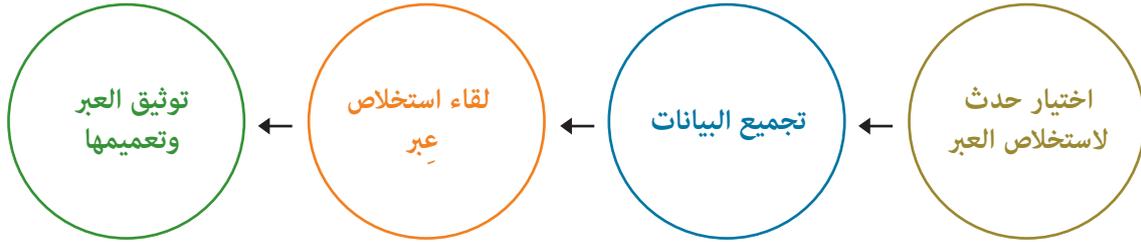
إذا ما أردنا الانخراط في مسار تعليمي بما أوتينا من إرادة، فثمة أهمية لتنمية الوعي والإدراك لسبل التفكير الدفاعية تلك. هذا الوعي يمكّننا من التعرف على النزعة الدفاعية ومواجهتها. من المهم أن يدرك قائد مسار التعلّم كيف يُشخص روتين النزعة الدفاعية التي يمارسها هو ويمارسها الآخرون، كي يتمكن من مواجهتها.

المواقف والقيم التي تحفز على التعلم داخل المؤسسة:

- الخطأ مشروع.
- التعلم مسارٌ يستهلك الوقت
- لا ضير إن خضنا في أمور جديدة على الرغم من المخاطر التي تحملها في طياتها.
- يتعاظم التعلم في بيئة يسودها الانفتاح والإصغاء
- ثمة قدرة كامنة لدى الناس للتغيير والنمو.

## استخلاص العبر في المدرسة

يندمج استخلاص العبر في المفهوم الذي مفاده أن المدرسة هي منظمة دارسة تطمح للتحسين من خلال مسار مُبرمج ومتواصل. كي تستخلص المدرسة العبر حرياً بها أن تجري تحليلاً للأحداث والنشاطات التي حصلت، والأسباب التي أدت إلى حصولها، واستخلاص النتائج. استخلاص العبر هو مسار مبرمج من التعلم على مستوى الطاقم، ويبتغي خلق المعارف التنظيمية الجديدة وتذويتها بغية القيام بعملية نسخ مستقبلي للنجاحات من ناحية، وبغية الحيلولة دون الوقوع في فخّ الإخفاقات في أحداث مشابهة، وفي أبعاد مختلفة من النشاط المدرسي، من الناحية الأخرى.



مكوّنات المسار هي :

- اختيار الحدث الذي سيُخضع لعملية استخلاص العبر؛
- تجميع البيانات: ماذا حصل، ما هي الحقائق - من وجهات نظر مختلفة؛
- لقاء استخلاص العبر: تحليل الحقائق ومدلولاتها، واستخلاص العبر؛
- توثيق العبر وتعميمها على عموم المنخرطين في عمل المدرسة.

على علاقة الكلفة- الفائدة بين مدّة الحدث وبين مدة (ونائج) عملية استخلاص العبر أن تكون واقعية كي تتحول منهجية البحث ( المثنودولوجية ) إلى روتين مدرسي.

## أهداف: يجري استخلاص العبر بهدف:

- تحسين الأداء المستقبلي؛
- الحيلولة دون تكرار الإخفاقات والأخطاء، أو بغرض استنساخ مركّبات النجاح؛
- خلق معايير تعلّم وتحسين متواصلين - على مستوى الفرد والطاقم والمؤسسة.
- رفع منسوب " الحكمة التنظيمية".

القيم الإضافية لعملية استخلاص العبر:

- تحسين عمليات ونتائج التعلم من الأخطاء، ومن بينها الأخطاء التي يرتكبها غيرنا؛
- تحسين الإنجازات والنجاحات؛
- التشجيع على الانفتاح، والاستعداد للقيام بمراجعة نقدية للمسار والنتائج؛
- تعزيز الدافعية لإجراء قياسات كمية للعمل الذي نفّذناه؛
- بناء ثقافة الامتياز؛
- التوازن السليم بين التواضع والافتخار.
- بناء ثقافة الامتياز.
- التوازن السليم بين التواضع والافتخار.

## حدث

يشكّل استخلاص العبر سرورة إيجابية تساهم مساهمة إيجابية في تطوّر وغو المدرسة. في الكثير من الأحيان لا تمارس عملية استخلاص العبر إلا في حالات الفشل، على الرغم من الإمكانية الفعلية لاستخلاص العبر من أنواع مختلفة من الأحداث:

- النجاح الذي يجب التعلّم منه؛
- الفشل الذي قد يتكرر؛
- حدث روتيني على محور خطة العمل السنوية؛
- مشاريع؛
- استخلاص العبر لا يقتصر على الأحداث، ويطلّ السيرورات كذلك؛
- يمكن تنفيذ عملية استخلاص العبر بغرض تعلّم موضوع ما على نحو عميق ( مثال: التحضير للميتساف ( امتحانات قياس النجاعة المدرسية)؛ نسبة التسرب السنوية؛ التعاون بين طواقم المواضيع؛ وما شابه).

### اختيار الحدث الذي سيخضع لاستخلاص العبر

لا حاجة لإخضاع كل الأحداث لمسار استخلاص العبر. كي نستثمر موارد المدرسة بفعالية وذكاء، يتوجب علينا إجراء عملية اختيار دقيقة للحدث الذي سيخضع لعملية استخلاص العبر. يمكن لمعيار اختيار الأحداث (المعدة لاستخلاص العبر) أن يتناول الأحداث التي تؤثر على المؤسسة تأثيراً بالغاً، أو تلك التي تزيد احتمالات تكرّرها.

#### كي تختار حدثاً لاستخلاص العبر اسأل نفسك ما يلي:

- هل ثمة احتمال لأن يتكرر الحدث مستقبلاً في الحياة المدرسية؟
- هل يؤثر الحدث على الحياة المدرسية؟
- هل يؤثر الحدث على نجاح المدرسة؟
- هل يؤثر الحدث على منسوب حافزية الطاقم؟
- هل ثمة إسقاطات مالية مباشرة باهظة للحدث؟
- هل ثمة تأثير كبير للحدث على النتائج المدرسية؟
- هل يحمل الحدث في طياته احتمال تحقيق الكثير من التعلّم على مستوى المؤسسة؟

إذا ما كانت الإجابة على واحد من الأسئلة ( على الأقل) إيجابية على نحو قاطع، يجدر عندها إجراء عملية استخلاص عبر من الحدث. يمكن تلخيص الأمور بواسطة المعادلة التالية:

$$\text{ثمن الحدث} \times \text{احتمال تكراره} = \text{أهمية استخلاص العبر منه}$$

## اختيار قائد لعملية استخلاص العبر

يتمثل دور قائد عملية استخلاص العبر في توفير الدعم للمشاركين وللمسار على حد سواء:

- **الدعم التنفيذي**
  - الاهتمام بتنفيذ الاستعدادات المطلوبة
  - الاهتمام بتطبيق العبر وتعميمها
- **الدعم الوجداني**
  - خلق مناخ لا تُطلق فيه الأحكام والانتقادات
  - التشديد على فرضيات أساسية تشجع على التعلّم
- **الدعم المعرفي**
  - المحافظة على منهجيات العمل.
- **الدعم الإداري**
  - إدارة جدول الأعمال
  - المحافظة على التركيز في المسار، وعدم التهرب منه

قائد استخلاص العبر ليس مدير المدرسة بالضرورة. من المهم بطبيعة الحال أن يقود المدير سيرورات لاستخلاص للعبر، كي يُجسد أهمية النشاط ويكون بمثابة القدوة، لكن، وعلى الرغم من ذلك فثمة أهمية لأن تتحوّل عملية استخلاص العبر إلى روتين مدرسي ثابت. من المفضل على سبيل المثال أن يقرّر المدير إجراء مسار استخلاص عبر مرتين أو ثلاث مرات في العام حول حدث مهم يحصل في سياق تدريس موضوع تدريسي أو في صفوف مختلف الطبقات. يجري اختيار الحدث من قبل الطاقم المعين ويديره مركز الطبقة أو مركز الموضوع.

### كي تختار قائدا للمسار، قم بطرح الأسئلة التالية على نفسك:

- هل ثمة أفضلية لتعيين واحد من الأفراد الذين شاركوا في الحدث؟
- هل ثمة أفضلية لتعيين شخص حيادي لم يشارك في الحدث؟
- على من ألقى مسؤولية نتائج الحدث (سلبية كانت أم إيجابية)؟
- هل ثمة من قد يستفيد من قيادة المسار؟

## تحديد سؤال العمل لاستخلاص العبر

بعد اختيار الحدث وقائد المسار، تستدعي الضرورة تحديد الأمور التي ستمحور حولها عملية استخلاص العبر وكذلك صياغة سؤال العمل. على سبيل المثال: لماذا نشبت أزمة مع أهالي الطلاب؟ ما هو سبب نجاح الخطة التدريسية؟ محور سؤال العمل يتحدّد بحسب طابع الحدث:

- إذا ما كان الحديث يدور عن سيرورات عمل-يجري التمحور حول قضايا كُسبل الإدارة وتعريف الوظائف؛
- إذا ما كان الحديث يدور حول سيرورات مهنية- يجري التمحور حول قضايا كُممارسات التدريس والتعلم الملائمة، والعمل مع الأهل، ومشاهدات على الفرد.
- إذا ما كان الحديث يدور حول الثروة البشرية- يجري التمحور حول قضايا كالعلاقات بين أفراد الطاقم، وتطوير مهارات التواصل بين الأفراد.

استخلاص مناطق التعلم- بحسب مبدأ باريتو ( بحسب عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو الذي حدد أن 80% من الثروة تتواجد بأيدي 20% من الناس): ما هي نسبة 20% من المواضيع التي ستؤدي إلى نسبة 80% من العبر؟

## تجميع البيانات

مرحلة تجميع البيانات هي مرحلة تحضيرية للقاء استخلاص العبر. يجري تجميع البيانات على مستويين: على مستوى الأشخاص وعلى مستوى المعلومات.

بُنية مسار تجميع البيانات:

- اختيار المشاركين؛
- دعوة المشاركين للقاء استخلاص العبر؛
- تعميم استبيان تجميع البيانات؛
- استعادة الاستبيانات من المشاركين؛
- فحص الاستبيانات وإعداد تلخيص للنتائج؛
- إرسال تلخيص النتائج للمشاركين كي يُشكل أساساً للتهيؤ الذاتي قبيل لقاء استخلاص العبر؛
- تذكير شخصي لكل واحد من المشاركين، والحصول على مصادقة نهائية على المشاركة.

على امتداد المسار: أظهار الاهتمام، والمبادرة لعقد لقاءات فردية بحسب الحاجة، وجاهزية للإجابة على الأسئلة.

### الأشخاص

#### اختيار المشاركين

يفترض بمجموعة المشاركين في عملية استخلاص العبر أن تمثل شريحة واسعة من جميع المشاركين في الحدث. يمكن التحديد أن جميع المنخرطين في الحدث سيشاركون في العملية، ويمكن التفكير في إشراك شخص "حيادي" لم يلعب دوراً في الحدث كي يعرض وجهة نظر مغايرة. نعرض فيما يلي ثلاثة معايير قد تساعد على تصنيف المشاركين:

الانخراط	التأثير	التفرد
----------	---------	--------

يُوصى أن لا تتعدى مجموعة استخلاص العبر عشرة أشخاص.

#### تحضير المشاركين

يبدأ تحضير المشاركين بدعوتهم للمشاركة في المسار. لكن حتى في هذه المرحلة قد تُزرع بذور المعارضة الأولى. بغية الحد من حجم المخاطرة، وتقليل الاعتراضات المحتملة فثمة أهمية للمحافظة على قيم ريادية في المسار:

- المعاملة الشخصية- الاهتمام، والجاهزية للإجابة على الأسئلة، والمبادرة لعقد لقاءات فردية. كل هذه الأمور ستُساهم في تقوية شعور المشاركين بالراحة والأمان.
- الشفافية والتعاون- الكشف الكامل عن أهداف المسار وعن المعلومات التي يجري تجميعها يمنع التقلبات واللغظ حول الأجندة الخفية التي قد يتخوف البعض من الأضرار التي قد تلحقها بهم شخصياً. الإشراك في كل مراحل المسار يُمكن المشارك من الشعور بأنه يتحكم فيه. ثمة أهمية لأن يشعر المشارك أنه شريك كامل.
- الانفتاح- ضمان الانفتاح يُمكن المشارك من التعبير عما يجول في خاطره دون الخوف من الانتقاد أو الاعتراض.
- الالتزام- تُظهر عملية استخلاص العبر التزاماً تجاه المؤسسة وتجاه أهمية تحسين جودة حياة الأفراد داخلها. يقترن الالتزام- بطبيعته- بالشعور بالانتماء وبالطموح لإنجاح عملية استخلاص العبر.

## البيانات

### بنية عملية تجميع البيانات

ملاحظات	القيمة التي يجري تطبيقها فعلياً	توقيت التنفيذ	الفاعل
يضيف إرسال بريد إلكتروني وإجراء محادثة شخصية بعداً شخصياً على الدعوة	الإشراك، والشفافية والانفتاح	شهر - ثلاثة أسابيع قبل لقاء استخلاص العبر	إرسال الدعوة لاستخلاص العبر
راجعوا أدناه استبيان تجميع بيانات أولي.	الإشراك، والشفافية والانفتاح	ثلاثة أسابيع - أسبوعين قبل لقاء استخلاص العبر	إرسال استبيان تجميع البيانات
من المهم تقديم الشكر على نحو شخصي	التزام	حوالي أسبوع بعد إرسال الاستبيان	استعادة البيانات من المشاركين
راجعوا المثال أدناه	الشفافية والالتزام	فور استلام جميع الاستمارات	تحليل البيانات وإعداد تلخيص النتائج
	الإشراك، والشفافية والالتزام	حتى قبل أسبوع من لقاء استخلاص العبر	إرسال تلخيص نتائج الاستبيانات - كي تشكل أساس التهيؤ الذاتي من قبل المشاركين قبيل لقاء استخلاص العبر
	معاملة شخصية، وإشراك والتزام	قبل يومين - ثلاثة من لقاء استخلاص العبر	توجيه تذكير شخصي لكل واحد من المشاركين، والحصول على مصادقة نهائية على مشاركته في لقاء استخلاص العبر
قنوات الاتصال المفتوحة تُساهم في تطوير المسار	معاملة شخصية، وإشراك، وانفتاح	طوال فترة تجميع المعلومات	اهتمام وجاهزية للإجابة على الأسئلة، والمبادرة لعقد لقاءات فردية على ضوء البيانات التي جرى تجميعها

يمكن تنفيذ عملية التجميع الأولية لحيثيات حكاية الحدث الذي اختير لعملية استخلاص العبر بواسطة استبيان يُدرج فيه كل واحد من المشاركين حكاية مجريات الأمور من وجهة نظره.

### استبيان تجميع بيانات أولي

هذا الاستبيان معدّ لتجميع البيانات تجميعاً أولياً في إطار عملية استخلاص العبر. استعرض/ي فيه من فضلك الأحداث المتعلقة بالحدث بحسب تسلسلها الزمني. إذا كان الأمر ممكناً فالرجاء الإشارة إلى زمن حصول الحدث، والتطرق للمشاركين فيه.

ماذا؟	متى؟	من؟	ملاحظات

### تحليل الاستبيانات وتلخيص النتائج

- من المفضل وضع قائمة الأحداث التي طرحها المشاركون في جدول تلخيصي بغية عرض تسلسل الأحداث التي جرت الإشارة إليها.
  - من المفضل التدقيق في تنسيق مواعيد الأحداث بحيث تظهر الأحداث التي حصلت في نفس النقطة الزمنية على السطر ذاته.
  - من المفضل إظهار الأحداث التي حصلت في أوقات متباعدة بالطريقة ذاتها في الجدول ( الواحد قبل الآخر، أو الواحد بعد الآخر، بحسب ما أشار المشاركون).
- في نهاية عملية التحليل يتم الحصول على جدول تسلسل الأحداث كاملاً. يعتمد هذا الجدول على أقوال عموم المشاركين في الحدث الذي تناوله عملية استخلاص العبر.

مثال

التاريخ	مدرّس العلوم	مديرة المدرسة	مريّة الصف الثالث ب	مندوبو قيادة الأهل
12.9	بعثت برسالة إلى أهل الطالب		تلّقت تقريراً حول مصنّيات الطالب خلال الدرس	
13.9 صباحاً		تلّقت مكالمة هاتفية من أهل الطالب		
13.9 خلال الفرصة				

### التلخيص والتعميم

يجب تعميم التلخيصات والصورة المستقاة من استبيانات تجميع البيانات على جميع المشاركين ابتغاء بناء قاعدة مضامين للقاء، والتشديد على أهمية الشفافية والمشاركة. على هذا النحو يستطيع الجميع رؤية صورة الواقع المشتركة التي تعكس بصدق ودقة ما حصل فعلياً من وجهة نظر جميع المشاركين في الحدث. يمكن لهذه الصورة أن تشكل نقطة انطلاق للنقاش في لقاء استخلاص العبر.

## لقاء استخلاص العبر

### بنية لقاء استخلاص العبر

يتكون لقاء استخلاص العبر من ثلاثة أجزاء:

- مرحلة الحقائق ( ماذا حصل؟) - وصف الحقائق التي يتكون منها الحدث المتداول واتفق الجميع حولها.
- مرحلة المعاني والمدلولات: (ماذا حصل هذا الذي حصل؟) - فحص ذاتي للحقائق كما يفهمها ويفسرها كل واحد من المشاركين.
- مرحلة استخلاص العبر (ما الذي يمكن فعله مستقبلاً؟) - نقاش مشترك لاستخلاص عبر مبدئية وموضعية بغرض تلافي تكرار الإخفاقات، وتدعيم نسخ النجاحات على أساس تجربة الماضي.

1: استيضاح الحقائق	2: إضفاء الدلالات والمعاني	3: استخلاص العبر
<p>حقيقة أو ظاهرة أو فجوة متفق عليها بين جميع الحاضرين، وهي غير قابلة الاستئناف.</p>	<p>استنتاج: إضفاء دلالة ذاتية على الحقائق التي جرى طرحها، وتحليلها بحسب معايير متفق عليها.</p>	<p>عبرة: تطبيق الاستنتاج بغرض تعزيز أفضلية ما، أو تقويم خلل أو تعبئة نقص معين.</p>
<p>أسئلة للنقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي حصل؟ متى حصل؟</li> <li>• من شارك في الحدث؟</li> <li>• ما هي العوامل المؤثرة؟</li> <li>• ما هو تسلسل الأحداث المتماصة وذات الصلة؟</li> </ul>	<p>أسئلة للنقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي أثار على نتائج الحدث؟</li> <li>• ما الذي أدى إلى تطوّر الأحداث؟</li> <li>• ما هي أسباب الفجوة بين التخطيط والتنفيذ؟</li> </ul>	<p>أسئلة للنقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الأمور التي كان بمقدورنا فعلها على نحو مغاير في هذا الحدث؟</li> <li>• ما هي الأمور التي سنقوم بها على نحو مغاير في حالات مشابهة في المستقبل؟</li> <li>• ما الذي يمكن استنتاجه من هذه الحالة كي ينسحب على حالات أخرى؟</li> <li>• كيف يمكننا المساهمة في التعلّم التنظيمي؟</li> </ul>

ثمّة أهميّة قصوى في هذه المرحلة لإجراء نقاش حقيقي يطال الأسباب الجذرية للأمور، نقاش لا يتهرب من استيضاح عميق للمشاكل ويتناول "روتينيات النزعة الدفاعية" التي تعيق عملية التعلم.

الإعداد الجيد للمشاركين وإدارة اللقاء بطريقة سليمة يزيدان من فرص تقليص المخاطرة.

## وصف للقاء استخلاصِ عِبْر

المدة الزمنية المفضّلة: ساعتان

افتتاح: 10 دقائق

تعريف وتحديد الإطار

الهدف من اللقاء هو استخلاص العبر من خلال التعلّم المشترك الذي يرمي إلى إدخال التحسينات. في مستهل الأمور شدّد مرة أخرى على المبادئ التي تشكّل أساس لقاء استخلاص العبر:

- الهدف هو التعلّم وخلق معارف تنظيمية جديدة؛
- ما سنفعله هنا هو مراجعة وتحليل المسارات، لا أفعال هذا الشخص أو ذاك؛
- لا نبتغي استنكار أو انتقاد سلوك أو طريقة عمل أي فرد من أفراد الطاقم؛
- يشكل الانفتاح والإصغاء والحوار محاور مفصّلية لنجاح عملية استخلاص العبر.

تحديد معايير سلوكية للقاء

سلّط الضوء على الاتفاقية السيكلوجيّة في المسار: ليس ثمّة متّهمين ولا تُفرض عقوبات، وثمّة تعلم ودعم جماعي. يمكن التطرق للنقاط التالية:

- الشفافيّة والمشاركة
- طرق بناءة لتوجيه النقد
- ثقافة النقاش

استيضاح الحقائق ( 30 دقيقة)

عرض الحقائق كما جرى تجميعها قبل اللقاء- اعرض الجدول المتّفق عليه، وفيه لخصّت تسلسل الأحداث التي حصلت على محور زمن المشروع/ الحدث

إذا ما اتفق المشاركون مع ما أدرج في الجدول، يمكنك التقدّم للمرحلة القادمة. وإذا لم يكن الأمر كذلك فثمّة ضرورة لمناقشة نقاط الخلاف إلى حين الوصول إلى الاتفاق بشأن الحقائق.

### 1: استيضاح الحقائق

حقيقة، أو ظاهرة أو فجوة متّفق عليها بين جميع الحاضرين وغير قابلة للاستئناف.

### أسئلة للنقاش:

- ما الذي حصل؟ متى حصل؟
- من شارك في الحدث؟
- ما هي العوامل المؤثرة
- ما هو تسلسل الأحداث المتّمسّة وذات الصلة؟

### خلق بيئة إيجابية:

- توجه للجميع واطلب من كل مشارك أن يدلي بدلوه: " يسرّني الاستماع من كل واحد منكم حول رؤيته للحدث من منظوره الفردي".
- اطرح سؤالاً حول الأحاسيس والمشاعر: " وما الذي تشعره إزاء ذلك؟".
- شدّد على المسارات وليس على الاتهام: " يبدو أنّ العمل لم ينفذ بحسب طرائق الإدارة السليمة".

### ما الذي يجب تفاديته:

- إلقاء التهم والبحث عن كبش فداء.
- تصنيف الحدث كنجاح أو فشل.
- خطابات دفاعية حماسية من قبل المشاركين.
- تدمير وتآقف من قبل المشاركين.
- سيطرة المدير/ة على المحادثة و/أو استخدام المحادثة لإبراز " الأنا".

### إضفاء الدلالة والمعنى- 30 دقيقة

#### 2: إضفاء الدلالات والمعاني

استنتاج: إضفاء دلالة ذاتية على الحقائق التي جرى طرحها، وتحليلها بحسب معايير متفق عليها.

#### أسئلة للنقاش:

- ما الذي أثار على نتائج الحدث؟
- ما الذي أدى إلى تطوّر الأحداث؟
- ما هي أسباب الفجوة بين التخطيط والتنفيذ؟

بعد الاتفاق على الحقائق اطلب من المشاركين أن يشيروا إلى الحقائق المركزية برأيهم، لا سيّما تلك التي أثرت على مسار الحدث. هذه الحقائق المركزية ستكون بمثابة الفحوى في مرحلة إضفاء الدلالة.

على كلّ مشارك أن يشرح لماذا يولي أهمية للحقائق التي اختارها. في النقاش حول الفجوة بين الحقائق والمعاني ( المدلولات)، وبين الفحوى والتنفيذ ستطرح المواضيع المركزية التي أدت إلى النجاح أو الإخفاق. ثمّة ضرورة لإجراء نقاش مركز حولها. وإدارة نقاش حر ومفتوح حول تفسير الفجوة، وتمكين المشاركين من تفسير الحقائق، وتناولها على المستوى الشخصي.

#### اقتراحات للتعامل مع الاعتراضات:

- مردّد الكثير من الاعتراضات هو اللغة العاطفية، بينما يتعلق نجاح المسار باللغة الموضوعية. لذا فإن القدرة على إدارة حوار باللغتين قد تكون على درجة قصوى من الأهمية.
- يجب المحافظة على لقاء موضوعي، أي التركيز على المسار وليس على الفرد.
- مقابل الاعتراضات يجب إعادة النقاش إلى التلم من خلال: استخدام لغة موضوعية ترتكز إلى الحقائق؛ وإرجاع المشاركين إلى الهدف وإلى حدود النقاش.
- إذا لم تدفع اللغة الموضوعية النقاش قدما فيجب الانتقال إلى اللغة العاطفية ( إظهار التعاطف، على سبيل المثال)، و فقط عندها العودة إلى اللغة الموضوعية.
- من المهم أن نتذكّر: يمكن تقليص جزء كبير من الاعتراضات من خلال الشفافية والإشراك في المسار برمته.

### ما بين الحقائق والمعاني

#### إضفاء المعنى

معاني (مدلولات)		حقائق
ذاتي	صورة الفجوة	موضوعي
الواقع كما يجري استيعابه		الواقع الفعلي
غير متفق عليه، يخصّ الفرد.	عبر تطبيقية	متفق عليه من قبل الجميع

### صياغة العبر - 50 دقيقة

#### 3: استخلاص العبر

عبرة: تطبيق الاستنتاج بغرض تعزيز أفضلية ما، أو تقويم خلل أو تعبئة نقص معين

#### أسئلة للنقاش:

- ما هي الأمور التي كان همقدورنا فعلها على نحو مغاير في هذا الحدث؟
- ما هي الأمور التي سنقوم بها على نحو مغاير في حالات مشابهة في المستقبل؟
- ما الذي يمكن استنتاجه من هذه الحالة كي ينسحب على حالات أخرى؟
- كيف يمكننا المساهمة في التعلّم التنظيمي؟

بعد أن قمت بتعويم الفجوات ( بين ما كان وما كان يجب أن يكون) في الحدث المذكور، قم بإدارة نقاش مع المشاركين حول كيف كان بالإمكان الحيلولة دون تولّد فجوات كهذه، وحالوا الإجابة معاً على الأسئلة التالية كي تُفضي إلى العبر النهائية:

- ما الذي كان يمكننا القيام به على نحو مغاير في هذا الحدث؟
  - ما الذي سنفعله على نحو مغاير في أحداث مشابهة في المستقبل؟
- قوموا الآن بصياغة العبر التي تُستنبط من النقاش. ثمة ضرورة لصياغة العبرة بمفردات العمل: الواضحة وغير القابلة للتأويل أو الاجتهاد.

### فحص ومراجعة العبر

يفترض بالعبرة أن تشكّل عملاً موجّهاً يمنع تكرار الإخفاقات أو يحفظ النجاحات في المستقبل. بعد صياغة العبرة قم بقرائها وكأنك شخص عادي لا علاقة له بعملية استخلاص العبر.

- هل صياغة العبرة مفهومة بالنسبة للإنسان العادي؟
- هل تُصاغ العبرة بطريقة تُمكن من تطبيقها؟ هل هي واقعية؟

### تصنيف العبر

نتحدث عن مستويين من العبر:

- عبرة محلية- قابلة للتطبيق من خلال حدث مشابه أو مماثل.
- عبرة بنبوية- يمكن تعميمها على حالات إضافية.

صنّفوا العبر بسحب المستويين المذكورين، وحاولوا فهم أي منها قابل للتطبيق فوراً، وأي منها يجب طرحه للنقاش على مستوى الطاقم الإداري.

المرحلة التالية ستكون بمثابة بناء خطة عمل بغرض تطبيق العبر. يمكن تنفيذ هذه المرحلة من خلال إشراك المجموعة، لكن إذا ما كانت قوى المجموعة قد استنزفت أو أن وقتها لا يسمح بذلك، فيمكنك كتابة الخطة بالارتكاز إلى العبر التي استخلصتموها وتعميمها على المشاركين لتدوين ملاحظاتهم.

## توثيق العبر وتعميمها

لا قيمة لاستخلاص العبر دون توثيقها وتعميمها. نجاح المسار يتعلّق بتبني هذه العبر من قبل المؤسسة وجعلها متاحة لجميع أفراد الطاقم المدرسي. تُستَبَقُ مرحلة التعميم بمرحلة توثيق العبر والاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها خلال مسار استخلاص العبر. من أجل تسهيل مهمّة التوثيق فمن المفضل تحديد قواعد لصياغة مقتضبة للعبرة:

- الصياغة المقتضبة قد تركز إلى قالب " افعل ولا تفعل"، أو إلى قالب آخر.
- من المهم أن تكون العبر عملية ومتفق عليها.
- يوصى بتقسيم العبر إلى حقول المضامين ذات الصلة، وذلك بغرض إدخال الترتيب ومنع الإثقال على كاهل المشاركين. على سبيل المثال : ثمة استنتاجات على مستوى المدرسة ( بنوية/هيكلية)، وثمة استنتاجات أخرى تخص موضوعاً أو شخصاً معيناً ( عبرة محلية).

### قالب لتوثيق العبر

يعمّم من يقود عملية استخلاص العبر نتائج هذه العملية على جميع الأطراف التي قد تعنيها العبر المستخلصة:

- المشاركون أنفسهم؛
  - كل من كان له ضلع بالحدث؛
  - كل طرف يمكنه الاستفادة من الموضوع المطروح.
- إذا كان من قاد عملية استخلاص العبر هو أحد أفراد الطاقم، يقوم عندها بتحويل ملخص الأمور ( خلاصة النتائج والعبر) إلى مدير المدرسة كي يقوم بدوره بإدخال المستجدات اللازمة إلى ملف استخلاص العبر المدرسي. على هذا النحو يمكن تحقيق أقصى الأرباح- المباشرة منها، وغير المباشرة- من المسار، وسيكون له بالغ الأثر. من المهم تنفيذ عملية تجميع للعبر التنظيمية في بنك معلومات مركزي يكون في متناول الجميع. مراجعة بنك معلومات واحد كهذا توفر الكثير من الوقت والجهد للذات سيصرفان خلال البحث داخل مجموعة من الوثائق والمعروضات المرئية. تقترن مسألة التعميم بمسألة تبني العبر المستخلصة. إرسال الوثائق أو الرسائل الإلكترونية غير كاف البتّة؛ يجدر التفكير بالتبني الفعّال للعبر والاستنتاجات في المدرسة، وفي بيئة عمل الأفراد- الملموسة منها والمحوسّبة.

## قالب لتوثيق العبر

التاريخ: \_\_\_\_\_

الحدث: \_\_\_\_\_

تاريخ حصول الحدث: \_\_\_\_\_

ملخص: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

سؤال العمل:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### العبر

قم بصياغة العبر على شكل أفعال " اعمل " وأفعال " لا تعمل ".

قم بصياغة عبر واقعية وقابلة للتطبيق، بلغة واضحة ومفهومة.

عبر محلية | ما الذي يجب فعله وما الذي لا يجب فعله في أحداث مشابهة في المستقبل

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

عبر بنيوية | ما الذي يجب فعله وما الذي لا يجب فعله في أحداث أخرى.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_