



## فن المراجعة والتفكير

الدكتور روجر جريناواي Roger Greenaway

ترجمة: إلهام حسين

تدقيق: منى عبد الله

ترجمت المقالة بعد الحصول على الإذن الخطي من المؤلف

"جميع الآراء الواردة في هذا المقال تعبر عن المؤلف وليست مسؤولة معهد بصيرة أو دار بصيرة للنشر أو أي جهات أخرى متصلة بها من الجهات والهيئات الثقافية التنظيمية أو المانحة وغيرها"

Greenaway, R 2002, 'The Art of Reviewing', *the Journal of the Institute of Training and Occupational Learning*, Vol.3, No. 1 PP. 47-53 ISSN 1469-977X .

### مقدمة

يُعدُّ التعلم عملية إبداعية، ولا يقل تيسير التعلم عنها إبداعًا، بل هو فن. ومن المفيد عند مراجعة التجارب اتباع نماذج متسلسلة تسلسلاً واضحًا، إلا أن أغلب المراجعات تنشأ من الأحكام البديهية حول نجاح أي تجربة من التجارب. يهدف هذا المقال إلى المساعدة في تطوير الحكم البديهي دون التخلي عن نموذج المراجعة المفضل.

### ما المراجعة؟

المراجعة عملية تهدف أو تؤدي إلى تعزيز قيمة تجربة حديثة. وتشمل التفكير والتواصل والتحليل والإفادة وأي تفكير مستقبلي ينشأ عن هذه العمليات.

مصطلحات بديلة لـ "مراجعة": معالجة – استخلاص المعلومات – تفكير.

ينطبق مصطلح "المراجعة" انطباقًا محيرًا على فعل المتعلم (عند تفسير الخبرات) وعلى فعل المُيسِّر (عند تيسير تفسير التجارب للمتعلمين)

وهناك العديد من الفرص الإضافية للمراجعة ضمن مجموعة. يركز هذا المقال على المراجعة ضمن مجموعة ولكن الكثير مما هو مذكور ينطبق أيضًا على المراجعة الفردية.

سأبدأ بذكر بعض نقاط التحول الرئيسية في تطوري بوصفي ميسراً للتعلم.

## معرفة المحظورات

ما تركت التعليم وامتنت التدريب تعرفت على عالم "التيسير غير الموجّه". وكان فهمي الأولي لهذا المبدأ هو أنه يُحظر عليّ إعطاء أي إجابات أو آراء أو نصائح أو أي شيء... إلى أن أخرجتني إحدى المجموعات في يومٍ من الأيام من قوقعة "اللاتوجيهية" وأصرّت على معرفة المزيد عن هذا الميسر الغامض الذي لم يعطِ إلا القليل القليل. فكننت قد نجحت في تعلم أن أكون "غير موجّه"، ولكنني احتجت إلى أن أتعلّم أن أكون ودياً ومنفتحاً وميسراً في الوقت نفسه.

تعلّمت من التيسير غير الموجّه أن أراجع وأخلي المساحة المخصصة تقليدياً للمدرّس، ولكنني نسيت مبادئ أخرى مهمة، كأنّ منها أن أكون قدوة أو مثلاً يحتذى به المتعلم الناجح.

فلم يساعد تفوقني في تحفيز الآخرين على الخروج من قواقعهم، وشعرت حينها بضرورة الخروج من قوقعتي لأظهر لهم أن الخروج منها آمن وممتع ومفيد. فإذا توقعتُ من المشاركين المغامرة والتعلم من مغامراتهم فإنّ عليّ أن أبين لهم الطريقة أو أن أنضم إليهم وأتعلّم معهم على الأقل، وقلّلت شيئاً مثل:

"أنا هنا لأتعلّم أيضاً، وبعض أهدافي في التعلم مشابهة لأهدافكم وبعضها الآخر مختلف، لذا أود أن نعمل بطريقة تتيح أن يتعلّم بعضنا من بعض."

فكلما زاد تعلّم كل واحدٍ منا (بمن فينا أنا)، زاد تعلّمنا كلنا.

ارتحت لكوني متعلّماً أكثر من كوني شخصاً "غير موجّه"، ووجدت أن معرفة الواجب فعله أنفع من معرفة المحظور.

## تفسير التعلم

اقتنعت لفترة من الزمن بأن كوني "ميسراً للتعلم" يعني أن وظيفتي هي تسهيل التعلم للناس. ولكن أحد الزملاء أيقظني من هذه الفكرة المريحة بإصراره على أن وظيفته هي تفسير التعلم على الناس! وكانت حجته كما يلي:

"إن الأسئلة والفضول يدفعان التعلم، وبمجرد أن يحصل المتعلم على الإجابات يتوقف عن طرح الأسئلة فيتوقف بذلك عن التعلم، فعليّنا كميسرين للتعلم أن نمنع اليقين والرضا من قتل الفضول، فلا ينبغي أن نقدم وجبات جاهزة للتعلم بقطع سهلة الهضم، بل علينا أن نضمن انهماك المشاركين انهماكاً تاماً في عملية التعلم. وكلما اجتهد المشاركون أكثر في التعلم ازدادوا علماً... فإذا كثّر زرعهم كثّر حصادهم... ومن رام الغلا من غير كدٍ أضع العمر في طلب المحال. فليست وظيفتنا تسهيل التعلم بل زيادة نسبة التعلم إلى أقصى حدٍ ممكن"

وليست هذه المقالة دليلاً مفصلاً لتسهيل عملية المراجعة، بل هي لفئات تشير إلى أفكار وقضايا تستحق التأمل أو الرجوع إليها.

## التسلسل

للمراجعات تسلسلات جيدة بقدر ما للمحادثات أساليب سليمة، وإن مما يؤسف أن كثيراً من الناس يتمسكون بأسلوب أو نموذج واحدٍ أو اثنين يفضلونهما على غيرهما. ولكن مهما كانت جودة تلك الأساليب المفضلة فمن غير المرجح أن يُكتشف فن المحادثة وفن المراجعة ويُطوّران اعتماداً على نمطٍ أو نمطين أو "صيغةٍ مثبتة".

وقد يحسُن بالمرء أحياناً البدء بالمراجعة واستكشاف نتائجها أثناء سيرها، ومن الأنفع للمشاركين في أحيانٍ أخرى اتباع مراجعة متسلسلة تسلسلاً دقيقاً. ولكل استراتيجية استعمالها كما يمكن جمعها مثلاً بجعل خاتمة متسلسلة بعد حوارٍ حر، ولكن غياب التسلسل غياباً تاماً يؤدي إلى تعثر تعلم المجموعات والأفراد مهما علت قدراتهم.

وفيما يلي بعض المزالق الشائعة التي تظهر نتيجة ضعف تسلسل المراجعات:

- القفز إلى الاستنتاجات – ووضع افتراضات خاطئة.
- عدم الوصول إلى أي نتيجة – الالتفافات العقيمة.
- المحادثات الميتدلة – سطحية ومتكررة.
- التركيز على العيوب – الغرق في السلبية وتجاهل الإنجازات.
- التحليل المؤدي إلى الشلل – أو الفشل في رؤية الغاية بسبب التركيز على الأشجار (التركيز على التفاصيل يعيق رؤية المشهد كاملاً).
- القفز إلى الأمام – الانتقال إلى المستقبل قبل التعلم من الماضي.
- ضعف التركيز – عادة على ما حدث أخيراً أو ما حدث بعد الشيء الذي أثار اهتمام المشاركين البارزين.
- تشتت التركيز – وجود أناس في مراحل مختلفة من مراحل المراجعة يسبب ارتباكاً واختلافاً لا داعي لهما.

وليس التسلسل الحل الوحيد للمشاكل الآتية الذكر ولكن فهمه يُعين على تحديد المشكلة وإيجاد حلٍ لها.

ويتطلب التسلسل نوعين من أنواع القرارات: الأول: العناصر التي يجب تضمينها في التسلسل. والثاني: ترتيب هذه العناصر. وهناك قرار ثالث بشأن استعمال هذه العناصر، هل هي “الحوار” فقط أم أن بالإمكان الاستفادة منها أكثر باستعمال أساليب المراجعة الأخرى (راجع الموقع المذكور في المصادر).

### العناصر التي يجب تضمينها

قد لا يكون تضمين جميع الميزات المدرجة أدناه في كل مرة أمراً عملياً (خاصة في الحالات التي يضيق فيها وقت المراجعة) ولكن من المهم تضمينها كلها على مدى سلسلة من المراجعات:

- الماضي والمستقبل – بالإضافة إلى تجربة المراجعة نفسها.
- الإيجابيات والسلبيات والجوانب الشيقة – موازنةً بشكل مناسب.
- وجهات النظر الفردية والجماعية – الجمل المصاغة بضمير المتكلم المفرد والجمع “أنا ونحن”.
- الآراء الموجهة إلى الجميع أو إلى أفراد معينين – الجمل المصاغة بضمير المُخاطَب المفرد والمثنى والجمع “أنت وأنتم”.
- شيء يخص كل أسلوب من أساليب التعلم – بغض النظر عن طريقة تعريفها.
- بعض المُشاوِرات حول عملية المراجعة والغرض منها.
- شعوراً بالأهمية وروح الدعابة.
- الدعم والتحدي بتبني روح التساؤل ومراجعة المراجعة!

يستحيل أن توجد قائمة كاملة وشاملة، إذ يركز كَتَّاب آخرون في موضوع المراجعة (أو “المعالجة” أو “استخلاص المعلومات” أو “التفكير”) على جوانب مختلفة. فمثلاً يوصي ثياجي (http://www.thiagi.com) Thiagi بوضع سبع قوائم تكون نقطة انطلاق

للمراجعات، وتتطلب هذه الدقة التزامًا عاليًا بالمراجعة، ومن الواضح أن جمع وعرض هذه المعلومات يسهل تذكر النقاط والجوانب الرئيسية في الحوارات اللاحقة. كما تنفيذ هذه القوائم -برأي ثياجي- في مساعدة المتعلمين على خلق روابط مع مكان العمل.

عندما أستخدم القوائم فإن ذلك يكون عادة بطلبي من المشاركين إعداد قائمة لكل المواضيع أو الأسئلة التي يودون بحثها بعد حدثٍ أو تمرين، وهذا هو الجزء الأول من أجندة البرنامج ولكن ماذا بعد؟ بأي ترتيب يجب معالجة هذه المواضيع أو الأسئلة وكيف؟

## الترتيب! الترتيب!!

فيما يلي خمسة مبادئ عامة للتسلسل في المراجعة، أيًا كان نوع التسلسل الذي تتبعه.

### >التنوعات

لا تُفسد جلسة تدريبية محقّزة بمراجعة متوقعة وأحادية البعد. فليس هناك تسلسل واحد "صحيح" أو "أفضل" من غيره للمراجعة، بل يوجد عددٌ لا حصر له من التسلسلات النافعة.

كما أن هناك مزلق معروف يودي إليها ضعف تسلسل المراجعات (راجع ما ذكر أعلاه)، لذا فمن المفيد استعمال تسلسل يتجنب المزالق الشائعة مع الانفتاح على التنوعات والتكيفات.

إياك أن تفترض أن المراجعة تبدأ في بداية جلسة المراجعة "المنهجية"، فلربما بدأت بعض المراجعات المستقلة مسبقًا بعفوية. فمثلاً، إذا بدأ المشاركون بالمرحلتين الأولى والثانية (من التسلسل الذي حددته) مستقلين/بمفردهم، فسيعني هذا استعدادهم للانتقال إلى المرحلة الثالثة في بداية جلسة المراجعة. أضف إلى ذلك أن المشاركين إذا اعتادوا المراجعة فستزداد احتمالية ممارستهم لها (منهجياً أو عفويًا) أثناء التدريبات. لذا حتى إذا بدأت المراجعة مباشرة بعد التمرين التدريبي فقد تجد أن المشاركين قد بدؤوا فيها مسبقًا، فليست المرحلة الأولى هي نقطة الانطلاق المثلى دائماً.

### >الشفافية

قد ترغب أحياناً في تحمل المسؤولية الكاملة عن تسلسل المراجعة (مُخفياً نواياك وخططك). ولكن من المفيد أن يكون المشاركون على دراية بالمبادئ العامة التي تستعملها لتسلسل المراجعات ومعرفة بالتسلسل المحدد للمراجعة الحالية -إذا كنت قد اخترت واحداً.

ويفيد هذا في تجنب المواقف الفوضوية، مثل:

- أن يتكلم شخصٌ عن المستقبل.
- بينما يبقى آخر منشغلاً بما حدث في الماضي.
- وينشغل اثنان آخران بتبادل الآراء.
- ويتمس آخر حماساً شديداً لفكرة خطرت في ذهنه فجأة.
- ويحاول آخر إعادة توجيه الحوار إلى الغرض الأساسي من المراجعة.

### >النقل

هنالك سبب آخر مهم يُوجب عليك أن تكون واضحاً وشفافاً فيما يتعلق بتسلسل المراجعة، وينطبق خصوصاً على الحالات التي يُطلب من المشاركين فيها تحمل مسؤولية التعلم بأنفسهم. وخلاصة الأمر كما يلي: أيًا كان الغرض العام من التدريب، فإن قابلية نقل المعرفة

ستتحسن إذا تعلم المشاركون طريقة التعلم إلى جانب الأمور الأخرى. سيغدو المشاركون متعلمين فاعلين أثناء الدورة وبعدها إذا وضّحت لهم عمليات التعلم. إذ تساعد الشفافية في عمليات التعلم على نقل المعرفة – خاصة إذا احتاج المشاركون إلى مواصلة التعلم بالتجربة عند محاولتهم تطبيق التغييرات على بيئة العمل.

>السرعة

تُقَدَّم التسلسلات أحياناً على شكل قائمة (كما في جدول الأعمال) ويمكن عرضها أيضاً في شكل دورة. لذا فإن أحد القرارات التي عليك اتخاذها هو ما إن كان تنظيم المراجعة بشكل دورة (أو قائمة) كبيرة واحدة، أو توزيعها على عدة جولات في دائرة سيحقق أهدافها تحقيقاً أفضل. وهذا يؤثر التساؤل حول ما إن كانت دورة التعلم مساوية “لخطة الدرس” بالنسبة للميسّر، أو أن كل مشارك يمضي في دورته التعليمية الخاصة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل لكلٍ منهم وتيرته الخاصة أم أنهم يتحركون في انسجام مع الآخرين؟ ومهما كانت خطتك فإنك بحاجة إلى الانتباه إلى المرحلة التي وصل إليها كل فرد في عملية التعلم. مثلاً:

- هل فيهم من هو منغمسٌ في المشاعر لدرجة عدم استعداده للتراجع والنظر للموضوع بموضوعية؟
- هل فيهم من هو قلقٌ بشأن علاقة ما يتعلمه بعمله مما يعيقه عن الانتباه للحظة الحاضرة؟
  - هل فيهم من هو ملتزم غاية الالتزام بالتفكير لدرجة تجاهل الشعور؟
- هل فيهم من كان غافلاً أو لأميالٍ ففوّت بذلك “التجربة”؟

أربع مجموعات وجوكر

حان الوقت لإظهار البطاقات. عادةً ما أتبع تسلسل مراجعة مكوناً من أربع مراحل يتوافق مع أغلب المبادئ المذكورة أعلاه. طوّرت هذا النموذج من عدة مصادر – بدءاً من أبحاثي غير الرسمية أثناء عملي مدرب تطوير، ثم عملي مساعد مدربين أثناء تدريب الميسّرين. ونشرت هذه الدورة بالتفصيل على موقعي (<http://reviewing.co.uk>) على شكل درس تعليمي عن “دورة المراجعة”. سأشرحها هنا باختصار مع التركيز على الفروقات بين المناطق الحمراء والسوداء، يمكن تطبيق هذه المناطق على أي نموذج للتعلم التجريبي.

تمثّل المرحتان الأولى والثانية من مراحل المراجعة الأربع بالمجموعات الحمراء: الكوبة والديناري. أما المرحتان الثالثة والرابعة فتمثّلان بالمجموعات السوداء: البستوني والسباتي. أما الجوكر فهو ورقة مميزة تسمح بإدخال التنوعات والاستثناءات في أي وقت أثناء الدورة. وللونين الأسود والأحمر دلالات خاصة، فالأحمر يرمز لما حدث (الديناري – حجرٌ ثمين له عدة أوجه/ وجهات نظر) وما جُرّب (الكوبة).

والأحمر يرمز للتجارب التي يمكن التعلم منها، ويركز على إيصال التجربة. أما الأسود فيمثل ما تم تعلمه أو اكتسابه من التجربة. “البستوني” أداة للحفر – للتحليل والتحقيق والتفسير... إلخ. أما “السباتي” فيرمز للنمو المستقبلي – في مختلف الاتجاهات ويتضمن التنبؤات والاختيارات والخطط والتدريبات أو “إحياء الأحلام”. يرمز الأحمر للتجارب والأسود للتعلم.

### اللعب بالورق الأحمر

يفضّل بعض الميسرين المنطقة الحمراء. ويعود تفضيلهم الأحمر على الأسود لأسباب عديدة، فمن فوائد البقاء لوقت أطول في المنطقة الحمراء أن المشاركين يزدادون وعيًا بأنفسهم وبالآخرين وبطبيعة الحدث، ويزدادون إلمامًا بالتجارب الشخصية والمشاركة التي سيتعلمون منها. وقضاء الوقت “النوعي” في المنطقة الحمراء يزيد احتمالية أن يُبنى التعلم اللاحق على أسس متينة من تقدير التجربة الأصلية، كما يضمن استناد التعلم اللاحق على التجربة التي حدثت في الواقع، ويطور الاستماع اليقظ والتعاطف والتفاهم المتبادل. وهذه إنجازات قيمة في حد ذاتها، كما أنها تولّد بيانات غنية وترفع مستويات التواصل فنثري ما تبقى من الدورة.

### اللعب بالورق الأسود

ويفضّل بعض الميسرين المناطق السوداء. وهذه عادة وظيفة الميسرين التي عُيّنوا من أجل تحقيقها: نتائج التعلم وتغيير السلوك في مكان العمل. وهناك أسباب أخرى للاهتمام أكثر بالمنطقة السوداء. عادةً ما تكون فوائد المنطقة السوداء أوضح، فهنا تظهر النتائج الملموسة ويمكن معالجة آثار الانتقال السريع إلى المنطقة السوداء بالرجوع إلى فوائد قضاء وقت “نوعي” في المنطقة الحمراء. تعلمت أن المكاسب التي لا ترتكز ارتكازًا قويًا على الخبرات أقل موثوقية وقيمة وتميزًا، فالإسراع إلى المنطقة السوداء يعني تعلمًا هشًا، وحتى لو كانت التجربة تجربةً لا تُنسى فإن التعلم الناتج يكون عرضةً للنسيان.

### الجوكر

الجوكر ورقة مميزة يمكن أن تُلعب في أي وقت، وهو لا يأخذ هذا النموذج أو غيره بجديّة تامة،

ويعطي النظام وجهًا إنسانيًا ويبقيك متيقظًا للتناقضات.

يتحدّى الجوكر الإجراءات، وهو ذكي ونبيه وحاد البصيرة.

ويقدم وجهات نظر جديدة.

وهو حي وحركي.

وفوق كل شيء، يتيح لك الثقة بحكمك واللعب بطريقتك.

فكل لعبة تحتاج إلى جوكر، لأن لكل نموذج استثناءات.

## لعب الجوكر

يفضّل بعض الميسرين لعب الجوكر، وقد يرجع هذا إلى مجموعة من الأسباب. لننظر إلى الجوكر، في سياق هذا المقال، بوصفه تذكيراً بأن المراجعة فن. فأيّما يكن النموذج أو النظرية التي تستخدمها لإدارة تيسير المراجعة، تذكر أن تُوازن الأحمر والأسود، وتذكر الجوكر – لأي سبب من الأسباب المذكورة أعلاه أو جميعها. إن التعلم عملية إبداعية، وتيسير التعلم عملية إبداعية – عملية موازنة حدسية بين النماذج والجوكر.

## المؤلف

يقدم روجر جريناواي تدريب المدربين في مهارات المراجعة في المملكة المتحدة والعديد من البلدان حول العالم. معتمداً على خبرته في التدريب المبنية على التجارب وتدريب المدربين وبحثه الذي يتضمن بحث الدكتوراه في التعلم الإداري.

ألف العديد من المقالات والكتب حول المراجعة. وله نشرة بريدية بعنوان "نصائح المراجعة النشطة" وهي جزء من موقعه الإلكتروني الذي يعد موسوعة لأساليب المراجعة.