

# مثل خلية النحل: مدارس متعددة المجتمعات

في كل لحظة، تعمل عشراتآلاف النحالات في الخلية على مهام مختلفة: بعضها يسدّ الخلايا بتفانٍ، أخرى تعتنى باليرقات الصغيرة، وهناك من تجتمع وترافق رقصة إحدى النحالات التي عادت للتو من الحقل بعد أن عثرت على غذاء عالي الجودة، فتنقل لرفاقاتها معلومات دقيقة عن المسافة، الاتجاه وحتى جودة المصدر. تقف النحالات الصغيرات ويتأملن، يتعلمن من النحالات الخبريات، حتى إذا أتي دورهن - يعرفن بالضبط كيف يرقصن.

كن الأمر لا يقتصر على الرقص فقط. الخلية تُدار من خلال شبكة كاملة من الاتصال. تنقل النحالات الغذاء لبعضها البعض، وبهذا تتشارك في المعلومات، تغيّر صوت طينتها بحسب الحالة، وتعاونون لفهم الطريقة والمكان الأفضل لاستثمار الموارد المشتركة. كل واحدة تجد وظيفتها، تتعلم من الآخريات، تنقل المعرفة إلى غيرها، وتنتضم إلى المجهود المشترك الذي يعزّز مصلحة الخلية بأكملها. هكذا بالضبط وصف أحد المعلمين مدرسته، التي يشارك معظمه طاقمها في مجتمعات تعلم: "مثل خلية النحل". ماذا يحدث عندما يتعلم معظم المعلمين في المدرسة معاً، يبحثون ممارساتهم المهنية ويشاركون اكتشافاتهم؟ هل تنشأ فعلاً ثقافة مهنية مشتركة؟ وهل يوجد لذلك تأثير أوسع على مجتمع المدرسة؟

في شهر مايو 2024 عقدنا لقاءً مع أربع مدارس بهذه - "مدارس المجتمعات" - لنتعلم للتعرف على أساليب العمل الناجحة، التحديات والجوانب التي يصنع الفرق. اكتشفنا أن استعارة خلية النحل ليست صحيحة فقط، بل دقة إلى حد لا يصدق: كما في الخلية، توجد في هذه المدارس لغة مشتركة، حركة منسقة، وشعور بأن الجميع شركاء في عمل أكبر.

لهل ترغبون بأن تكون مدرستكم أيضًا مثل خلية النحل؟ يتضح أن ذلك أبسط مما يبدو. فيما يلي الفوائد الأساسية وبعض النقاط المهمة للعمل الهدف مع ثلاثة شركاء ضروريين لتحقيقها.



## نبدأ بـ مقدمة قصيرة

للاستثمار في التطوير المهني للمعلمين كمفتاح لنجاح المدارس وأجهزة التربية والتعليم، يوجد أساس بحثي، لذلك، الكثير من الدول تستثمر موارد كبيرة في تأهيلهم وتطويرهم. التطوير المهني المستمر لا يعزز تحصيل التلاميذ فحسب، بل يعزز أيضًا قدرة الجهاز على التأقلم مع التكنولوجيات المتقدمة وحالات الطوارئ، ويطور معلمين قادرين على تعزيز التفكير النقدي والإبداع. التطوير المهني النوعي هو أيضًا دافع شخصي لتطوير مسيرة المعلمين المهنية. تشير الأدبيات البحثية إلى أن التطوير المهني النوعي يجب أن يكون مستمراً، تعاونياً، وتأملياً، ومرتبطاً بشكل وثيق بالعمل اليومي في الصف.

مجتمعات تعلم المعلمين توفر إطاراً تشاركيًّا وتأمليًّا، حيث يبحث المعلمون في إطاره ممارسات التدريس التي يتبعونها، يخبرون الأدلة على تأثيرها على تحصيل التلاميذ ويعملون معًا من أجل التحسين المستمر. تساهم هذه العملية في تعزيز التعلم المهني المتواصل، النمو الشخصي وثقافة المشاركة والبحث لدى طواقم التدريس. تساهم مجتمعات التعلم في تحقيق مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، قادرة على التأقلم مع التغييرات، تبني التجديدات وتحسين تحصيلات تلاميذها.

خلال العام الدراسي 2024، عملت نحو 40 مدرسة ضمن سيرورة إطلاقة "كمدارس مجتمعات". يدور الحديث عن مدارس يشارك فيها معظم طاقم التدريس في التطوير المهني في إطار مجتمعات تُجري بحثاً للممارسات؛ بين ثلاث إلى ست مجتمعات، وفقاً لحجم المدرسة. في طاقم البحث والتطوير في إطلاقة، افترضنا أنه في هذا النوع من المدارس تكمن إمكانات كبيرة لإحداث تحسين مهني، تربوي وبيداغوجي واسع النطاق. وجذبنا من المناسب أن نختبر هذا الافتراض، وأيضاً أن نتحقق من المميزات التي تتبع الإمكانيات لتطبيق الفكرة على أرض الواقع، وأن نفحص كيفية خلق الظروف المثلثة لترسيخه وتطويره.

في شهر مايو 2024 عقدنا لقاء تعلم مشتركاً مع أربع مدارس، والتي شارك فيها نسبة كبيرة من طاقم التدريس في مجتمعات "إطلاقة". من خلال هذا اللقاء، أردنا التعرّف على كيفية عمل هذه المدارس، وعلى تأثير المجتمعات على عملها البيداغوجي والتربوي. اخترنا مدارس متنوعة، سواءً من حيث طبيعة الفئات التي تخدمها، وكذلك أعمار التلاميذ ومواقعها الجغرافية. وذلك بهدف تحديد المبادئ المشتركة التي تربط بينها، برغم الاختلافات.

## المدارس المختارة للقاء التعلم: مدارس المجتمعات

من بين ثمانى مدارس دُعيت إلى اللقاء، أكّدت أربع مدارس مشاركتها. شاركت في اللقاء المدارس التالية: يهوشوا غان (لواء القدس)، إعدادية طه سخنين (لواء الشمال)، ثانوية ريجر (لواء الجنوب) وإعدادية الحياة (لواء المركز). دُعيت إلى اللقاء المعلمات الرياديّات، مديرية المدرسة والموجهات من كل مدرسة. سعينا إلى تخطيط لقاء له قيمة كبيرة، سواءً لطاقم البحث والتطوير وكذلك للمدارس. بكلمات أخرى، أردنا إتاحة المجال لتبادل الأفكار وتوسيع وجهات النظر، وكذلك إبراز القيمة الكامنة في هذه المدارس على مستوى جهاز التربية والتعليم الواسع. من خلال اللقاء سعينا إلى بلورة استنتاجات حول المزايا الكامنة في هذه المدارس، التحديات ومدى تركيبتها، واستخلاص مقترنات مدارس أخرى ترغب في تأسيس جوهر التطوير المهني لطواقمها على مجتمعات تعلم تشاركية.

في هذا المستند، نعرض لكم الفوائد المركزية كما بُرِزَت في اللقاء مع ممثلي المدارس متعددة المجتمعات، إلى جانب بعض المبادئ التي قد تساعده المدارس على ترسیخ هذه الفوائد كجزء من روتينها اليومي.



## ما الجدوى من الاستثمار في مجتمعات إطلاة؟ فيما يلي خمس فوائد مركبة

**لغة مهنية مشتركة** - تخلق المجتمعات لغة وثقافة مهنية مشتركة، ترسيخاً في جوانب المدرسة المختلفة. حتى المعلمون الذين لا يشاركون في المجتمع، يتبنّون المفاهيم، الأساليب واللغة البيداغوجية. اللغة الموحدة قد تسهم في الاتساق البيداغوجي وتحسين التدريس.

**المظهر والنواج المؤسسي** - أعمال المجتمعات تخلق نواج عمل ملموسة مثل وحدات التدريس، مؤشرات التقييم، أو المشاريع متعددة التخصصات. هذه النواج توفر تقدّم إثباتات حية على التغيير والمساهمة البيداغوجية. كما أنها تعزز الشعور بالفخر لدى المجتمعات، وتمكّن المديرين من عرض الإنجازات أمام التلاميذ، الأهالي، أقسام التفتیش والسلطة المحلية.

**تمكين المعلمين والحفاظ عليهم** - المشاركة في المجتمع تمكّن المعلمين وتطورهم على الصعيد المهني. على الصعيد العاطفي، تمنح الشراكة في المجتمع شعوراً بالقيمة الذاتية، تسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والاستمتاع بالعمل، وتزيد من الالتزام تجاه المدرسة. بالنسبة للمديرين، هذه آلية مهمة للحفاظ على معلمين نوعيين وتقليل الإنهاك المهني.

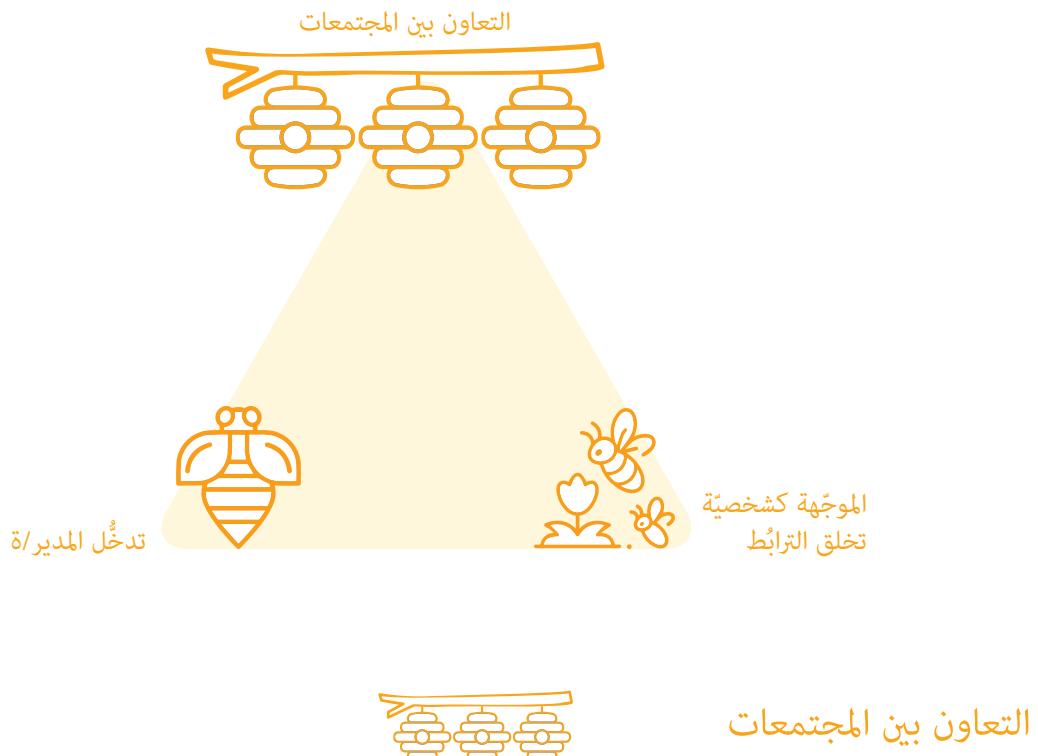
**الفائدة المؤسسية والصورة اللاقعة** - يصرّح معلمو المدارس متعددة المجتمعات أن الأجواء هي "مثل خلية النحل" - نشطة، تشاركية ومثمرة. كما يشير المعلمون أيضاً إلى أن المشاركة في المجتمعات تسهم في تحسين تحصيل التلاميذ، وتضع المدرسة كنموذج للتتجدد البيداغوجي في نظر مجتمع المدرسة وجهاز التربية والتعليم من حولها. هذه الصورة تسهم في ترسيخ الصورة الإيجابية واللاقعة للمدرسة.

**المجتمعات كبنيّة داعمة للمديرين** - المجتمعات ليست " مجرد مهمة أخرى" بالنسبة للمدير، بل محركاً يسهل عليه القيادة المدرسية. عندما تتوفّر للمجتمعات البنية المؤسسية الملائمة والمرافقه المهنية، فإنّها تساعد المديرين على إدارة سيرورات التغيير المعقدة بصورة منظمة ومستدامة.



## كيف نوفر الظروف لمدارس المجتمعات؟ العمل مع ثلاثة شركاء مركزيين

لتحقيق هذه الفوائد كلها، لا حاجة إلى خطوات معقدة. من خلال اللقاء وبالاستناد إلى الأبحاث، وجدنا أن العمل البناء مع ثلاثة شركاء مركزيين، سيشقّ طريقاً ممكناً وقابلّاً للتطبيق:



في المدارس متعددة المجتمعات، تعمل عدة مجتمعات جنباً إلى جنب. عندما تتعاون المجتمعات حول موضوع واسع أو نوافذ مشتركة، تنشأ توجهات من التغيير المؤسسي، لغة مشتركة وتعزيز مدى التأثير المدرسي.

### ماذا يمكن أن يساعد هذا التعاون؟

**موضوع موسّع مشترك:** يمكن تشجيع المجتمعات على ربط القضايا التي تتناولها بموضوع عام واحد يكون محور البيداغوجيا المدرسية (مثل "التعلم من أجل الفهم" أو "تعزيز الشعور بالكفاءة"). بدلاً من ذلك، يمكن اختيار موضوع مدرسي وتشجيع المجتمعات على اشتغال القضايا التي لها علاقة بالمشاركات في المجتمع.

**لقاءات ترابط:** من المفضل التشجيع على إجراء لقاءات دورية تُنتج فيها المجتمعات نوافذ عمل مشتركة، بشكل يعزّز الحوار بين التخصصات المختلفة ويعزّز الشعور بالترابط المدرسي.

**مجتمع رياضيين:** يُستحسن إقامة منتدى ثابت (فعلي أو رقمي) لرياضيي المجتمعات، مما يتيح المجال لتبادل المعرفة، التزامن وتتسبيق العمل.

**ظهور مشترك:** من المفضل تنسيق مواعيد خلال السنة لعرض نوافذ عمل كل المجتمعات أمام الطاقم أو المجتمع المدرسي. هذا العرض قد يعزّز الشعور بالانتماء ويشجع على مواصلة التعاون.

**وظيفة الموجّهة:** حضور الموجّهة بشكل فعال يساعد على تخطي صعوبات التنسيق، والربط بين المجتمعات بشكل مستمر.





## تدخل المدير/ة

تدخل المدير/ة هو عامل جوهري في نجاح عمل المدرسة متعددة المجتمعات. قرار الانضمام إلى السيرورة يعكس القيادة التي تسعى للتغيير المؤسسي الواسع. الحضور الفعال للمدير/ة - إلى جانب تنمية القيادة الوسطى - يوصل رسالة واضحة للطاقم التربوي، بأن المجتمعات هي قلب العمل المدرسي. يمكن التحدي في إيجاد التوازن، بحيث لا يؤدي تدخل ودعم المدير/ة إلى تقليل أو تقييد استقلالية المعلمين.

### ماذا يمكن أن يساعد هذا التعاون؟

**قناة مفتوحة:** عقد لقاءات ثابتة بين المدير/ة وقادرة المجتمعات من أجل إنشاء قناة مستمرة للتحديثات حول ما يجري، توفير عنوان لمشاركة الصعوبات والتحديات التي تطرأ في المجتمعات.

**تدخل فعال:** تدخل المدير/ة في دورات الاستكمال واللقاءات مع الموجّهة يعكس التزامه واهتمامه بالسيرورة كلها. مع ذلك، حضور المدير/ة في لقاءات المجتمع نفسها قد يعيق الحوار البيداغوجي المشمر، ويجعل كل معلم يحافظ بحرص أكبر على صورته العامة أثناء الحوار.

**الاهتمام بالمنهجيات:** تأسيس بنية تحتية مؤسسية (مثل جداول زمنية ملائمة) يمكن المجتمعات من العمل بصورة منتظمة وناجحة، وينبع العبء الزائد على المعلمين. هناك أهمية كبيرة لتحديد حيز مريح ومتاح، وجدول زمني ملائم يشمل آليات تتيح الحفاظ على الاستقرار حتى في أوقات الضغط والعبء.

**التواصل المستمر مع الموجّهة:** الحفاظ على تواصل مفتوح مع الموجّهة كعنوان للاستشارة، ومن أجل التفكير في بنى تحتية ملائمة، يتيح استقلالية لقائدات المجتمعات.

## الموجّهة كشخصية تخلق الترابط

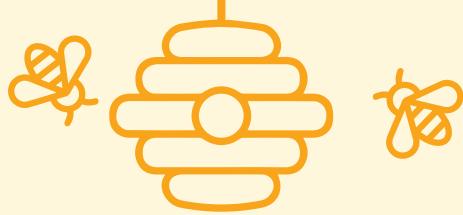
الموجّهة هي شخصية محورية في سيرورة تشغيل المدارس متعددة المجتمعات. فهي تساهم في التنسيق والملازمة بين قائدة مجتمع وقائدات المجتمعات الأخرى، بين المدير/ة وقائدات المجتمعات، وبين التأهيل الذي تتلقاه المعلمات الرياديّات وممارسة عمل المجتمعات، والتحديات اليومية في المدرسة والصفوف. تساعد الموجّهة على ألا تعمل المجتمعات بالتوالي مع بعضها البعض، بل كجزء من سيرورة تغيير واسعة النطاق. تحافظ الموجّهة على مبادئ إطلاقة، وتتأكد من أن العمل في المجتمعات لا يخدم المعلمين فقط، بل أيضًا الأهداف الأوسع للجهاز.

### ماذا يمكن أن يساعد هذا التعاون؟

**زيارات منتظمة وممنهجة:** يوم مرافقة شهري في المدرسة، يشمل لقاءات مع المدير/ة، قائدات المجتمعات، وأحياناً مع الطاقم بأكمله.

**الربط بين المجتمعات التي تتناول قضايا متشابهة:** بفضل معرفة الموجّهة لكل واحد من مجتمعات المدرسة عن كثب، يمكنها اقتراح روابط بين المجتمعات، مما قد يساهم في إثراء يعني عمل كل واحد منها من خلال أفكار مأخوذة من المجتمع الموازي.

**خلق روتين مشاركة بين القادة:** تنظيم لقاءات اسبوعية أو مجموعات تواصل (مثل الواتساب) لقادة المجتمعات، بهدف التنسيق والإثراء المتبادل.  
**الموازنة بين المرافقة والقيادة:** الحفاظ على الصورة المؤسسية الشاملة وحضور فعال في المدرسة، ومنح الاستقلالية لقائدات المجتمعات والحفاظ على تميز كل مجتمع.



## وختاماً

مدارس المجتمعات شبيهة بخلية النحل، ليس بسبب الصورة المجازية فحسب، بل بفضل الطريقة التي تتحرك بها المعرفة، الخبرة والمبادرات داخلها. الفكرة البسيطة، التي تقول بأن المعلمين يتعلمون مع بعضهم البعض، وليس جنباً إلى جنب، تخلق جهازاً حياً وдинاميكياً، قادرًا على التفكير، التجدد والتحسن باستمرار. لا يوجد هنا مجرد "نحلات مجتهدات" بشكل فردي، بلأشخاص مهنيون يدركون أن المعرفة التربوية تُبنى بالشراكة، من خلال الحوار، الإصغاء والتجربة. عندما يحدث ذلك، تنشأ بيئة عمل التعلم فيها ليس مجرد مهمة أخرى، بل نهج حياة مهني يقود المدرسة في حركة دائمة إلى الأمام.



## مصادر

- Ask a biologist <https://askabiologist.asu.edu/honey-bee-communication>
- Honey Bee Research Center <https://hbrc.ca/honeybeecommunication/>
- Research Center- Bees for Development <https://resources.beesfordevelopment.org/rc/bee-communication/>
- Mann Lake <https://www.mannlakeltd.com/blog/how-do-bees-communicate/>
- א. אשות האזהרה של הדברים, מכון דידסן  
[https://davidson.org.il/read-experience/scie\\_ncenews/%d7%a6%d7%a8%d7%97%d7%95%d7%aa-%d7%94%d7%90%d7%96%d7%94%d7%a8/%d7%94-%d7%a9%d7%9c-%d7%94%d7%93%d7%91%d7%95%d7%a8%d7%99%d7%9d](https://davidson.org.il/read-experience/scie_ncenews/%d7%a6%d7%a8%d7%97%d7%95%d7%aa-%d7%94%d7%90%d7%96%d7%94%d7%a8/%d7%94-%d7%a9%d7%9c-%d7%94%d7%93%d7%91%d7%95%d7%a8%d7%99%d7%9d)
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 25(5), 603-621.
- Teaching as a Knowledge Profession: Studying Pedagogical Knowledge across Education Systems*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris.
- Eshchar-Netz, L., Lefstein, A., & Vedder-Weiss, D. (2023). Too old to learn? The [9] ambivalence of teaching experience in an Israeli teacher leadership initiative. *Teaching and Teacher Education*, 130, Article 104186
- Olmo-Extremera, M., Fernández-Terol, L., & Domingo-Segovia, J. (2024). Leading a [10] Professional Learning Community in Elementary Education: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Research on Leadership Education*, 19(1), 53-76
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouédard, P. (2020). The [11] school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24-42