QUEEN RANIA TEACHER ACADEMY
أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

تحدّيات مدرسيّة

دراسات للتربويين

حرّرتهُ كاثرين ك. ميرسيث

Professional Education

HARVARD
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION

تحدّياتٌ مدرسيّةٌ: دراساتٌ للتّربويين

حرّرتهُ كاثرين ك. ميرسيث

برعاية:

أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين و كلية الدراسات العليا في التعليم بجامعة هارفارد – التعليم المهني

مبادرة الشرق الأوسط للتعلّم المهني

٢٠٢٠

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٠٢٠/٨/٣٢٢٨)

٣٧٠،١

اكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

تحديات مدرسية: دراسات للتربويين / اكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين .–عمان: الاكاديمية، ٢٠٢٠

( )ص.

ر.إ. : ٢٠٢٠/٨/٣٢٢٨

الواصفات: /الانظمة التربوية//الاهداف التربوية//اساليب التدريس //الطلبة//المعلمون//الادارة التربوية/

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه و لا يعبّر هذا المصنف عن رأي أي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

QUEEN RANIA TEACHER ACADEMY
أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

Professional Education

HARVARD
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION

المُقدمة

ينطوي هذا الكتاب على مجموعة مهمة من الحالات التي تهدف إلى تنشيط مهارات حل المشكلات وتعزيزها لدى القادة الحاليين والطموحين، ولاسيما في قطاع التعليم، وهذا مدخل يتبناه مستخدمو دراسات الحالة في أنحاء العالم كافة. ويوفر الكتاب مجموعة واسعة من الفرص لتحليل مختلف التأثيرات والمعضلات والمسؤوليات التي يواجهها المعلمون، ولذلك سيتمكن مستخدمو هذه الحالات من التعامل بثقة مع الخيارات الصعبة التي قد يحملها المستقبل، وفي نهاية المطاف، سيتمكنون من الاستفادة من مهاراتهم القيادية لتأمين إجراءات مستدامة تحفظ أمن مجتمعهم وأمانهم.

بالرغم من ثقتنا بجودة العمل المقدّم، إلا إنّ الحالات المعروضة في هذا الكتاب ليست استثنائية، ولكن ما يجعلها مهمة للغاية أن طبيعة تحدياتها وملابساتها نجدها في سياقات متنوعة حول العالم، فهي ليست مقتصرة على الأردن. إنّها قصص واقعية وأبطالها حقيقيون، وقد اختيرت لأنها تُعبر بدقة عن الخبرات والمشاعر التي يستحضرها قادة المدارس عند مواجهتهم أفكارًا متضاربة وقيمًا متعارضة مع قيم المجتمع ومصالحه، إن هذه الحالات تنقل الوضع الإنساني والجهات المؤثرة فيه، وتُغفل أي شكل من أشكال التحليل، فالتحليل والتطوير مهمة القرّاء الذين سيطلعون عليها ويناقشونها.

عند إجراء جلسة مُناقشة لهذه الحالات، ينبغي أن ينظر المشاركون في أحداث الحالة المنظورة، وبعد التفكير في المشكلة التي تطرحها، عليهم أن يحددوا كيف تنطبق حيثيات هذه الحالة وملابساتها وظروفها في مدرستهم أو (مدارسهم) وسياقاتهم التعليمية، ونظرًا لأن هذه الحالات تتمحور حول معضلات متعددة المستويات، فمن المحتمل أن تحصل خلافات بين أعضاء المجموعة فيما يتعلق بالتوصيات الخاصة بالشخصية الرئيسة وحتى التفسيرات الأكثر بساطة المتصلة بتفاصيل الموقف، ومن المهم تبني هذه الاختلافات، لأنّها ستسهم في إنشاء أساس صحي للتعلم للمجموعة بأكملها، وفضلًا عن ذلك، تعتمد مناقشات الحالة عادةً على الشخص المنسق الذي يجري موازنة لوجهات النظر في الجلسة، وفي حال عدم توفر ميسر لإدارة النقاش، فيجب على الأعضاء أن يكونوا حريصين بشكل خاص على تشجيع مشاركة الجميع بشكل نشط؛ لأنّ كل شخص موجود لديه مساهمة قيّمة ورغبة أكيدة في التعلم.

قائمة بأسماء الحالات

التعلم والتعليم

تغيير مكلف
هل الدعم الفني يساعد الجميع؟
صراع رغبات
لحظة الحقيقة
ناجح علوم ... راسب عربي!
نحن لسنا بحاجتك!
من أين أبدأ؟

ذوو الاحتياجات الخاصة

هل أستمر في دراستي؟
لا تتركوني خلفكم
ما مشكلتك؟
ليس عدلًا

العلاقات بين المدرسة والمجتمع

حرب الكلام
غياب مُبرر
عائلتي أم مبادئي

إدارة السلوك

أنقذوني قبل أن تفقدوني
أنا لا أهتم
لن تستطيع إجباري

التعلّم والتعليم

تغيير مكلف

أوقفت ميرفت سيارتها في مكانها المعتاد، ثمّ أطفأت المحرك، وجلست تنظر إلى بوابة المدرسة بينما كان عدد من الطالبات يمشين في باحة المدرسة جيئة وذهابًا بانتظار وصول زميلاتهن .

كانت ميرفت تحدّث نفسها: "المهمّ هؤلاء الطّالبات، ما الأفضل لهن؟ من "في هذه اللحظة عادت بأفكارها إلى أول يوم عملت فيه مديرة لمدرسة الرّام الثانوية، وكم كانت متحمسة لاستثمار شهادتها في القيادة التعليمية استثمارًا جيدًا، لقد كانت تعتقد أن المعلمات سيتحمسن للعمل بسرور معها فور سماعهن لها، إذ كانت تدرك تمامًا صعوبة هذه النقلة النوعية، ولكنها أيضًا كانت تحمل في داخلها أملًا بأنهن سيحاولن التغيير. كان عليها مواجهة حقيقة أنّ الفرضيات التي وضعتها في ذلك الوقت غير صحيحة، وأن أغلب المعلمات يفضلن الحالة الراهنة.

كان إحباطها من محاولة التأثير والتغيير يتفاقم يومًا بعد يوم؛ أطرقت قليلًا ثم شقّت طريقها إلى مكتبها وهي تأمل أن تتمكن من إيجاد حل مناسب وصحيح.

المدرسة والسياق

مدرسة الرام الثانوية مدرسة حكومية تقع ضمن منطقة حضرية في الأردن، وتضم أكثر من (٧٠٠) طالبة، وتخدم سكان المنطقة وما جاورها، تبدأ الصفوف في المدرسة من الصّف السابع وحتى الصّف الثاني عشر، ويوجد في كل شعبة ما يعادل (٣٥) طالبةً، تقع المدرسة على مشارف العاصمة عمان، وتنتمي طالباتها إلى طبقة اجتماعية متوسطة.يقدّر أهالي الطالبات التعليم ؛باعتباره الوسيلة الرئيسة التي تمكن أبناءهم وبناتهم من التقدم بنجاح وجودة في الحياة ، ويقيسون نجاح بناتهم بالعلامات التي يحصلن عليها. وقد أصبحت المدرسة معروفة بالنتائج المرتفع التي حققتها الطالبات في امتحان الثانوية العامة (التوجيهي)، إذ تفتخر إدارة المدرسة أن (٨٥٪) من طالباتها يجتزن الامتحان، ويصلن إلى المرحلة الجامعية.

تسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى إحداث نقلة نوعية في التعليم العام؛ لذا قامت مؤخرًا بنشر معايير للمعلّمين تؤكد الدور المحوري للمتعلمين والتعلم، والتقييم من أجل التعلم، واستراتيجيات التمايز والدّمج.

مديرة بعيدة النظر

تتمتع مديرة المدرسة بحضور شخصي قوي، طويلة القامة، وعيناها واسعتان. ملابسها المحافظة تزيد من قوة حضورها الشخصي. وقد أصبحت مديرة عندما بلغت (٤١) عامًا وبقيت في منصبها مدة أربع سنوات، وقد عملت قبل ذلك معلمة مدة (١٨) سنة.

تحمل درجتي الماجستير والدكتوراه في التربية، إضافة إلى حصولها على شهادة القيادة التعليمية كل ذلك باتساق وموازنة مع عملها.

تتحدّث ميرفت بنبرة صارمة وحازمة، وتؤمن بشدة بتأثير برامج إعداد المعلمين الإيجابي. ، وتأمل لو أن معلماتها الجدد اللواتي التحقن بالمدرسة في هذه السنة لديهن المؤهلات المناسبة التي تعدّهن لمهنة التعليم؛ فبهذه الطريقة ستكون قادرة على التأثير في

التحول من التدريس المتمحور حول المعلّم إلى نهج أكثر تركيزًا على الطالب، ويستند إلى تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين .

المعلمة المبتدئة

سلوى معلمة جديدة في الرابعة والعشرين من عمرها، بنيتها رفيعة، متوسطة الطول وملامحها معبّرة. تفضل ارتداء الملابس الملونة، وتتأنق في مظهرها. مَن يلقاها ينجذب إلى ملامحها الشابة وعينيها البنيتين الضاحكتين، وهي تضفي على المكان جوًا لطيفًا، مما يؤدي ببعض من يراها إلى أن يقلل من شأنها. كانت سلوى هادئة بطبعها، ولكنّها واثقة من نفسها، وعنيدة في مواقفها أيضًا ولا سيما عندما تؤمن بما تفعله، رغم محبتها للقاء الناس إلا أنّها تحافظ دائمًا على مسافة واضحة من المحيطين بها، وليس لديها سوى عدد من الأصدقاء المقرّبين.

تحمل سلوى درجة البكالوريوس في اللغة الإنجليزية وآدابها، ثم انضمت إلى برنامج الإعداد المهني للمعلمين. أظهرت شغفًا بالتدريس، وكانت والدتها ملهمة لها لتمتهن التعليم، فقد عملت معلمة مدة (٢٠) عامًا. عيّنت سلوى معلمة لغة إنجليزيّة للصفوف السابع والثامن والعاشر في مدرسة الرام الثانوية للبنات. وقد سعدت بلقاء مديرة المدرسة التي أدركت للوهلة الأولى أنّهما تلتقيان في الرؤية للتعليم ذاتها ، وأعربت عن أملها في بناء جسور علاقات جيدة مع معلمات المدرسة. كانت سلوى متحمسة لتطبيق الاستراتيجيات التي تعلمتها والتي تركز على التعلم المتمحور حول الطالب وتنمية المهارات الحياتية لديه، عوضًا عن اتباع الطريقة التقليدية. بدأت فورًا العمل على تخطيط دروسها وتحدي المعلمات الأخريات بتطوير خطط دروس أكثر كفاية وفعالية.

بعد مرور ستة أشهر، بدأت سلوى تشعر بتضارب في مشاعرها، فقد كانت على ثقة بأنّ أفكارها جيدة، وأنها ستساعد طالباتها في أن يصبحن أكثر ثقة في استخدام اللغة وتعلّمها، ولكن تبين أنّها تحتاج إلى مساحة من الحرية في العمل. إلّا أنّ المديرة طلبت من منسقة اللغة الإنجليزية أماني توجيه سلوى ومساعدتها على التكيف، فانزعجت سلوى من المنسقة وشعرت بالإحباط؛ لأنها وصفت تعليمها بأنّه ضعيف أثناء تقديم التغذية الراجعة لها عن حصة حضرتها معها. في هذه الحصة التي حضرتها أماني وجرى حولها الحديث كان ثمة طالبتين ترفضان الاستجابة لتعليماتها والتفاعل معها، بينما حقّقت بقية الطالبات في الصف النتاجات المرجوة.شعرت سلوى أنّ أعمال الطالبات يجب أن تتحدّث عنهنّ.

> أماني: "عليك التأكد من أن الطالبات جميعهن ينظرن إليك ويستمعن باهتمام. أما الذي رأيته فلم يكن تعليمًا جيدًا!"
>
> سلوى: "نعم، لقد كان التعليم جيدًا، وذلك ما كنت أصبو إليه"
>
> أماني: "هل تقصدين أنّنا لا نعير انتباهنا للتعليم؟"
>
> سلوى: "لا! ليس هذا ما قصدت. كنت أتكلم حول..."
>
> قاطعتها أماني: " قبل أن أنهي التقرير المطلوب، سأنتظر حتى أحضر درسك عند الصّف العاشر لاحقًا هذا الأسبوع". كانت نبرتها حادة وصارمة ثم مضت مبتعدة.

كانت سلوى تتساءل هل سيكون الغد أفضل من اليوم؟ كيف... ونظرة أماني تختلف عن نظرتها للأمور...!!

الفوضى: إبداع أم كارثة؟

نظرت ميرفت لمن يطرق بابها، فرأت أماني "منسقة اللغة الإنجليزية" تنتظر منها الانتباه إليها: "مساء الخير، أماني. كيف يمكنني أن أساعدك؟"

عليك أن تأتي معي الآن لتري ما يحدث في الصف العاشر. يوجد طالبتان في غرفة المعلمات ترفضان العودة إلى الصف وثمة فوضى عارمة. ربما يمكنك الآن رؤية ما أرى".

هدّأت ميرفت نفسها، وشكرت أماني وقالت: إنّها ستتبعها. تنهدت بينما كانت أماني تغادر الغرفة، ثم أخذت نفسًا عميقًا ثانيًا وتحركت لتعاين المشهد.

عند وصولها الطابق الثاني، كانت تستطيع سماع صوت ثرثرة وكثيرًا من الحركة والجَلبة تأتي من الصف العاشر. عندما دخلت، رأت مجموعة من الطالبات يجلسن على المقاعد، ومجموعة أخرى تجلس على الأرض وأخرى محتشدة حول السبورة يكتبن عليها، للوهلة الأولى كانت سترفع صوتها لإسكات الطالبات، ولكنها ضبطت نفسها ونظرت إلى المجموعة القريبة من الطالبات المحتشدات عند السبورة، رأت أنّهن يكتبن معًا حوارًا باستخدام دفاترهن وكتبهن، صحيحٌ أن بعض الطالبات كن يتحدثن عن حياتهن الخاصّة، ولكن ثمة إنجاز ظاهر أمامهن. كما رأت سلوى تتنقل بين المجموعات للمتابعة والإرشاد. أومات إلى أماني بأن الأمر على مايرام، حينها أشارت لها أماني إلى طالبتين تجلسان بعيدًا، كان الغضب باديًا عليهما، وعندما سألتهما عن سبب غضبهما أجابتا: "لأن زميلتين لنا غادرتا الغرفة تبكيان، ولم تستطيعا العمل".

تمالكت ميرفت نفسها، ثم غادرت الصف إلى غرفة المعلمات حيث رأت "راما وأروى"، وهما طالبتنان متفوقتان من أفضل طالبات الصف العاشر كانت عيناهما دامعة وتعبيرات وجههما غاضبة. اقتربت المديرة منهما، وقد لاحظت أن المعلمة "هند" وهي معلمة الصف الأول ثانوي وعمة راما أيضًا، قد هدّأتهما.

المديرة: "يا فتيات، ما الأمر؟ هذا التصرف لم أتوقعه منكما ،لماذا خرجتما من الصف؟ "

راما: " لم نستطع التحمل أكثر!إن الصف العاشر ليس وقتًا للتسلية والمرح. يجب أن نكون مستعدين للعام القادم والمعلمة لا تأخذ الأمر بجدية كافية، إن هذا سيؤثر على علامتنا. لا.. لا نستطيع العودة إلى حصتها".

قالت ميرفت: "بداية، اذهبن واغسلن وجهيكما ثم نلتقي بمكتبي. هيا. سأنتظركما هناك".

بعد أن غادرت الفتاتان، نظرت إلى المعلمات في الغرفة وقالت بترو وهدوء: شكرًا لكُنّ لإخباري. يرجى العودة الى عملكن واسمحن لي بالتعامل مع هذا الموقف بالطريقة المناسبة.

غادرت ميرفت إلى مكتبها، وهي تفكر فيما تحتاج إلى قوله، وبعد عودة الطالبتين أوضحتا أن المعلمة سلوى طلبت إليهن العمل ضمن مجموعات في مهمة كتابية، وقامت بتوزيعهن على المجموعات بنفسها.

أروى: "لا يمكنني العمل مع إسراء وعائشة ومنى، والكل يعرف أن إسراء بالكاد تستطيع الكتابة، وعائشة غالبًا ما تكون غائبة، وأنا لا أتفق مع منى. لقد أخبرتنا أنّ العلامات ستعطى بالتساوي لكل أفراد المجموعة، ويجب علينا إظهار كيف نعمل معًا، وهذا ليس عدلًا. لم يُردن حتى الاستماع إلي، وكان الوقت قد أوشك على الانتهاء! أردت العمل بمفردي أو مع سلمى، التي هي أيضًا لم تحب مجموعتها."

أجلست ميرفت الطالبتين، وتحدثت معهما لبرهة حول أهمية التواصل مع المعلمة واحترامها. وأقنعتهما بالعودة إلى الصف ولكنها شعرت أن هذه ليست سوى البداية.

باكرًا من الأسبوع التالي، استخدمت سلوى الأسلوب نفسه مع طالبات الصف السابع بحضور المنسقة، بدت الأمور أكثر صعوبة، ولكن المجموعات عملت سويًا وكانت النتائج مقبولة من الجميع. لاحظت المديرة وجود بعض الإزعاج أثناء مرورها، كما لاحظت أيضًا كيف أن الطالبات يعملن للوصول إلى هدف الدرس.

في الوقت ذاته لم يكن تقييم المنسقة إيجابيًا، فقد ركزت على الإزعاج وفسّرته بأنّه "افتقار للإدارة الصفية". وهذا كان سببًا في التوتر الناجم بينها وبين سلوى ، وهذا ما ترك ميرفت في مأزق وخيار صعب بين ضرورة إيقاف المنسقة عن دعم سلوى، أو اعتماد التقرير الذي تكتبه. في النهاية، حضرت عشر دقائق من الدرس فقط، لقد تركت التقييم جانبًا ولكنها كانت مدركة أنه سيؤثر على تقييم سلوى في نهاية العام.

الشعور بالخسارة

من وجهة نظرها، شعرت أماني أن المديرة كانت تتساهل كثيرًا مع سلوى. لقد درّست مدة كافية تمكّنها من الحكم على الأمور، كانت تشعر بأن الأساليب التي استخدمتها في التّدريس هي التي منحت المدرسة هذه السمعة الإيجابية، مما جعل المدرسة معروفة بعلاماتها المميزة في اللغة الإنجليزية، لذا لم تفهم لماذا اعتبرت المعلمة الجديدة التي لم تهتم بالإدارة الصفية شخصًا يتمتع بمصداقية أكبر؟

كانت أماني مع المعلمات الأخريات عندما قدّمت المديرة المعلمة الجديدة سلوى: "أود التّرحيب بسلوى، وقد أنهت مؤخرًا برنامج تأهيل المعلمين، وستضيف الكثير إلى المدرسة"

بعد أربعة شهور، طلبت المديرة إلى سلوى أن تعطي ورشة عمل حول التّعلم النشط لمعلمات المدرسة جميعهن، بعضهن يتمتع بخبرة مدتها (٢٠) عامًا! ومعظمهن قضين أكثر من سبع سنوات في المدرسة وبما يعادل ٩ سنوات من الخبرة في التدريس، كثير من المعلمات شعرن بالاستياء من المعلمة الجديدة، وكانت ميرفت لا تزال تذكر بعض التعليقات والملاحظات منهن.

– "لماذا اختيرت سلوى لتقديم الورشة، بينما مدة عملها لم تتجاوز الأربعة أشهر؟"

– "هل من العدل تجاهل كل سنوات خبرتنا فقط لأنها تحمل شهادة التأهيل؟

قدّمت سلوى في الورشة بعض الأفكار الجديدة.، لكن كان من غير المفيد أن تدرب المعلمة الصغرى والأقل خبرة المعلمات الأكثر خبرة. قليل من المعلمات بقين الوقت كاملًا، وكان على أماني المغادرة لاصطحاب ابنها من المدرسة الإعدادية القريبة بعد (١٥) دقيقة من بدء الورشة، ولكنها كانت تثق برأي المعلمات. بالإضافة الى ذلك، لم تحصل طالبات سلوى على الدرجات المرتفعة التي حصلت عليها طالبات الصفوف الأخرى، ولذلك مر أحد الآباء على مديرة المدرسة للشكوى والاعتراض.

تدخل أولياء الأمور

"إن ابنتي تريد دراسة الطب... ما لم تأخذ علامة مرتفعة لن تستطيع دخول الجامعة، هذا ليس وقتًا مناسبًا للتغيير اتركوا ابنتي تتخرج، ثم افعلوا ما تريدون!"

"سيدي، رجاء"، حاولت سلوى حبس دموعها وإظهار هدوئها أمامه. "لن يظهر التّحسن باللغة بين ليلة وضحاها. أعطنا فرصة وسترى أنّها ستتعلم اللغة الإنجليزية بشكل أفضل. إن الأمر لا يتعلّق بالعلامات".

"كيف تستطيعين قول ذلك؟ هل ستقومين بكتابة امتحان الثانويّة العامة؟ هل ستقومين باتخاذ قرار دخولها الجامعة؟ كلنا يعرف ماهية امتحان التوجيهي. علّموهن كيف يجتزن الامتحانات، ولا تفسدن مستقبل ابنتي. لن أستمع إليك أكثر. من الواضح أنك لا تعلمين ما الذي تفعلينه. سأطلب إلى المديرة نقل ابنتي من الصف أو ربما من الأفضل نقلك أنت لصف آخر ".

ماذا الآن؟

جاء أربعة من أهالي الطالبات أيضًا للشكوى عند ميرفت، كانت سلوى تبكي في مكتبها وتقول: إنها ستقدم استقالتها في حال انتقلت لتدريس صفوف دنيا. في الوقت ذاته،

كانت أماني مصرّة على ألا تبقى سلوى في تدريس الصفوف العليا.

كانت ميرفت تفكر في خيارات عدة متاحة، وكيف سيؤثر كل منها على الطالبات والمدرسة. كيف يمكنها حل هذا الخلاف بين المعلمات والمعلمة الجديدة؟ وكيف ستتغلب على التوترات المستقبلية التي من الممكن أن تظهر عند انضمام معلمات مبتدئات أكثر في السنة القادمة مع الحفاظ على جو إيجابي في المدرسة؟ ماذا يمكنها أن تفعل بموضوع سلوى؟ كيف يمكنها الاستمرار بتشجيعها، وطمأنة الأهالي والطالبات والكادر التعليمي؟ لم تكن تعلم ماذا ستفعل...؟

أسئلة تأملية

- ما القرارات التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها في هذه الحالة أو أية حالة مشابهة؟
- هل نقل سلوى لتدريس الصفوف الدنيا قرار صائب؟ كيف سيُفسَّر ذلك من زميلاتها وأولياء الأمور؟
- كيف يمكن للمدير تشجيع معلميه على تجربة استراتيجيات جديدة وأساليب مختلفة بعد النظر فيما حصل؟
- كيف تستعيد سلوى ثقة الطالبات وأولياء الأمور؟
- كيف يمكن حل التوتر بين المعلمين من أجل التشجيع على تعليم أفضل وبيئة مدرسية إيجابية؟
- كيف يعرّف نجاح الطلبة في سياق المدرسة؟ كيف تحدّد شخصيًا نجاح الطلبة؟

تحدّيات مدرسيّة

دراسات للتّربويين

حرّرتهُ كاثرين ك. ميرسيث

Professional Education

HARVARD GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION

QUEEN RANIA TEACHER ACADEMY
أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين