

# العزلة المهنية

## Professional isolation

إعداد /

أ/ أمل عامر آل مريع عسيري

1441هـ - 1442هـ

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على معلم الناس الخير نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا ، ، أما بعد .

نحن كعرب عادة ما يبهرنا الأشخاص اللامعين في الحياه، الذين تخطوا الصعاب وصنعوا النجاحات، ونستشرف قصصهم ونرويها لمن حولنا، فهم في نظرنا أبطال، يشعلوننا بالحماس، ويلهموننا بالإبداع، لطالما أبهرنا بيل جيتس في مجال إدارة الأعمال، وماجد عبدالله في مجال الرياضة، وتوماس أديسون في مجال الإبداع، وغازي القصيبي في مجال الثقافة .... الخ، وعندما كنا صغارا كان يبهرنا سبايدرمان ، والرجل الحديدي، وعدنان وغيرهم ممن كنا ننظر إليهم كأشخاص خارقين يصنعون النجاح بأنفسهم . والسؤال " هل يوجد فعلا أشخاص خارقين " يصنعون المجد لوحدهم، إذا أخذنا بهذه الفرضية فإنهم يعيشون لوحدهم وهذا ما لا يقبله العقل أصلا ، فعندما بدأت الحياة في الأرض كان هناك فريق (آدم وحواء ) وعندما نجا نوح من الطوفان كان معه فريق من الإنس والدواب وعندما بدأت الدعوة الإسلامية كانت على أكتاف الصحابة يقودهم رسول الله صلى الله عليه وسلم وبشروا بالجنة. إذن أصل كل نجاح وفلاح هو عمل الفرق والجماعات والله تعالى يحث على ذلك بقوله تعالى " واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا "سورة آل عمران 68 وهنا دعوة صريحة للعمل الجماعي وعدم التفرق أبدا. وفي التعليم كأحد مجالات الحياة التي توليها الحكومات في كل الدول إهتماما بالغاً نضن في كثير من الأحيان أن النظام المدرسي سيئ ولكن في الحقيقة نحن لم ننجح في أن نعطي كل طالب وقته وطريقته في التعليم وجعلنا البعض يشعر بالعزلة . والعزلة المهنية تكاد تكون سمة واضحة لمهنة التدريس، حيث نجد المعلم بعيدا تماما عن مواجهه التحديات ومعاصرة المشكلات الحقيقية والوقوف على المستجدات، حتى إعتاد المعلم أن يقف لوحده في الصف وخارج الصف متحملا مسؤولية نجاحه ونجاح طلابه أو تعثره وتعثر طلابه، وهم بذلك يقاومون كل تغيير ويرفضون كل الجهود لمحاولة التحسين في ممارستهم ولذا يبقى التدريس نشاطا تقليديا مشدودا باستمرار إلى الماضي، وهنا يبدأ القائد بوضع الخطط العلاجية للموظف الضعيف أداء، ويبدأ مشوار التركيز على الضعف ولا يفكرون غالبا في كيفية تعزيز القوة في الموظفين الأكفاء وإستغلال تميزهم في معالجة ضعف زملائهم وتتجلى غلبة الطبيعة الانسانية الناقصة بالنظر إلى النقص وإلى الضعف وترك القوة والكمال ونتيجة لهذه العزلة تظهر العديد من النتائج والممارسات المتفاوتة بتفاوت الأداءات دون ردم للفجوات التي أحدثها هذا التفاوت ، والتي كان من الممكن تفاديها بطرق منهجية واضحة تتمحور حول التآزر في فرق مهنية مكونة مجتمعات تعليمية مهنية فاعله ، وإطلاقا من هذا المفهوم سنوجز في المقال مفهوم "plc" مجتمعات التعلم المهنية " (professional learning community) ولماذا هو مهم وكيف عالج هذا المفهوم هذه العزلة، وحولتها إلى مجموعات فاعلة وذات أثر مستدام في أروقة المدارس، وماذا لو توقف العمل بهذا المفهوم في المدارس؟ كل هذه الواضيع سيتم طرحها بين ثنيات المقال مستشهدة بالمواقف الميدانية الحية، كما وضحت كيف أن مجتمعات التعلم المهنية هي الحل الأمثل للعزلة المهنية في المدارس أو حتى المؤسسات التعليمية ، وهي تتعدى ذلك إلى جميع وظائف الحياه الحكومية والخاصة .

## مفهوم العزلة المهنية ومجتمعات التعلم المهنية

العزلة المهنية هي ظاهرة منتشرة في جميع وظائف الدنيا الحكومية والخاصة وهو إنعزال الفرد في عمله والقيام بمهامه ويتحمل نتائج هذا العمل لوحده سواء كانت سلبية أو إيجابية ، ولأن مستقبل الأجيال وبناء عقولهم في المدارس والمؤسسات التعليمية من الأمور التي لا يجب أن توكل مهمتها إلى أفراد بعينهم فجاءت مجتمعات التعلم المهنية لخلق التشاركية في هذه المهمة ابتداء من التخطيط والإعداد مروراً بالتنفيذ وإنهاء بتحليل النتائج والإحتفال بالتقدم ونعني بمجتمعات التعلم المهنية (plc) هو العمل بشكل جماعي تآزري في دورات متكررة من التقصي الجماعي والبحث الإجرائي من أجل تحقيق نتائج أفضل للطلاب الذين يدرسونهم. بهذا التعريف فإن هذه المجتمعات ستضمن وستلتزم بتعليم كل الطلاب وستركز على التعلم بدلا من التعليم. وستقوم كل الطلاب في وقت محدد مستخدمة معايير منهجية لدعم الطلاب المتعثرين ، والطلاب المتقنين في نفس الوقت. حددت شيرلي هورد (2009) مجموعة من الأبعاد القائمة على نموذج التعلم البنائي لمجتمع التعلم المهني في المدرسة فبدأت بالقيادة التشاركية ثم الرؤية والقيم والفتاعات المشتركة ثم التعلم الجمعي لدعم تعلم الطلاب، وتشارك الممارسات والخبرات ثم بنية تنظيمية توفر الوقت والموارد اللازمة وأخيرا علاقات عمل إيجابية مبنية على الثقة والاهتمام والاحترام المتبادل، وإن كان البعد الأخير هو أهمها جميعا لأنه بدون علاقات قوية لا يستمر ولا يستدام العمل حتى وإن حقق نجاحا، وأجد من خلال ماسبق أن مجتمعات التعلم تحتضن المدرسة بكل مافيها وتوجه الجميع نحو التعلم المستمر وتكون القرارات هي قرارات مشتركة يتحمل نتائجها الجميع.

## لماذا مجتمعات التعلم المهنية؟

وقد يتسائل أحدنا ولماذا مجتمعات التعلم المهنية بالذات؟ وما دورها في القضاء على العزلة المهنية ؟ لأن المدرسة بطبيعتها الحال تعتمد على مواردها وإمكاناتها ومرافقها وكفايات كوادرها في عملية المراجعة الذاتية السنوية وفي عملية التخطيط لأنشطتها وفعاليتها. وفي ظل هذا التوجه ظهرت أهمية غرس مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، وهي في الحقيقة ليست برنامجا أو فعالية تقيمها المدرسة بل هي ثقافة أهم ركائزها التعاون وتشارك المسؤولية لتعلم جميع الطلاب و سينتج عنه الرضى الوظيفي الذي يفتقده الكثيرون في العمل. نعني بالتعاون هنا هو إسناد المعلمين بعضهم البعض وتبادلهم الخبرات والمهارات من أجل رفع التحصيل الدراسي لكل الطلاب وليس لطلاب الضعف فقط ، وفي غياب هذا النوع من التعاون يشعر المعلم بما يشعر به الان من عزلة مهنية، خوف من الفشل ، وإحساس بتحمل المسؤولية المرهق والمضني، فكان لزاما على المدرسة أن تخلق توجهها جديدا للتعلم بحيث تتحول من مدرسة تركز على التعليم إلى مدرسة تركز على التعلم، ثم تتبنى مفهوم التعاون بدلا من العزلة المهنية، وتتشارك القيادة بدلا من التفرد في اتخاذ القرار الذي يشكك في مصداقية العمل ، وإن تكون التنمية المهنية في سياق العمل وليست برامج جاهزة مصممة للجميع وقد لا تفيد أحدا. وفي كثير من الاحيان يجد المعلمون الصعوبة في التوفيق بين معايير ومتطلبات رؤية المملكة في التعليم التي تظهر جليا في الإختبارات والمنافسات الدولية والمحلية التي أصبح يشار إليها اليوم من قبل وزارة التعليم، وبين المحتوى الدراسي المطلوب وتمكين الطلاب منه، وفي مجتمع التعلم المهني حيث العمل التآزري لا تترك هذه القضية لفرد ليحلها لوحده، قد يقول القارئ أن الذي سيحدث هو جدلا عقيما بين الأفراد في المجموعة فيما يجب على المعلم إعطائه للطلاب، ولكن في الحقيقة الفريق التآزري في مجتمع التعلم المهني يسير وفق قوانين تجعله يبني معرفة مشتركة فيما يتعلق بالمنهج الأساسي الذي سيحقق رؤى وطموحات المملكة حيث ستظهر الأولويات التي يجب عليهم أن يتناولونها أو بالأحرى سيقومون بالتخطيط المشترك للوحدة الدراسية، ويتسائلون فيما بينهم بأسئلة جوهرية وهي / هل سيبقى التعلم لمدة طويلة ؟ هل ما يتعلمه الطلاب له فائدة ومردود؟ هل ما يتعلمه الطلاب الان سينمي لدى الطلاب الاستعداد للمرحلة التالية من التعلم ؟ بالإجابة هلى هذه الأسئلة يكون المعلمون قد صنعوا قرارات بشأن ما هم ملتزمين بالقيام به، والكل سيكون لديه درجة عالية من الالتزام بها لأنها قراراتهم نبعث من مشاعرهم وتجاربهم وأفكارهم وهنا يشعر المعلم بمهنيته بشكل أكبر. بما أن المعلمين سيعملون في فرق تآزريه في التخطيط المشترك للوحدات التعليمية فهم لا يجب أن يعفوا من أن يضعوا تقويمات قبلية وتكوينية وختامية تمكن الفريق من التحقق من كفاءة أو إجابة كل طالب في كل مهارة سواء سابقة أو جديدة مما يجعل مسؤولية النجاح أو الفشل مسؤولية مشتركة.

## كيف يقوم المعلمون بتقويمات تكوينية مشتركة ؟

وضع تقويمات مشتركة مهمة ممتعه جدا ودائما ما يتسائل المعلمون كيف نشترك في وضع أسئلة إختبارات قبلية أو تكوينية أو بعدية؟ من الأمثلة الجميلة التي مرتت بها هي 4 معلمين من معلمي الصف الرابع سيقومون بتقويم طلابهم في أربع من مهارات القراءة في وحدة تعليمية، حيث سيقوم كل معلم بوضع أسئلة لمهارة واحدة ويقدمها لزملائه ليراجعوا ثم يضمنونها في تقويماتهم بدلا من أن يقوم كل معلم بوضع أسئلة او نشاطات لكل المهارات مكررا بذلك جهد زملائه وستنمي لدى المعلمين مهارة التقويم من خلال إنتقادهم لأفكار بعضهم البعض وتنمي لديهم مهارة التأمل الجماعي الذي يظهر نقاط القوة والضعف في طريقة تعليم المهارات،

عظفا عن أنه سينمي لديهم الإلتزام الجماعي والتركيز الأكاديمي تجاه سؤالين مهمين وهما ( ما الذي يجب أن يتعلمه طلابنا ؟ وكيف سنعرف أنهم تعلموه؟)، وهنا نلاحظ كيف أن العمل أصبح أسهل والمسؤولية مشتركة مما يبث الروح التعاونية في العمل، ومع ذلك نجد بعض الأشخاص يفضلون العمل لوحدهم على الرغم أنهم مقتنعين بأهمية العمل الجماعي !! السبب في ذلك يعود لعدة عوامل أولها غلبة الأنا العظمى على الإنسان حيث أنه يرى أنه ذلك الشخص الخارق الذي بإمكانه حل كل شئ وبفضله تبنى الحضارات الخالدة.... الخ وكل هذا عار من الصحة وتبوء أعماله إما بالفشل أو بالإجتراء وعدم إكمالها، أيضا إنعدام الثقة بالنفس وخشية إنكشاف الأخطاء ومواطن الضعف وهذا يكثر عند القادة الذين يخشون على أماكنهم فهم يحيطون أنفسهم بالضعفاء، ويخشون الأكفاء حتى يضمنوا أماكنهم وتدوم لهم السلطة، ويغيب عنهم أن السلطة الحقيقية هو توريد النجاح بكل مكان، وتوريث السلطة للأكفاء حتى يصبح التقدم والتطور سمة بارزة للعمل غير مرتبطة بأشخاص بقدر ما هي مرتبطة بأنظمة صحيحة كانت نتاج عقول متعددة التوجهات. كذلك لا نستطيع أن نغفل دور الطباع البشرية في ذلك فهناك أشخاص جبلوا على الانعزال ويعملون بطريقة أفضل وهم لوحدهم ومن الصعب أن يتأقلموا في الاجتماعات والمناسبات.

ولكن الاستقلالية تعطي نوع من الحرية قد يحبها البعض أكثر من عمل الفرق الملزم بأوقات معينة وممارسات معينة بغض النظر عن الأنا أو ضعف الثقة بالنفس أو طبع الإنعزال، فكيف ممكن أن نوازن بين حرية الإستقلالية وإلزام المجموعات بممارسات معينة؟

### الموازنة بين طغيان (أو) وعبقرية (و)

أثبتت الدراسات أن المنشآت التعليمية الغير فعالة قد إستسلمت لطغيان (أو) إما كذا أو كذا وهو تبنى الرأي العقلاني الذي لا يستطيع تقبل المفارقة، ولا يستطيع تقبل قوتين متناقضين فهو يقبل إما (أ) أو (ب) وليس كلاهما، لكن المؤسسات ذات الأداء العالي إعتنقت عبقرية (و) وهي التي تتبنى القوتين المتناقضتين وهي بهذا تحقق التوازن والتوازن يعني الوصول الى منطقة المنتصف ، وتكون الموازنة بأن يكون هناك ثقافة الحزم في النتائج والمبادئ الهامة والمرونة في السبل والأدوات المؤدية للنتائج، فالحزم يعطي إتجاها وترابطا منطقيا لعملية التحسين في العمل كما أن المرونة تتيح للفرق الإستفادة من الخبرات التي يقدمونها الأفراد الإكفاء، وتمنحهم الحرية والاستقلالية .

### كيف تعمل مجتمعات التعلم المهنية ؟

ولكي يبدأ العمل بمجتمع التعلم المهني فإنه على الفريق البدء بتصور المستقبل بشكل كامل وهو ما يسمى عند الغرب بالصورة الكاملة وماتسميه نحن بالرؤية الطموحة، والسر في نجاح الفريق هو تبنى القائد لهذه الرؤية، والفريق يتبناها من خلال القائد فهو المؤثر الاول في العمل. كما أن توفير الموارد لهذا الفريق من أهم أعمال القائد فبالإضافة إلى التجهيزات العينية يحتاج الفريق إلى العامل البشري ذو الدافعية القوية والوقت لإجتماع الفريق والذي يمثل تحدي كبير للقادة في المدارس المكتضة بأعداد كبيره من الطلاب والمعلمين. وجدنا من خلال التطبيق الميداني أن الوقت أثمن الموارد التي تحتاجها فرق مجتمعات التعلم، وبما أن الوقت هو المورد الذي طالما أفترقه المعلمون لتنفيذ ما يصبون إليه إذن كيف يستطيع القائد تخصيص وقت للتأزر ؟

أدرج الموقع الإلكتروني [www.allthingsplc.info](http://www.allthingsplc.info) أكثر من 150 مدرسة قامت بتخصيص وقت للمعلمين بالتأزر بطرق لا تتطلب من المدرسة أن تغلق أبوابها وبدون أن تكلف المدرسة أموالا، أو أن تكلف المعلمين خسارة في أوقات حصصهم . ومن أمثلة ذلك، أن يتم جدولة حصص مشتركة بين معلمي التخصص للتخصيص المشترك بحيث يعد كل معلم درس ثم يضعوها في ملف ويتم الاجتماع لدراستها من قبل الجميع. أو أن يتم تعديل وقت الدوام ففي يوم الثلاثاء مثلا كل المعلمين في المدرسة يبدأون يوم عملهم في المدرسة في الساعة السابعة بدلا من الساعة 7 والربع ومن الساعة السابعة حتى الساعة الثامنة تنخرط مجتمعات التعلم المهنية في المدرسة في عمل متأزر وتبدأ الحصص بدلا من الساعة السابعة والنصف تبدأ الساعة الثامنة ، ويتم إخبار أولياء الأمور بتوقيت هذا اليوم حيث يجب أن يتواجد الطالب الساعة السابعة و45 دقيقة حيث تبدأ الإذاعة الصباحية، وللتعويض عن الـ 25 دقيقة الضائعة من وقت التدريس، ويتم خصم 5 دقائق في خمس من ثماني حصص. أو أن يتم دمج طلاب صفين مختلفين أو مقررین دراسيين مع تكليف الطلاب المميزين بإعطاء أقرانهم المهارات التي يمتلكونها، كمن لديه مهارة الخط، أو الرسم يقوم بتعليم الطلاب الآخرين طرق تطبيق هذه المهارة أو طالب مميز في حل المسائل الرياضية يقوم بشرحها للطلاب الآخرين ، وهكذا وهنا يكون هناك متسع من الوقت، ومن الطرق أيضا أن يتم جمع الطلاب لمشاهدة شريط تعليمي dvd أو حضور لقاء أو أداء اختبار ويقوم الموظفون من غير المعلمين الاشراف عليهم، وبالتالي يستغل المعلمون الوقت في التأزر، ومن أبرز الافكار هي فكرة الوقت المدخر وتتمثل عند انتهاء الحصص عند الساعة 12 فإنه بإمكان المدرسة تمديد اليوم الدراسي إلى 12:10 وذلك

زيادة 10 دقائق إضافية لمدة 9 أيام وفي اليوم العاشر يصرف الطلاب عند الساعة 10 والنصف ويكون لدى المعلمين ما يقارب ساعتين للعمل التآزري.

هناك العديد من المعلمين يستطيعون أن يتآزروا مع زملائهم في كل شيء إلا في عملهم الأساسي وهو تحصيل الطلاب، فهم سيتآزرون في الزبي المدرسي، وفي سياسات التأخير، وإحتفالات الطلاب وأي شيء يضمن عودتهم إلى صفوفهم وهم يمارسون نفس الروتين المعتاد في شرح الدروس بينما في مجتمعات التعلم المهنية فإن المعلم يجلس مع أقرانه وسيناقش ويعمل بشكل صحيح من أجل تحصيل الطلاب وهو سيعود إلى فصله وقد اكتسب مخزونا واسعا من المهارات، الاستراتيجيات، أدوات التقويم، والأفكار للتأثير على تحصيل الطلاب بشكل إيجابي.

إن من أهم ما يجب أن يوليه القائد بالمدرسة الاهتمام الكبير هو تكليف فريق مجتمع تعلم مهني قوي يتمتع بدافعية كبيرة للعمل، وبخبرات متنوعة وجدديه وإيجابية وذوي إهتمامات عالية بالعمل، لانهم سيخلقون سياسات العمل وسيكون التعلم ليس مقتصرًا على الطالب فالمعلمون أيضا سيتعلمون من بعضهم ومن تجاربهم، وسيكون التعلم مستدام بالمدرسة. في جهود التغيير الناجحة، يخلق الأشخاص المتمكنون لوحدهم إنتصارات قصيرة الأجل، أما إذا عمل مجموعة من الأشخاص المتمكنون معا فإنهم سيحققون إنتصارات متوالية وزخما كبيرا طويل الأجل. وأما إذا أسند إلى الضعفاء بالمدرسة فإنهم سيجدون الاعذار المباشرة لإسناد فشلهم إلى فشل نظام مجتمع التعلم المهني وفشل الاهداف وفشل الاهداف المشتركة، وسيعطون إنطباعا سلبيا عن المجتمعات وعملها

إن عمل الفرق في مجتمعات التعلم المهنية يبدأ اولا بعقد الإتفاقيات بين أعضاء المجتمع ، ثم إطلاع الهيئة الادارية بها، وعليه يتم تحديد مهام كل عضو في جمع البيانات ودرجات الطلاب في المدرسة، وإذا عقدت جلسة لمناقشة المعلومات التي قام بجمعها الاعضاء سيتم مناقشة النتائج وطرح الامال والامنيات والمرنيات لمستقبل المجتمع التعليمي المهني الذي يقوم الفريق ببنائه، ويتم تحديد مهام كل عضو في المجتمع على أن يتناولون القضية بطريقة التفكير الناقد والبحث عن أساليب الدعم بالمدرسة، وللغضاء على العزلة المهنية في أداء الاعمال يتم وضع بروتكول محدد للجلسات يتم من خلاله سماع أصوات الأعضاء في إتخاذ القرارات، وفي أثناء ذلك يقوم مجتمع التعلم المهني بتوضيح العوائق وحواجز التطوير حتى يتم ردعها والحد من تأثيرها على المجتمع المهني. وبذلك تتضح الرؤية وسيقود الفريق نتائج متميزة على مستوى أدائه الشخصي لكل فرد ، وستعكس مباشرة على أداء الطلاب.

معظم التربويين توصلوا إلى أن العمل الجماعي أفضل من العمل بعزلة، كل ما يدعم هذا التآزر سيتم بشكل بطيء حيث يجب على القائد دمج المعلمين في فرق بشكل متزايد، ويتم إعطائهم وقت في الدوام الرسمي للتآزر، ثم يعطون التدريب المناسب عندما يواجهون تحديات مختلفة عند العمل مع بعضهم البعض. أكثر المعلمون المهنيون يعملون وفق أساس منهجي واضح، ولكن للأسف المكاسب المتوقعة فيما يتعلق بتحصيل الطلاب عادة تفشل في أن تتحقق.

في الحقيقة المشكلة ليست في التدريس بحد ذاته ولكنه فيما يتآزرون من أجله، فالسؤال هو مالذي يتآزر من أجله المعلمون ؟ إنه التحصيل الدراسي، ولكن بالطريقة الصحيحة. والطريقة الصحيحة يغلفها الالتزام الجاد بمستويات عالية من التعلم لكل الطلاب، لنعود إلى الأسئلة الأساسية الأربعة التي يبني بها العمل الصحيح وهي /

1-مالذي نريد من طلابنا أن يتعلوه؟

2-كيف سنعرف أن كل طالب قد تعلمه ؟

3-كيف سنستجيب عندما لا يتعلم بعض الطلاب ؟

4-كيف نستطيع أن نوسع أو نثري تعلم الطلاب الذين أظهروا الاتقان ؟

على قائد الفريق توجيه الفريق نحو أهداف معينة يقومون بتحقيقها ثم يبنون دعائم ومحددات لتوجيه حوار المعلمين بإتجاه المواضيع الصحيحة. وأن يزودهم القائد بنقطة التركيز ، والدعم والموارد ليصبحوا ناجحين. ومما لا شك فيه أن هذه الطريقة للعمل تجعل عملية المسائلة مشتركة ومتبادلة فيما بينهم، فيتولد لدينا هذا السؤال وهو / هل لدى أعضاء هذه الفرق مسؤوليات مشتركة للاستجابة للأسئلة الأربعة المهمة بطريقة تعزز من تعلم الطلاب ؟ ويتضح لنا من خلال ذلك أن الفرق تتشكل حسب الإهتمام المشترك بين أفرادها فتظهر في أوعية مختلفة فقد يجتمع معلمو التخصص الواحد لضعف الطلاب في مهارات اللغو الانجليزي مشكلين بذلك مجتمع فريق التخصص، وقد يتشكل الفريق من معلمي الصف الأول ثانوي لمعالجة ظواهر المرحلة

العمرية الانتقالية التي قد يعاني منها الطلاب كإختلاف المواد الدراسية وما يصاحبها من نزول في تحصيلهم الدراسي فتكون هذه مجتمع التعلم الأفقي، وقد يلاحظ معلمو لغتي تدني مهارة الإملاء في الصفوف العليا بالمرحلة الابتدائية فيجتمعون في القضاء على هذه المشكلة فتتشكل الفرق العمودية، وقد يكون في المدرسة 3 معلمين مؤهلين أكاديميا ومختلفين في التخصصات ومؤمنين بفائدة غرس أسلوب البحث العلمي في الطلاب وإكسابهم مهاراته فيتشكل فريق الروابط المنطقية، ويستطيع المعلمون استخدام التكنولوجيا لخلق شراكة قوية مع الزملاء عبر المنطقة أو الدولة أو العالم ، فالنقارب المكاني ليس شرطا للتأزر الفعال. فمثلا لدينا برنامج skype والذي يمكن معلمي المادة من خلق فريق إلكتروني والاندماج في حوار حقيقي. كذلك وثائق google لتبادل الملفات، وبرنامج mikogo وذلك لإتاحة سح المكتب لأي عضو في الفريق وهكذا تتشكل فرق إلكترونية. إن الهدف المشترك هو أهم من دورك في الفريق، ففرق مجتمعات التعلم المهنية تعمل على منع تحديد الأعمال وتقنينها على أشخاص بعينهم، فالجميع يعمل نفس العمل حتى لا يكون هناك تمجيد للتجربة الشخصية أو تثبيت الأعمال لمن يتقنها فقط، فالحديث في مجتمعات التعلم المهني هو عن الهدف ( التعلم ، وكيف سنضمن تعلمًا مميزًا لكل الطلاب) وليس ماذا فعل كل فرد؟ وهل أنجز ما قام به أم لا؟ وما دورنا في العمل؟ إن التركيز على مثل هذه الأسئلة سيجعل النقاش يأخذ منحى تعظم فيه الأنا، ويظهر فيه الأشخاص، وليس مدى تحقق الأهداف.

إن من الأشياء الملاحظة في الاجتماعات مع القيادات التي تشكل فرقا لحل قضية تربوية، حيث يشعر الفرد في الوهلة الأولى أنه محظوظ أن يجلس مع القادة الإستثنائيين، والمتحدثون البارعون، وفجأة نجدهم يديرون الوقت في هذه الاجتماعات لصالحهم، فيكون الحديث عن أدوارهم، وما حققوا في مراكزهم دون التطرق إلى الأفكار والأهداف الكبرى التي يعملون ويقضون حياتهم لأجل تحقيقها. لتكتشف أنهم يروجون لأنفسهم أكثر من أفكارهم، وإذا غاب الهدف يصبح الفرد في الفريق يبحث عن الحقوق ويناضل من أجلها أكثر من التركيز على المسؤوليات، إن مثل هؤلاء القادة يستغلون الفرق لتحقيق مكاسب فردية أنانية، ولو كان هناك هدف واضح لكانت المنافع متبادلة.

عندما يعلم الفريق أنه يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة وليس مجرد تمثيل أدوارهم فقط سيضحون حتى بأدوارهم الأساسية وسيعملون في كل الادوار من أجل تحقيق الهدف المنشود وهذا مانراه في كرة القدم فالفرق الأكثر نجاحا هي الفرق التي ينسى اللاعب دوره في بعض الاحيان ويقوم بدور لاعب آخر من أجل مصلحة الفريق إما لسد ثغره أو تحقيق هدف، وهنا تظهر فائدة جديدة وهي ظهور المهارات الكامنه والقدرات الخفية لدى أفراد الفريق. إذن فالتأزر وسيله وليس غاية وهو بذلك ليس فضيلة بحد ذاتها.

## التواصل الفعال

دور القائد مؤثر جدا في مجتمعات التعلم المهنية فيجب عليه أن يكون متواصلا فعلا، ومن أدوات التواصل الفعال في مجتمعات التعلم المهنية التي يتغاضى عنها القائد هو " الاحتفال " أغلب المدارس تقع في فخ الايمان بالمساواة بطريقة مفرطة، فلكي لا تنكر الجهود جميعها سواء كانت جيدة أو متواضعة فإنه يتم شكر جميع الكوادر بالمدرسة، أو يتم شكر أشخاص معينين بطريقة خجولة ودون إعلان، وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين الذين يعملون بطريقة متواضعة، وبالتالي قد يكون الشكر والتقدير العلني غير مقبول، وبالمقابل فإن المدح والشكر والثناء بالطريقتين السابقتين لا تؤدي إلى النتيجة المرجوة . وماهي النتيجة المرجوة؟

النتيجة المرجوة هي إيصال أولوياتنا، من نفذ وانجز ما نركز عليه؟ ماهي الأفعال المحددة والالتزامات التي يتم تقديرها؟ ونحن نقدر ونشكر من أنجز الأولويات والأفعال المحددة التي تم الإلتزام بها لأنها مستقبلا ستشكل سلوك ومعتقدات جديدة بالمدرسة ، ومن ضمن الأفعال المحددة التي نلتزم بها هو العمل الجماعي . السؤال الأكثر أهمية هو "ماهو دور هذا النوع من الإتصال "الإحتفال" في القضاء على العزلة المهنية وتحقيق أهداف الفريق بشكل مهني فاعل؟ الجواب أن هذا النوع من الإتصال لن يكون فعالا كما ينبغي ويكون قاضيا على العزلة إلا إذا كان لهذا الإحتفال معايير تجعل هناك مجال أن يكون فيه أكبر عدد من الرابحين ، وبالتالي يعزز العمل الجماعي فيذكر الغرض من الإحتفال بشكل صريح: وذلك بتعزيز الغرض المشترك، والالتزامات الجماعية وإستدامة التحسين، وهذا مايجب تذكير المعلمين به بدايه كل إحتفال وبشكل مستمر. يجب على القائد أن ينشئ رابط واضح بين التقدير والسلوك أو الإلتزام الذي يحاول تشجيعه أو تعزيزه حيث مره أخرى يجب أن

يرتبط بالغرض المشترك والالتزامات الجماعية وأهداف المدرسة، بمعنى لا يجب أن يرتبط الاحتفال بالإعجاب بالفرد فقط وإنما قد يترافق التقدير مع قصة تربط جهود الفرد بالجوهر الأساسي للمدرسة وكيف إستطاع أن يكون ضمن مجتمع تعلم مهني بطريقة فاعلة. كما أنه على القائد خلق فرصة لكثير من الراغبين: فكثيرا ما يستشهد التربويين بمدرسة **High school in lincolnshire Stevenson** بانها مدرسة تفعل الاحتفال كوسيلة لإيصال الغرض الأساسي وتشكيل ثقافة المدرسة، فهي لا تقدم "أفضل معلم لهذا العام" ولكنها تجري كل سنة دراسة إستقصائية للطلاب الذين سيخرجون ذلك العام وتسال " أي الموظفين كان له الأثر الأكبر عمقا في حياتك، ولماذا؟ ويتم نشر الردود النابعة من قلوب الطلاب على شكل " مذكرات ثناء "داخلية وتوزع على كل الموظفين في كل ربع سنة. وهنا يقرأ الموظفون آلاف الشهادات التي تورد أمثلة محددة على الكيفية التي يحدثون بها أثرا على حياة الطلاب، وهنا يشعر كل موظف وموظفة بأنه يمتلك الفرصة ليتم تقديره والإحتفال به كرابح.

من زاوية أخرى،، هل تحتاج الفرق أن يحتفل بها بطريقة مبالغ فيها؟ بالطبع لا الذي يقاس هنا مدى صدق التقدير المقدم، فإذا إفتقد الصدق فإن الإحتفال قد يكون له أثر عكسي.

### ماذا لو رفض المعلمون العمل بمجتمعات التعلم المهنية الشاققة؟

إن تطبيق مجتمعات التعلم في المدارس ليس نظاما سهلا بل هو من أكثر الانظمة صعوبة كون الاشخاص سينكشفون لبعضهم البعض بكل خصالهم وطباعهم وانماطهم الشخصية الحميدة والمقيته وستنتقل المسائلة من قائد المدرسة إلى الفريق نفسه فيكون هناك شفافية مطلقة كل ذلك سعيا لتحقيق الغرض المشترك والوصول إلى الرؤية المنشودة فلا مبرر للنوايا الحسنة عند ظهور النتائج، مما يجعل إمكانية إستسلام الافراد في هذه الفرق واردا مهما كانت كفاءتهم وقد يواجه قائد المدرسة طلبا من هذه الفرق بترك العمل بهذا النظام لأنه ببساطة عمل شاق، فماذا لو حصل هذا الامر كيف يجب أن يتصرف القائد؟

على قائد المدرسة إيضاح الصورة النهائية الكبرى من العمل عند الانتهاء منه،(تحقيق الرؤية) حيث تكون ماثلة أمامهم طوال الوقت، مثال على ذلك ما قام به تشرشل في الحرب العالمية الثانية عندما كانت بريطانيا تمر بأكثر أيامها ظلاما، فقد إحتج رجال مناجم الفحم على عملهم حيث أنها من الاعمال المتعبة والقدرة والتي لا يقدرها العامة وفضلوا الإنضمام للخدمة العسكرية التي تجني الكثير من المدح والدعم من العامة، ولكن عملهم كان مهم جدا لنجاح الحرب، فبدون الفحم سيكون الناس والمنازل في خطر. وفي يوم من الأيام جمعهم تشارشل، وألقى خطبته الشهيرة التي ذكرهم فيها بدورهم في تحرير إنجلترا، فرسم لهم تصورا جاذبا عما ستكون عليه الأحوال بعد إنتهاء الحرب، وكيف سيكون موكب الإحتفال الهائل الذي سوف يبجل الأشخاص الذين خاضوها. وصف تشرشل الحفل بخياله قائلا ( أولا سيأتي بحارة الإسطول وهم الأشخاص الذين هزموا الإسطول الأسباني، بعد ذلك سيأتي المع وأفضل من في بريطانيا، طياروا السلاح الجوي الملكي، الذين تصدوا للسلاح الجو الألماني ثم الجنود الذين حاربوا في دانكريك، ثم سيأتي من غمرهم تراب الفحم بقبعات عمال المناجم، ثم أشار تشرشل إلى أحدا من الحشد قد يقول " وأين كنتم أثناء أيام النزاع الحرجة؟" وسوف تجيب أصوات عشرة آلاف رجل قائلة " نحن كنا في أعماق الأرض ووجوهنا نحو الفحم لتزويدكم وأسركم بالوقود" يقال أن عيون أولئك الرجال شديدي الشكيمة أغرورقت بالدموع، وعادوا إلى عملهم الشاق بعزيمة من حديد . تطبيق هذه الفكرة أمر ليس بسيطا لأن البشر إذا أثرت فيهم مثل هذا التصور للصورة الكبيرة أو الرؤية التي يسعون لتحقيقها فهم سيتنازلون عن الرضا المهني والمجد الشخصي مقابل تحقيق مصالح عامة، ومن يصل إلى تكوين مثل هذا الفريق فهو قائد ناجح لا محالة.

لقد طبقنا في وحدة البرنامج الوطني بمحايل عسير "بنات" العام الماضي مجتمعات التعلم المهنية على 9 مدارس وتشكلت لدينا 18 فريق جميعهم يعملون وفق وعاء التخصص لمعالجة مهارات الضعف التحصيلية عند الطالبات في ثلاث مراحل الابتدائي والمتوسط والثانوي نجح منها 15 فريق وأخفقت 3 فرق، وكان محك نجاح الفرق إرتفاع مستويات المعلمات داخل المجتمعات، وإرتفاع التحصيل الدراسي لدى الطالبات في المهارات التي تم العمل عليها، وقد تحقق النجاح بإرتفاع معدل نجاح الطالبات بنسبة 40% وإرتفاع مستوى المعلمات بنسبة 65% لم يكن النجاح وليد اللحظة بل كان عملا مجهدا لما يقارب الـ 3 سنوات سابقة، وأكثر ما لوحظ بالمعيشة الميدانية أن القادة التي تتبنى نجاح مجتمعات التعلم في رفع التحصيل الدراسي هي من ينجح لديها تطبيق هذا النظام وبكفاءة، كما تصححت مفاهيم كثيرة لدى المعلمات منها أهمية النظرية البنائية في إستدامة التعلم، كما خلق هذا النظام روحا جميلة يغلفها التعاون والإيثار وإنكار الذات في سبيل مساعدة الطالبات في النجاح ومساعدة بعضهن البعض على إتقان الإستراتيجيات الفاعل . هذه المجتمعات كشفت أسباب التأخر الدراسي الحقيقية فمنها ماكان يتعلق بالاسره ومنها ماكان يتعلق بالصحة، وأخرى تتعلق بالمرحلة العمرية وإحتياجاتها، ومنها ما تعلق بالاتجاهات والأفكار والخبرات السابقة، ومنها ما تعلق بالسلوكيات والمعتقدات الخاطئة الشائعة فأصبحن المعلمات أكثر وعيا في التعامل مع هذه الفئة، كما أن المتفوقات من الطالبات حُضين بمعاملة خاصة في مجتمعات التعلم حيث تم إحتضان تميزهن وتوجيههن للأنشطة التي تناسب ميولهن وإبلاغ الأقسام المعنية بذلك كقسم النشاط والموهوبات وإشراكهن في المسابقات المحلية والدولية لإستغلال إمكاناتهن وميولهن . فهو من أنجح الأعمال التي يجب أن يتبناها القائد في كل مدرسة ومن الأنظمة التي تنمو وإذا نمت بالشكل الصحيح أصبحت الطريقة المفضلة للمعلمين للعمل بها ليس فقط في التحصيل الدراسي بل في جميع مجالات المدرسة وسيكون التركيز على الدور أقل من التركيز على الهدف ويشعر الموظفون بالرضى الوظيفي لأن عملهم أصبح أكثر إنتاجية وأقل جهد، ولنا في أهل المدينة المنورة الأسوة الحسنة فهم ركزوا جهودهم وأموالهم وأبنائهم وأزواجهم لتحقيق الإسلام فيها، ودحر أكبر قوتين متحالفتين في المدينة وهم الكفار واليهود فكان إلتفافهم حول رسول الله صلى الله عليه وسلم والمهاجرين وتكاتفهم وإيثارهم في سبيل نصره الدين سببا في إنتصارهم وتمكين الله لهم في الأرض وإستحقاقها في فتح مكة أن تترك للناس غنائمهم من الأموال ومتاع الدنيا وأن يغنموا بالرسول صلى الله عليه وسلم معهم فعاد معهم حين بقي كل صحابي مع أهله بمكة ولحاهم تقطر من شدة البكاء فرحا بصحبة رسول الله لهم، وأختار رسول الله المدينة مقرا له حتى توفاه الله وأصبحت مقصد الناس وبها الحرم النبوي الذي تعادل الصلاة فيه 500 صلاة تكريما وتشريفا لأهل المدينة وهذا ما إستدام للإنتصار نتيجة تكاتفهم وإلتفافهم نحو الهدف السامي وهو نصره الدين، إن لم يكن من التعاون إلا ما يهذب الطباع ويبصر الإنسان بضعفه ويوسع مداركه لكان هذا كافيا، فنحن يجب أن نؤمن أن مهمتنا في التعليم ليست قاصرة على التحصيل بل لإعداد الأفراد لمواجهة كل تحديات الحياة.

- 1-دوفور، ريتشارد (2014). التعلم عن طريق العمل. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- 2-ماكسويل، جون سي (2018). 17 قانونا لا يقبل الجدل في العمل الجماعي. مكتبة جرير.
- 3-شركة تطوير للخدمات التعليمية(2015). دليل مجتمعات التعلم المهنية. متوفر على موقع شركة تطوير للخدمات التعليمية.  
[/https://www.t4edu.com](https://www.t4edu.com)