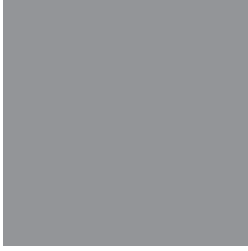


المحادثة المفتوحة: أداة للتّحاور المهني في المدرسة

قامت فيفيان روبينسون من جامعة أوكلاند ببناء هذه الأداة، بتمويل من وزارة التربية والتعليم في نيوزلندا. ترجمت هذه الأداة وحُررت بإذن من جامعة أوكلاند ووزارة التربية والتعليم في نيوزلندا.

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



كيف نقوم بذلك؟

قيم توجيهية
وإستراتيجيات
أساسية

مقدمة

المعضلة

منهجان غير
مؤثران في إدارة
المحادثات

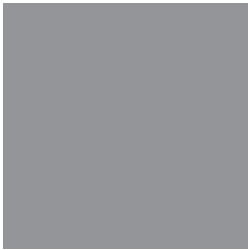
المنهج الثالث

المحادثة المفتوحة
كقاعدة لبناء
علاقات الثقة



كيف نقوم بذلك؟

ست خطوات
لإدارة محادثة
مفتوحة



كيف نبدأ...

إجراء لتخطيط
محادثة مفتوحة



قواعد مرنة في المحادثة المفتوحة

مقدمة

المعضلة: ما بين التّمحور في المَهْمَة والمحافظة على العلاقات

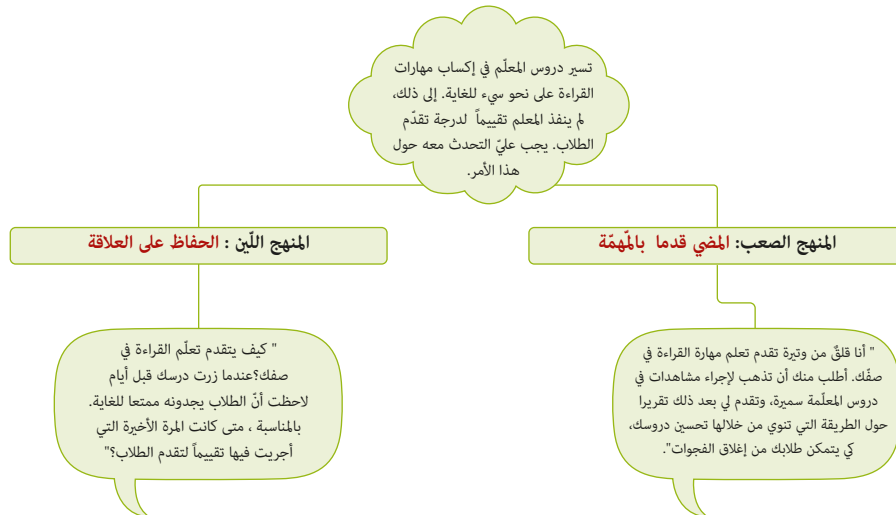
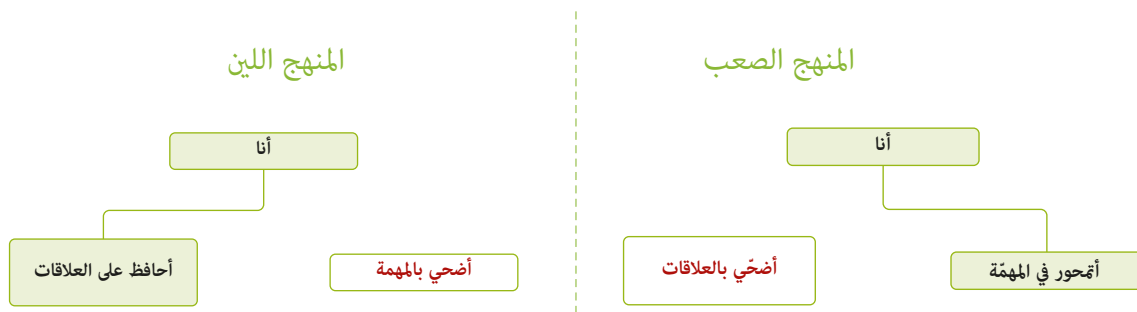
أداة التواصل المركزية في المدرسة هي الكلام: خلال التعلم في الصف، وفي جلسات الطاقم، وفي المحادثات التي يجريها المدير مع المدرّسين، وما شابه. من هنا تنبع الأهمية البالغة للحديث المدرسيّ في عمليّة التعليم، وفي قيادة ودفع مسارات التّحسين في المدرسة.

المحادثات بين المدير والمعلّم هي وسيلة حيويّة وضروريّة (إلى جانب وسائل أخرى) في عمليّة تطوّر المعلم على المستوى المهنيّ، وفي تحسين مستوى التعلّم والتحصّل، وفي خلق الإحساس بالارتياح في صفوف الطلاب. على الرغم من ذلك تثير هذه المحادثات في أحيان متقاربة معضلة معيّنة: هل نتمحور في المهمة، المتمثّلة في تحسين الأداء وتحقيق الغايات، أم نحافظ على العلاقات الاجتماعية ونقدّم الدعم للمعلمين على حساب النقد المهنيّ؟ يشعر الكثير من المديرين أنّهم لا يستطيعون التمحور في مسألة تحسين الأداء، والمحافظة في الوقت ذاته على علاقات العمل مع طاقم المعلّمين. يبرز الأمر على نحو خاص في المحادثات التي تُعالج قضايا حسّاسة ومعقدة، أو عند نشوب خلافات في وجهات النظر.

منهجان غير ناجعان في إدارة المحادثات

كيف نتعامل مع التوتر بين التمحور في المَهْمَة والمحافظة على علاقات العمل القويّة؟

في المحادثات بعامة، وفي الصعوبة والحساسية منها بخاصّة، يشعر المديرين في الكثير من المرات أنّ عليهم الاختيار بين منهجين يقعان على طرفي نقيض - المنهج الصعب مقابل المنهج اللين:



مثال:

على أحد الأقطاب يقع منهجاً للغة، وهو المنهج الذي يدفع المدير إلى المداهنة وإخفاء مواقفه، أملاً منه أن يكشف الطرف الآخر النقاب عن الأمور التي يخشى هو من كشفها. على القطب الثاني يقع المنهج المفرط في القسوة، حيث يفرض المدير مواقفه قسراً، ويحبط إمكانية تبادل الحديث والبناء المشترك. في أحيان متقاربة يفتح المدير المحادثة بتوجه لئلا يطرح القضايا على نحو مخفّف وغير مباشر، لكنه سرعان ما يتحوّل إلى القطب الثاني عندما يكتشف أنه لم يحقق شيئاً، فتراه يتبنى أسلوب كلام مباشر وهجومي يُدخل الطرف الآخر في حالة من الدفاع عن النفس.

المعضلة بين الحفاظ على العلاقات وبين تنفيذ المهمة لا يمكن حلّها من خلال إحدى الممارستين القطبيتين المذكورتين، ففي الحالتين لا يجري نقاش مشترك ومفتوح بغرض التعلّم، ولا تتولد شروط اتفاق مبدئي حول القضية المطروحة.

طالما بقي المدير يفترض مسبقاً أن مواقفه هي الأصحّ وان ثمة وجهة نظر واحدة، لا يمكن عندئذ إجراء محادثة بناءة ومفتوحة بينه وبين المعلم. يكمن السرّ هنا في إجراء محادثة مفتوحة على التعلّم، وهي التي توفّر حيزاً للنقد الموضوعي والمهني، وتحافظ في الوقت ذاته على علاقات العمل والثقة المتبادلة.

المنهج الثالث: المحادثة المفتوحة على التعلّم open-to-learning conversation

المحادثة المفتوحة على التعلّم هي المحادثة التي يتمكّن كل مشترك فيها من التعبير عن رأيه بحريّة دون اللجوء إلى الدفاع عن النفس. تمكّنك محادثة من هذا القبيل من الماضيّ قدماً في تنفيذ المهمة، والحفاظ في الوقت ذاته على العلاقات القائمة.



مثال:



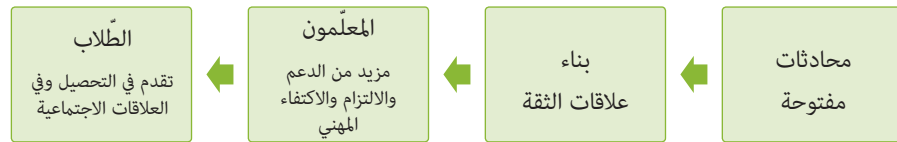
المحادثة المفتوحة كأساس لبناء علاقات الثقة

" إذا ما سألت شخصا ما حول طريقة تفكيره - فالأمر لا يشير إلى غياب الثقة، بل إلى فرصة مهمة للتعلّم". **كريس أريغيس**

قدرة المدير على معالجة القضايا الحساسة بطريقة تحترم الآخر هي حجر أساسٍ ضروري من أجل بناء علاقات الثقة في المدرسة. في المناخ الذي تسوده الثقة يُنظر إلى محادثات التغذية الراجعة " الصعبة" كعمل ضروري من أجل تحسين أداء المدرسة.

"مناخ الثقة لا يشكل فقط نقطة افتتاح للعمل: بل يشكل في فترات متقاربة **محصلة** القيام بالأمر الصحيح" (**مايكل فولين**). لذا، وإذا ما رغبتنا في كسر دوائر غياب الثقة، حرّينا بنا أن نحترم الآخر، حتى لو بدا أنه لا يستحقّ هذا الاحترام. وحدها بيئة الاحترام تمكّننا من تنفيذ خطوات بناء الثقة على امتداد الوقت.

إجراء المحادثات المفتوحة يشكّل وسيلة مركزية لبناء مناخ الثقة. يتوجّب على المديرين الذين يريدون بناء وتطوير علاقات الثقة في المدرسة أن يعالجوا مشاكل الأداء لدى المعلمين على وجه السرعة، وبفاعلية ونزاهة. هذه المشاكل تمس بالثقة المتبادلة، وتخلق سلسلة ردود فعل تفضي في نهاية المطاف إلى تراجع في الالتزام تجاه الجهد الجماعي، وإلى خفض سقف التوقّعات وتقليل رقة التأثير. أداة المحادثة المفتوحة تقوّي الثقة المتبادلة في المدرسة، وتمكّن من تحقيق العمل المشترك والناجح بطريقة منفتحة.



كيف نقوم بذلك؟ قيم توجيهية واستراتيجيات أساسية

في قلب نموذج (موديل) المحادثة المفتوحة تقع القيمة التي تدعى الانفتاح على التعلّم. في المحادثة المفتوحة يجري التعبير عن هذه القيمة من خلال طريقة التفكير والتحدّث:

- * يفترض المشاركون في المحادثة سلفاً وجود مواقف أخرى تختلف عن مواقفهم، ولا يحاولون فرض مواقفهم بالقوة؛
 - * يبحث المشاركون في المحادثة عن سبل لمراجعة طرق التفكير وتحسين طريقتهم في اتخاذ القرار؛
 - * يعتمد المشاركون في المحادثة في أقوالهم وقراراتهم على التفكير وعلى المعارف المؤكّدة؛
 - * يصغي المشاركون في المحادثة لأفكار الآخرين ويطلبون مزيداً من وجهات النظر والآراء البديلة؛
 - * يقدّم المشاركون في المحادثة تغذية راجعة ونقدًا، ويتلقّون النقد والتغذية الراجعة؛
 - * يشارك المشاركون في المحادثة من موقع الانفتاح على التأثير والتغيير؛
 - * يوجّه المشاركون في المحادثة انتقاداتهم المهنية على نحو بناء، ودون توجيه الاتهامات، ومن خلال احترام الآخرين.
- عندما تكون المعارف المتوفّرة للمديرين موثوق بها، وعندما يوفّر المناخ القائم للمعلّم فرصة إسماع صوته والتأثير على النقاش، عندها تزيد فرص التزام المعلّم بالقرارات التي تتخذ في المحادثة، و إمكانية تحمّل المسؤولية عنها.

قيم توجيهية واستراتيجيات أساسية في المحادثة المفتوحة.

قيم توجيهية	شرح	استراتيجيات أساسية
اعتمد على معلومات مؤكّدة وموثوق بها	ثمّة أهمية لاعتماد المعلومات المؤكّدة والموثوق بها قدر المستطاع، والاعتماد أيضاً على معطيات حقيقية عند فحص الواقع، والقيام بفحص للأموثوق القابلة للتطبيق وتلك التي لا يمكن تطبيقها، وكذلك الخطوات التي يجب اتخاذها من أجل تحسين الوضع الميداني.	<ul style="list-style-type: none"> • يتوجّب عليك اكتشاف خط التفكير الذي يفضي إلى مواقفك • يتوجب عليك أن تجسّد مواقفك وتضرب أمثالا عينية عليها. • لا تنسى أن مواقفك هي مجرد فرضيات وليست حقائق دامغة. • يتوجب عليك أن تطلب من المعلم أن يقدّم لك تغذية راجعة.
تعامل مع نفسك ومع محدّثك باحترام	عندما نعبر بصدق وانفتاح عن أحاسيسنا وأفكارنا فإننا مُنح قيمة متساوية لأفكار محدّثنا ونتعامل معه كشريك في المحادثة- على هذا النحو مُنح الاحترام لأنفسنا وكذلك لغيرنا.	<ul style="list-style-type: none"> • قم بالإصغاء لشريكك في المحادثة إصغاء عميقاً، لا سيّما إذا كانت مواقفه تختلف عن مواقفك. • ضع معايير عالية وافحص مرّة تلو مرّة كيف تساعد الآخرين في الوصول إليها. • لا تكن المتحكّم الوحيد بالمحادثة ودع الآخرين يتحكمون فيها أيضاً، بما في ذلك إدارة المشاعر.
قم ببناء الإحساس بالالتزام في صفوف المعلمين	يُبنى الإحساس بالالتزام والتّفاني في صفوف المعلمين من خلال تعزيز إدراكهم الداخلي لقيمة العمل مع الطلاب، وليس من خلال الإذعان لسلطة خارجية.	<ul style="list-style-type: none"> • قم بإشراك محدّثك بالمشاكل التي تقصّ مضجّعك، وكذلك في سبل حلها. • اطلب من المعلّم أن يقدّم تقريراً حول تنفيذ القرارات التي اتخذتموها سوياً. • ابتكر آلية فحص علنية للقرارات المتخذة.

كيف نقوم بذلك؟ ست خطوات لإدارة محادثة مفتوحة

1. قل ما تفكر فيه

- استعرض وجهة نظرك
- تطرّق لوجهة نظرك كإمكانية واحدة من إمكانيات مختلفة
- اعرض موقفك
- عبّر عنه بوضوح

1

قل ما تفكر فيه



2

اشرح لماذا تفكر على هذا النحو

2: اشرح لماذا تفكر على هذا النحو

- استعرض كيف توصلت إلى هذا الموقف- ما هي طريقة التفكير أو الأمثلة التي قادتك لوجهة النظر هذه؟
- إذا لم يتركز موقفك على حقائق صلبة أو لم يكن مبرراً - فقم بمشاركة الآخرين بتخبطاتك.



3

اسأل

اطلب ردا . افحص موقف محدّثك، وقم بصياغة جديدة (لموقفه) وافحص مدى فهمك لما قاله.

3. اسأل: اطلب رداً

- مكّن الآخرين من الردّ على ما تقول من خلال التوقّف عن الكلام بين الحين والآخر.
- إذا ما كانت هناك فروق في المرتبة أو السلطة بينك وبين محدثك فاطلب ردود فعل على أقوالك على نحو صريح.

افحص ما هي المواقف التي يتبناها محدثوك

- من أجل التوصل إلى وجهة نظر مشتركة، ثمة أهمية لمنح قيمة متساوية لوجهات نظرك ووجهات نظر شركائك في المحادثة، وكذلك الإصغاء إلى مواقفهم.
- اطلب من محدثك التّعبير عن شكوكهم وعن الأمور التي لا يوافقون عليها.
- امنح الشرعية للمشاعر والأحاسيس التي تعلو في المحادثة.



4

اكشف النقاب عن الفرضيات الأساسية وقم بفحصها

4. اكشف النقاب عن الفرضيات الأساسية وقم بفحصها

- قم بكشف النقاب عن فرضياتك الأساسية واطلب من الآخرين نقدها بغرض تحسين المعارف والمنطق اللذان يشكلان ركيزتها.
- حاول التوصل إلى اتفاق معلن حول الادعاءات المهمة.
- اضرب أمثلة على استخدام النتائج، وأمثلة أخرى لمراجعة فرضياتك وفرضيات محدثك.



5

اخلق قاعدة مشتركة

5. اخلق قاعدة مشتركة

- شدّد على النقاط المشتركة بينكم
- افحص فهمكم المتبادل للأمور المشتركة والمتفق عليها.
- افحص ما هي الأمور التي يريدونها محدثك كقاعدة لتسوية الفجوات.



6

قم ببناء خطة

6. قم ببناء خطة

- افهم المشكلة قبل تحديد الحلّ
- قبل انتهاء المحادثة اتفقوا معا على الخطوات القادمة
- تأكد من وجود التزام تجاه الخطة المتفق عليها
- قد تكون الخطة كالتالي: مزيداً من الدراسة للقضية.

كيف نبدأ... إجراء لتخطيط محادثة مفتوحة

استعينوا بأدوات التدريب التالية من أجل تطوير وتهذيب فنّ المحادثة المفتوحة؛ سُلم التفكير؛ العمود الأيمن



📌 "قواعد مرنة": في المحادثة المفتوحة

عند عرض موقفك كمدير:

- اعرض تبريراتك بوضوح، وفصّل كيف توصلت إلى فرضيتك، وما هي البيانات التي ارتكزت إليها؛
- اعرض البيانات التي تركز عليها تخميناتك؛
- شجّع محدثك على فحص موقفك؛
- شجّع محدثك على عرض موقف مغاير . افحص ما إذا ما كانت بحوزته بيانات مغايرة، أو أنّ استنتاجاته تختلف عن تلك التي توصلت إليها؛
- بادر لفحص مواقفه التي تختلف عن موقفك وكيف توصل إليها.

في لحظة تردّد (من قبلك أو من قبل محدثك) في التعبير عن رأي:

- شجّع محدثك (أو نفسك) على التفكير بصوت عال حول أسباب التردّد أو الصعوبة في التعبير عن الرأي- هل يكمن الأمر في " الوضعية"، أو في أمر آخر يعوق إجراء محادثة صريحة ومكشوفة.
- فكروا سوياً كيف يمكن التغلب على هذه العقبات.

عندما تشعر أنّكم توصلتم إلى طريق مسدود وأنّ محدثك " ينغلق" على نفسه، ولا يبدي استعداداً لطرح مواقفه وفحصها:

- افحص: هل يمكن القيام بتجربة مشتركة، أو إجراء استيضاح من نوع آخر، ذاك الذي يوفر معلومات جديدة حول القضية المتداولة.
- امتنع عن النقاش العقيم، وطرح الادعاءات والإدعاءات المضادة. فم عوضاً عن ذلك بطرح أسئلة مفتوحة من نوع: ما الذي يدفعك إلى تبني هذا الموقف؟ هل تستطيع ضرب أمثلة ملموسة على موقفك هذا؟ هل يمكنك توفير بيانات تدعم موقفك؟
- اعرض مواقفك بصراحة وشفافية على امتداد المحادثة واكشف النقاب عن فرضياتك وتبريراتك. اطلب من محدثك أن يستفسر حول موقفك وتبريراتك.
- كن مستعداً للكشف عن محدودياتك والاعتراف بأخطائك.