## أربع أسئلة في الطريق نحو التغيير:

# التفكير القائم على النتائج في التطوير المهنيّ

### لماذا يُعدّ التفكير القائم على النتائج مهمًا في التطوير المهني؟

يمكن أن يشكّل التفكير القائم على النتائج أداة منهجية مهمّة في التطوير المهني للمعلمات ضمن المجتمعات التعلّمية؛ إذ يساعد على تحديد النتائج المرجوّة مسبقًا من السيرورة التي يسعى المجتمع التعلّمي إلى قيادتها وتطويرها، مثل تغيير الممارسات التدريسية، وتعزيز التعاون بين المعلمات، وتطوير مهارات التعلّم الاجتماعي العاطفي (SEL). كما يساعد على وضع إطار لتخطيط سيرورة التقييم والتعلّم المرتبطة بهذه النتائج.

## ما هو التفكير القائم على النتائج؟

التفكير القائم على النتائج هو نهج للتفكير والتخطيط، يشكّل فيه تحديد الأهداف والنتائج المرحلة الأولى والأساسية في سيرورة التخطيط، حتى قبل فحص الوضع القائم وتقييمه. ووفقًا لهذا النهج، تُخطَّط البدائل والأنشطة بالاستناد إلى تصوّر واضح للنتائج المتوقّعة من السيرورة، ولا يقتصر التخطيط على جمع المعلومات أو تحليل المشكلة. ويختلف هذا النهج عن المناهج التي ترتكز فقط على تحليل المعطيات أو العلاقات السببية، إذ يؤكّد أن تحليل الأهداف وصياغتها شرطان أساسيان للتخطيط، وجزء لا يتجزّأ من تحديد سبل تحقيقها وترجمتها إلى ممارسة.

## التفكير القائم على النتائج في سياق التطوير المهني

### 1. تحديد نتائج واضحة توجّه التخطيط

في عمل مجتمعات إطلالة، يمكن أن يساعد التفكير القائم على النتائج المعلمات على تحديد النتائج التي يسعين إلى تحقيقها مسبقًا، مثل تحسين الحوار بين المعلمة والطالب، ومواءمة أساليب التدريس مع أهداف التعلّم، وتطوير قدرات البحث والاستكشاف وتحديد مؤشرات النجاح المرتبطة بها. ويوجّه تحديد النتائج المرجوّة تخطيط أنشطة تسهم في تحقيقها، من خلال دورات التعلّم وبحث الممارسة، على سبيل المثال.

### 2. تقييم النجاح والتأمّل

يسهم التفكير القائم على النتائج في بناء تقييم يستند إلى ما تحقّق فعليًا؛ فلا يقتصر الاهتمام على عقد لقاء للمجتمع التعلّمي حول موضوع معيّن، بل يشمل أيضًا التغييرات التي حدثت في أعقابه. وقد تتمثّل هذه النتائج في تغيّر الحوار المهني، أو تحسّن مؤشرات التدريس والتعلّم، أو تعزيز شعور المعلمات بالكفاءة في قيادة سيرورات التعلّم الاجتماعي العاطفي (SEL).

### 3. تعزيز ثقافة النمو والانتماء المهني

تشير الأدبيات البحثية حول مجتمعات التعلّم إلى أن الحوار المهني، والمسؤولية الجماعية، والتعاون بين المعلمين، شروط أساسية للتطوير المهني الفعّال. ويعزّز التفكير القائم على النتائج هذه الثقافة من خلال توضيح الأهداف المشتركة للمجتمع التعلّمي، وتوجيه الاهتمام نحو الإنجازات المشتركة، إلى جانب السيرورات التي تتيح تحقيقها.

## كيف نعزّز التفكير القائم على النتائج في عمل المجتمع التعلّمي؟

يُترجَم التفكير القائم على النتائج إلى ممارسة ميدانية في عمل المجتمع التعلّمي من خلال أربعة أسئلة:

### 1. ماذا نريد أن يحدث؟ النتيجة المرجوّة: تغيّر ملحوظ لدى المعلمات أو الطلاب:

تؤكّد الأدبيات البحثية حول التفكير القائم على النتائج أن سيرورات التطوير المهني الفعّالة تبدأ بصياغة واضحة للنتائج المرجوّة، ولا تقتصر على تحديد الأنشطة أو المضامين. وفي سياق مجتمعات المعلمين، لا تقتصر هذه النتائج على المعرفة النظرية، بل تشمل أيضًا التغيّرات في الممارسات والتصوّرات والحوار المهني.

يدعو هذا السؤال المعلمات والموجّهات إلى تصوّر وضع مستقبلي مرغوب: ما الذي نريد أن يتغيّر لدى المعلمات في أعقاب الخطوة التي اخترناها؟ كيف سينعكس هذا التغيّر في غرفة الصف؟ وما السيرورات الجديدة التي ستنشأ في المجتمع التعلّمي؟

يعكس هذا السؤال الانتقال من التركيز على السيرورة: «ماذا سنفعل هذا العام؟»، إلى التركيز على النتائج: «كيف سيبدو النجاح المهني في نهاية العام؟».

### 2. ماذا سنفعل لكي يحدث ذلك؟ الأنشطة التي سنبادر إليها داخل المجتمع التعلّمي:

بعد تحديد النتيجة المرجوّة، يتطلّب التفكير القائم على النتائج تخطيطًا عكسيًا، أي اختيارًا واعيًا للأنشطة والممارسات والبنى التنظيمية التي تسهم في تحقيق هذه النتيجة. وتؤكّد الأدبيات أن تجميع أنشطة منفصلة لا يشكّل تطويرًا مهنيًا فعّالًا؛ إذ يتطلّب هذا التطوير وجود علاقة واضحة بين الأنشطة والتغيير المنشود.

يتيح هذا السؤال للمجتمع التعلّمي تصوّر السيرورات التي سيعمل على تطويرها خلال العام لخدمة النتيجة المرجوّة: ماذا سنتعلّم؟ ماذا سنطوّر؟ وفي أي مجالات سنعمل لتعزيز تأثير المجتمع التعلّمي في المدرسة؟ وهكذا يصبح المجتمع التعلّمي إطارًا للتعلّم الموجّه نحو التغيير.

> من المهم التأكيد على أن المقصود هنا ليس مرحلة اقتراح البدائل في دورة التعلّم، إذ إننا ما زلنا في مرحلة تحديد القضية.

### 3. ما الذي سيساعدنا على معرفة ما إذا كان ذلك يحدث بالفعل؟ مؤشرات بسيطة:

تؤكّد الأدبيات البحثية حول التفكير القائم على النتائج أهمية المؤشرات القابلة للملاحظة، التي تتجاوز تقارير الرضا أو المشاركة إلى رصد التغيير الفعلي. وفي التطوير المهني للمعلمين، قد تكون هذه المؤشرات نوعية، مع الحرص على أن تكون قابلة للرصد والتوثيق والمقارنة بمرور الوقت.

يجعل هذا السؤال التقييم جزءًا لا يتجزّأ من سيرورة التعلّم، بدل أن يقتصر على مرحلة خارجية أو ختامية. وهو يدعو المعلمات والمنسّقات إلى تحديد الدلائل التي ستشير إلى تغيّر الممارسة: ما هذه الدلائل؟ ومن يمكنه تقديم شواهد عليها: المعلمات، أم المديرون، أم الموجّهات؟ وما الذي يمكن اعتباره إشارة مبكّرة إلى أن السيرورة تتقدّم في الاتجاه المرجوّ؟

وهكذا تتطوّر ثقافة تقييم مهنية تشكّل أساسًا للتطوير المهني المستمر.

### 4. كيف سنتابع التغيّر خلال العام؟ ممارسات منتظمة للتوثيق والفحص:

تؤكّد الأدبيات أن التفكير القائم على النتائج لا ينتهي بتحديد الأهداف والمؤشرات، بل يتطلّب متابعة منهجية بمرور الوقت. وفي التطوير المهني للمعلمات، تهدف المتابعة إلى التعلّم والتأمّل وإجراء الملاءمات، وليس إلى الرقابة.

يُترجَم هذا النهج إلى ممارسات عملية، مثل المحادثات التأمّلية، والاستبيانات القصيرة، والملاحظات الصفّية، والحوار مع المديرين، والتوثيق المستمر للسيرورات والقرارات. وتنسجم هذه الممارسات مع التصوّرات الحديثة للتقييم من أجل التعلّم، وتعزّز شعور المعلمات بملكيتهنّ لسيرورة تطويرهنّ المهني.

للتلخيص، تشكّل الأسئلة الأربعة أداة عمل وإطارًا للتفكير يجسّد مبادئ رئيسية في الأدبيات البحثية حول التفكير القائم على النتائج: الانتقال من التركيز على السيرورة إلى التركيز على النتيجة، والربط بين الرؤية والعمل والتقييم، وتطوير ثقافة مهنية قائمة على المسؤولية المشتركة والتعلّم المستمر.

وفي سياق مسار إطلالة، يسهم توظيف هذه الأسئلة بصورة مترابطة في جعل التطوير المهني في مجتمعات المعلمين موجّهًا وهادفًا وقابلًا للتقييم، مع الحفاظ على الطابع الاستقصائي والتأمّلي والتشاركي للسيرورة.

## مصادر


אבדור, א׳ (2015). השתלמות מורים היא רק תחילתה של דרך: ההקשר האישי וההקשר המערכתי בפיתוח מקצועי של מורים. דפים, 59, 231–263.

אתר מהלך השקפה

ישראלי, ע׳ ודיוויס, ר׳ (2019). תוכנית "ניצוצות חבויים" (HIDDEN SPARKS). ביטאון מכון מופ״ת, 63.

מור, ב׳ (2025). אפקטיביות קהילות למידה של מורים. מכון מופ״ת.

קמינקא, א׳ (תשע״א). חשיבה תוצאתית: השפעתן של התערבויות לקידום חשיבה תוצאתית על יכולתם של תלמידים לפתור בעיות כלליות ובעיות מתחום ידע ספציפי [עבודת דוקטור, אוניברסיטת בר־אילן].

Even-Zahav, A., Widder, M., & Hazzan, O. (2022). From teacher professional development to teacher personal-professional growth: The case of expert STEM teachers. Teacher Development, 26(3), 299–316. https://doi.org/10.1080/13664530.2022.2052947