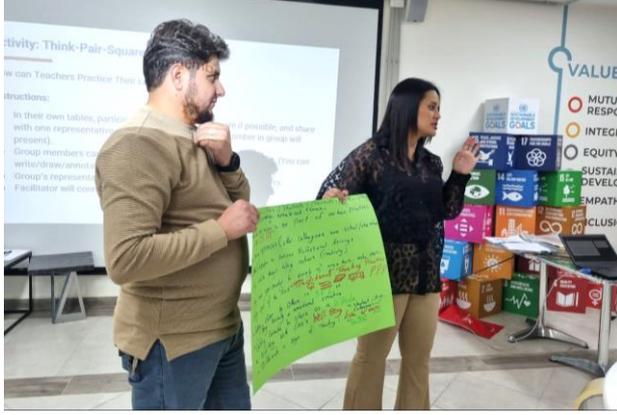


# دليل التعلم المهني الشامل عالي الجودة في لبنان: موارد التنمية المهنية، ومجتمع الممارسة، والقيادة التعليميّة



بقلم سارة كساب وفريق مشروع التعلم المهني الشامل عالي الجودة في لبنان، التعليم المهني  
الشامل عالي الجودة للتعلم والإبداع المشترك في مركز التعلم المهني



**Center for  
Professional Learning**  
at Childhood Education International

أغسطس 2024

وبما أنّ هذه الموارد التعلّميّة المفتوحة مُتاحة مجاناً ، فإنّنا نطلب من المُستخدِمين الالتزام بالمشا الإبداعي غير التّجاري 4.0  
بترخيص دولي ( Creative Commons Attribution Non-Commercial 4.0 International ) الذي يحكم استخدام هذا  
المورد.



## جدول المحتويات

1	مقدمة الدليل
1	الشكر والتقدير
3	نبذة عن مشروع التعلم المهني الشامل في لبنان
3	الخلفية والسياق
3	أهداف المشروع
3	الإجراءات
4	النتائج (بشكل عام، وباختصار)
4	الموارد التعليمية المفتوحة وسواها من الموارد التعليمية
4	دورات الموارد التعليمية المفتوحة
5	عروض شرائح ورشة عمل موارد التعليم المفتوحة
6	شهادات الاعتماد الصغيرة Micro-credentials لموارد التعليم المفتوحة
6	ملاحظات وتقارير إرشادية بشأن مجتمعات الممارسة (الافتراضية) في سياقات النزوح
6	موارد تعليمية مفتوحة أخرى
7	مجتمعات الممارسة للمعلمين في لبنان
8	ما هي مجتمعات الممارسة وما هي أهميتها للبنان ولتعليم المهني الشامل عالي الجودة؟
8	الممارسات التفكيرية والتعلم المستدام في مجتمعات الممارسة
9	تشكيل مجتمعات الممارسة في لبنان: الموارد والدروس المستفادة
13	نموذج المستند المستخدم لتشكيل مجتمعات الممارسة الخاصة بالمجتمعات المحلية في لبنان
15	دورة مجتمعات الممارسة
16	الممارسات المشتركة لمجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة
17	هياكل وأنشطة مجتمعات الممارسة
20	تأثير مجتمعات الممارسة في لبنان: القصص والخبرات
24	القيادة التربوية في لبنان
24	تعريف القيادة التربوية في لبنان: وجهة نظر قادة المعلمين في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة
24	القيادة لدى المعلمين في لبنان: الخلفية وقاعدة البحث
25	قصص التأثير
30	أدوات تقدير القيادة لدى المعلمين
32	الخلاصة: رؤى وتوصيات رئيسية
32	رؤى رئيسية
33	التوصيات
34	الخاتمة
36	المراجع



## مقدمة الدليل

طوّر هذا الدليل من قبل فريق مشروع التعلم المهني الشامل في لبنان، التعليم المهني الشامل عالي الجودة) في مركز التعلم المهني (يعمل مركز التعليم المهني لدعم المعلمين وقادة التعليم والباحثين والشركاء في لبنان على تعزيز التعلم الشامل للطلاب من خلال دعم الرفاهية الشاملة والابتكار والتعلم والقيادة بين المعلمين. نأمل أن تدعم الموارد الموجودة في هذا الكتيب تطوير مساحات وفرص التعلم المهني التي تدعم التعلم المستقل لمدى الحياة، وترفع من مستواه في جميع أنحاء لبنان، وتكمل برامج التنمية المهنية الرسمية المنظمة من خلال وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان والمركز التربوي للبحوث والإنماء والجامعات والمنظمات الدولية/غير الحكومية والجهات الفاعلة الأخرى في القطاع التربوي.

يشكل **إطار عمل ويل WILL** التابع لمنظمة التعليم الدولي للطفولة مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، جنباً إلى جنب مع **إطار التعلم المستدام، ومذكرة الشبكة المشتركة للتعليم في حالات الطوارئ التوجيهية** بشأن تعزيز وضع المعلمين ومكانتهم في سياقات الطوارئ، و**الإطار الوطني للتعلم الاجتماعي والانفعالي في لبنان**. نأمل أن يجد المستخدمون في هذا الدليل الموارد التي تساعد على إنشاء بيئات داعمة وممكنة لتعلم مهني شامل للمعلمين.

## الشكر والتقدير

نتقدم بالشكر الجزيل لكل فرد من الأفراد المدرجين أدناه الذين ساهموا بشكل مباشر في التكوين والقيادة والتعلم الأساسي لمشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، بما في ذلك تطوير هذا الدليل. لولا وجهات النظر والرؤى المتنوعة لهؤلاء القادة المشاركين في المشروع، لما كان مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة ممكناً.

إسراء ورار، زميلة مشروع  
أليسا فيريشاجين، زميلة مشروع أولى  
جهاد خيساني، زميل مشروع  
جوان عبيد، زميلة مشروع  
عباس معني، مستشار مشروع  
منال منذر، متطوعة مشروع  
ميليا شماس، زميلة مشروع  
ينال موسى، زميل مشروع  
ثروت عبدالساتر، مترجمة

إيناس أمهز، مستشارة مشروع  
جولي كاسبر، مديرة مركز التعليم المهني  
سارة كساب، مستشارة أولى للمشروع  
سهى صفا عنداري، زميلة مشروع  
سوزان أبو النصر، زميلة مشروع  
غريس جبور، زميلة مشروع  
محمود الدغيمان، زميل مشروع  
ميرنا محمد المير، زميل مشروع

تمت ترجمة هذا الكتاب من قبل قسم الترجمة في شركة جلسة للنشر والتوزيع

Email: [Jalsa@jalsapublishinghouse.com](mailto:Jalsa@jalsapublishinghouse.com)

نشكر كل معلم أو مدرسة أو قائد برنامج أو شريك انضم إلى فرص التعلم ومجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة. كان التعلم من بعضنا أعظم فرحة ونجاح لهذا المشروع. أخيراً، نحن ممتنون لمؤسسة بورتكس Porticus على مقاربة التعلم المشترك والتعاوني التي تتبناها في عملها والتي استخدمتها كشريك فكري لدعم هذا المشروع.

# نبذة عن مشروع التعلم المهني الشامل في لبنان

## الخلفية والسياق

بدأ مشروع التعلم المهني الشامل في لبنان الذي استمر لمدة عشرة أشهر في خريف عام 2023 واختتم مرحلته الأولية في صيف عام 2024. يتمثل هدف مشروع التعلم المهني الشامل في لبنان في تعزيز التعلم الشامل والعاقل للأطفال في جميع أنحاء لبنان من خلال إنشاء مساحات التعلم والقيادة المهنية للمعلمين.

يعتمد مشروع التعلم المهني الشامل في لبنان على مشروع التعلم المهني الشامل العالمي 2021-2023 (موارد التعليم المفتوحة)، الذي صمم لتمكين المعلمين في أربع دول - لبنان وتشاد والنيجر وكينيا - من تطوير الكفاءات في التعلم الشامل والمهارات التربوية والتكنولوجية والقيادية خلال مشاركتهم في إنشاء موارد التعلم المهني للأقران الذين يعملون مع الطلاب النازحين والمعرضين للخطر واللاجئين. نظراً للمستويات العالية من المشاركة بين المعلمين في لبنان واتصالات ورؤية المستشار الرئيسية في مركز التعليم المهني، سارة كساب، عُرض التعليم المهني الشامل عالي الجودة كوسيلة لاختبار التوسع المحلي والسياق الأعمق للموارد التعليمية المفتوحة. تشير الأدبيات البحثية إلى أن المعلمين الذين هم أنفسهم من خلفيات اللاجئين والنازحين والمعلمين الذين يعملون مع المتعلمين النازحين والمستضعفين في جميع أنحاء لبنان يحتاجون إلى المزيد من التطوير المهني لتلبية احتياجات المتعلمين والبناء على مواهبهم (برادلي وآخرون، 2020؛ جريفز وآخرون، 2019).

يدعم مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة المعلمين في لبنان الذين يشاركون بدورهم في خلق تغييرات تحويلية في مدارسهم ومجتمعاتهم. يُركّز هذا المشروع بمساعدة التقنيات الرقمية، على المعلمين بصفتهم متعلمين ومبتكرين مدى الحياة، يهتمون بتعزيز وضعهم ومكانتهم ونموهم القيادي داخل مجتمعات الممارسة، لقد صمم هذا المشروع لإحداث التغيير. عندما تؤدي الحرب أو الانهيار الاقتصادي إلى زعزعة استقرار الأنظمة، يمكن للمعلمين الاستمرار في التعلم وخدمة مجتمعاتهم، ومشاركة الموارد بشكل مفتوح (مثل موارد التعليم المفتوحة)، وتشكيل مساحات تعليمية مهنية مستقلة (تكمّل التدريب الرسمي) بما يتيح لهم دعم بعضهم. إن تجهيز المعلمين وتمكينهم من القيادة في سياق التعليم الشامل وفي مجتمعات الممارسة المنظمة ذاتياً يضمن التعلم والنمو المهني الشامل والعاقل والمستدام، وبالتالي يفي بوعدها العالي الجودة والشامل للجميع.

## أهداف المشروع

حقق فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة هدفه المتمثل في توفير فرص التعلم المهني الشامل عالية الجودة لنحو ألف معلم في شتى أنحاء لبنان من خلال:

- إنشاء مجتمعات ممارسة يقودها المعلمون في جميع محافظات لبنان الثمانية لتعزيز وضع المعلمين ومكانتهم، ودمج التعلم التربوي بالإضافة إلى زيادة المعرفة بالقراءة والكتابة الرقمية.
- تسهيل وصول المعلمين في شتى أنحاء لبنان إلى موارد التعليم المفتوحة في التعليم الشامل، وتعزيز تبادل الكفاءات والمؤهلات حتى يتمكنوا من الاستفادة من هذه الموارد لتلبية احتياجاتهم.
- تمكين أصحاب المصلحة من تجهيز المعلمين بصفتهم قادة في التعليم الشامل من خلال مجتمعات الممارسة ومساحات التعلم المهني، وضمان التعلم المهني الشامل والعاقل والمستدام.

## الإجراءات

بدأ فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة بتحديد أهداف التعلم والاحتياجات الخاصة، وناقش أوجه التشابه والاختلاف والتي تراوحت من المدارس الرسمية والخاصة وشبه الخاصة ومنظمات المجتمع المدني الدولية والتعرف إلى موارد التعليم المفتوحة التي أنشأها بعض أعضاء المشروع في لبنان وزملاء لهم من كينيا والنيجر خلال المرحلة العالمية من عمل المشروع. ثم بدأ زملاء المشروع والمستشارون من مختلف محافظات لبنان في التواصل مع أقرانهم، وقادة المدارس، والبرامج والشركاء المحتملين في مناطقهم. تبع ذلك تسهيل ورش العمل التفاعلية عبر الإنترنت، بالإضافة إلى الورش المختلطة والحضورية لتقديم

موارد التعليم المفتوحة، وموارد التعليم المفتوحة والشهادات الصغيرة، وإنشاء ورش عمل سياقية تركز على التعلم الاجتماعي والانفعالي/ الدعم النفسي الاجتماعي والممارسات التربوية السليمة، والتعليم المتميز.

مع بدء تشكل مجتمعات الممارسة في المدارس المشاركة وفي المجتمعات المحلية، افتتح فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة ثلاثة مجتمعات ممارسة افتراضية على مايتي نتوركس (Mighty Networks) (واحد لكل من اللغة الإنكليزية والفرنسية والعربية). في هذه المجتمعات، التي تضم نحو 300 مستخدم اعتباراً من يونيو 2024 يتشارك المعلمون الموارد، ويناقشون ممارساتهم التعليمية، ويجدون الدعم والتفهم من الآخرين الذين يواجهون في كثير من الأحيان تحديات ونكسات وانتصارات مماثلة. انطلاقاً من مجتمعات الممارسة هذه، حدد زملاء المشروع والمستشارون الحاجة إلى تعريف عميق السياق للقيادة التعليمية في لبنان، فعملوا على تطوير أدوات التوظيف والتطبيق والاختيار والاحتفاظ بقيادة المعلمين، مع التركيز بشكل خاص على مجتمعات الممارسة والتدريب والتوجيه. كما عملوا على تدوين الأدوات لدعم تشكيل مجتمعات الممارسة واستدامتها في جميع أنحاء لبنان.

## النتائج (بشكل عام، وباختصار)

سيقدم هذا الدليل نقاطاً متعددة للتفكير بشأن الدروس المستفادة والنتائج المترتبة على المشروع. وباختصار، نستطيع هنا أن نلاحظ الأعداد الإجمالية وتأثير المشروع. لقد شارك في هذا المشروع حوالي 1100 معلم، وأنشأ ثلاثين مجتمعاً للممارسات في اثنتي عشرة مدينة في ثمان محافظات لبنانية (عكار، وبلبك الهرمل، وبيروت، والبقاع، وجبل لبنان، وشمال لبنان، والنبطية، وجنوب لبنان). وعقد الفريق مئة جلسة تعليمية تفاعلية بخصوص مواد الموارد التعليمية المفتوحة والتربية الشاملة، ووضع تعريفاً لقيادة المعلمين ومعايير الاعتماد، وسُجّلت زيادة في الالتحاق بدورات التعليم المهني العالي الجودة وفي المشاركة بالشهادات الصغيرة في التربية الشاملة. إن أهم ما في الأمر أن زملاء المشروع وأعضاء مركز التعليم المهني بنوا علاقات قوية مع قادة التعليم الرسمي وقادة المعلمين، وهذا ما وسّع من دائرة المستخدمين للموارد التعليمية المفتوحة في لبنان. لولا هذه العلاقات القوية التي أنشأها فريق التعليم المهني الشامل عالي الجودة مع قادة التعليم المتنوعين ما كانت لتوجد مثل هذه الألفة مع موارد التعليم المفتوحة، وقد أدى هذا إلى إنشاء ثلاث مساحات عامة لشبكات مايتي نتوركس (Mighty Networks) (مجتمعات الممارسة الرقمية) ومساحة مخصصة لمشروع شبكات مايتي نتوركس للتفاعل المستمر والتواصل المهني دوراً في ذلك. كذلك حقق الفريق العديد من نتائج المشروع، وأنشأ مجتمع ممارسة مهتماً يعطي الأولوية لتعزيز وضع المعلمين ومكانتهم. وعلى الرغم من التحديات التي يفرضها المناخ السياسي الحالي والتوترات الإقليمية، فإن هذا المجتمع يتمتع بفرص كبيرة للنمو المستقبلي والتأثير الإيجابي على المعلمين (من خلال البناء مع المعلمين) في لبنان.

## الموارد التعليمية المفتوحة وسواها من الموارد التعليمية

عرفت اليونسكو الموارد التعليمية المفتوحة بأنها "مواد تعليمية وتدريبية وبحثية بغض النظر عن شكلها أو الوسيلة الموجودة عليها في المجال العام أو خاضعة لحقوق الطبع والنشر والتي أُصدرت بموجب ترخيص مفتوح، والتي تسمح بالوصول المجاني، وإعادة الاستخدام، وإعادة الغرض، والتكيف، وإعادة التوزيع من قبل الآخرين".

تضم مكتبة الموارد التعليمية المفتوحة التابعة لمنظمة التعليم الدولي للطفولة أكثر من مورد، بما في ذلك ثلاث شهادات صغيرة بالإضافة إلى دورات وأدلة تيسيرية يمكن الوصول إليها بعدة لغات (تم تطوير معظم موارد الموارد التعليمية المفتوحة باللغات الإنكليزية والفرنسية والعربية).

## دورات الموارد التعليمية المفتوحة

تتراوح مدة الدورات التدريبية عبر الإنترنت في مكتبة الموارد التعليمية المفتوحة من ثلاث إلى ست ساعات وتغطي مجموعة من الموضوعات. الدورات التدريبية التالية متاحة مجاناً باللغات الإنكليزية والفرنسية والعربية (ما لم يُذكر خلاف ذلك) في مكتبة الموارد التعليمية المفتوحة:

I. أساليب التدريس القائمة على الأصول (القوة) من أجل التعلم الشامل عالي الجودة  
تقدم هذه الدورة التدريبية ذات التعلم الذاتي للمعلمين أساليب التدريس القائمة على المبادئ التربوية. فهي تُقدم نظرة عامة على المصطلحات والمفاهيم والممارسات الرئيسية المتعلقة بأساليب التدريس القائمة على المبادئ التربوية.

II. طرق التربيّة القائمة على تعزيز نقاط القوّة في التعلّم ضمن سياقات النّزوح  
صممت هذه الدورة المفتوحة التي يمكن أن يعلمها المعلمون لأقرانهم المعلمين بالوتيرة التي تناسبهم، وخاصة أولئك الذين يعملون مع المتعلمين اللاجئين والمستضعفين في جميع أنحاء العالم. وهي تهدف إلى تقديم نظرة عامة على المصطلحات والمفاهيم والممارسات الرئيسية المتعلقة بأساليب التدريس القائمة على المبادئ التربوية. وهي استمرار لدورة أساليب التدريس القائمة على المبادئ التربوية العامة.

III. التعليم المتمايز من أجل التعلم الشامل عالي الجودة  
في هذه الدورة، يحظى المعلمون بنظرة عامة على المصطلحات، والمفاهيم، والممارسات الرئيسية المتعلقة بالتعليم المتمايز، ويكتسبون فهماً عملياً له وأهميته. بالإضافة إلى ذلك، سيكونون قادرين على تحديد أنماط التعلم المختلفة وفهم الطرق التي يمكن للمعلم أن يتميز من خلالها.

IV. التعليم المتمايز في بيئات النزوح  
يهدف هذا المقرر إلى إعطاء المشاركين أفكاراً بشأن طريقة نسج التمايز في ممارساتهم التعليمية الخاصة عند العمل مع المتعلمين النازحين أو اللاجئين. إنه استمرار للمقرر العام "التعليم المتمايز من أجل التعلم الشامل عالي الجودة" وهو يُشدد على طريقة تمكن المعلمين من التمايز في سياقات النزوح وعند العمل مع اللاجئين وغيرهم من السكان المعرضين للخطر.

V. مقدمة إلى التعلم الاجتماعي الانفعالي وتقديم الدعم النفسي من أجل التعلم الشامل عالي الجودة  
طورت هذه الدورة التدريبية عبر الإنترنت بناءً على مواد ورشة العمل المصممة مع زملاء المشروع في النيجر. تقدم هذه الدورة التدريبية التعلم الاجتماعي الانفعالي والدعم النفسي ومساحات التعلم الآمنة والشاملة. إنها دورة تعليمية ذاتية (غير مُيسرة).

VI. دمج التعلم الاجتماعي الانفعالي وتقديم الدعم النفسي في الدروس من أجل موارد التعليم المفتوحة ودليل التيسير  
أُنشئت هذه الدورة التدريبية عبر الإنترنت، وأنشأ دليل التيسير المصاحب لها زملاء المشروع في لبنان. تفترض الدورة أن المتعلمين لديهم بعض المعرفة بالتعلم الاجتماعي الانفعالي وتقديم الدعم النفسي وهي تركز على سبب وطريقة دمج التعلم الاجتماعي الانفعالي في الدروس، بما في ذلك إلقاء نظرة على تقييم المواد، وتكييف الموارد لسياقات محددة، وتقييم التعلم. يوصى بأخذ هذه الدورة مع ميسر، ولكن يمكن أن تكون ذاتية الوتيرة. الدورة ودليل التيسير متاحان باللغتين الإنكليزية والعربية.

## عروض شرائح ورشة عمل موارد التعليم المفتوحة

أُنشئت عروض الشرائح التالية لتسهيل التعلّم من دون اتصال بالإنترنت، وكذلك ورش العمل التي يقودها الميسرون، وهي متاحة في مكتبة موارد التعليم المفتوحة:

I. عروض شرائح ورشة عمل التعلّم الاجتماعي الانفعالي دون اتصال بالإنترنت ودليل التيسير المرافق

يقدم هذا الدليل ويدعم أربع ورش عمل تمهيدية تركز على موارد التعليم المفتوحة في سياقات الأزمات من خلال التعلم الاجتماعي الانفعالي. يُنظم التدريب في أربع ورش عمل تفاعلية:

الوحدة 1: المقدمة

الوحدة 2: الدعم النفسي الاجتماعي

الوحدة 3: كفاءات التعلم الاجتماعي الانفعالي

الوحدة 4: مساحات التعلّم

طَوَّر هذا الدليل من قبل زملاء مشروع موارد التعليم المفتوحة في النيجر، ويتضمن إرشادات تدعم استكشاف المحتوى وتطبيقه في السياق المحلي، بالإضافة إلى نصائح مخصصة لدعم المعلمين أثناء توفير المساحة والوقت للتعلم المهني، وكذلك نصائح بخصوص الجوانب الإلكترونية والتكنولوجية الأخرى للتدريب.

## II. مقدمة في الترتيب القائمة على تعزيز نقاط القوة في سياقات النزوح دليل تيسير ورش العمل

يهدف هذا الدليل إلى دعم تقديم ورشة عمل واحدة لمدة يوم كامل بخصوص موضوع دعم التعلم الجيد في سياقات الأزمات من خلال تنفيذ أدوات وأنشطة تربوية قائمة على الأصول ومن خلال الحفاظ على مساحات تعليمية آمنة ومأمونة.

## III. دليل تيسير ورش العمل بشأن التعليم المتميز في سياقات النزوح

يهدف هذا الدليل إلى دعم تقديم ورشتي عمل لمدة يوم كامل تتمحور حول موضوع دعم التعلم الجيد في ظل الأزمات من خلال تنفيذ أدوات وأنشطة تعليمية متميزة ومن خلال الحفاظ على مساحات تعليمية آمنة.

## شهادات الاعتماد الصغيرة Micro-credentials لموارد التعليم المفتوحة

شهادات الاعتماد الصغيرة من ديجيتل بروميس هي شهادات تُكتسب بناء على الكفاءة وتثبت صحة المهارات والمعرفة المحددة في التدريس والتعليم. تفيد هذه الشهادات المعلمين من خلال تقديم فرص التطوير المهني الشخصية، وهو ما يتيح لهم إظهار تمكّنهم من المهارات الجديدة بالسرعة التي تناسبهم من خلال المهام العملية المضمنة في الوظيفة. تدعم هذه المقاربة التقدم الوظيفي، وتحت على التفكير، وتضمن التحسين المستمر في ممارسات التدريس. يقدم مركز التعليم المهني في منظمة التعليم الدولي للطفولة حالياً ثلاث شهادات صغيرة تتعلق بالتعلم الشامل عالي الجودة:

I. التربية القائمة على الأصول من أجل التعلم الشامل عالي الجودة

II. التعليم المتميز من أجل التعلم الشامل عالي الجودة في بيئات النزوح

III. التعلم الاجتماعي الانفعالي والدعم النفسي الاجتماعي من أجل التعلم الشامل عالي الجودة

## ملاحظات وتقارير إرشادية بشأن مجتمعات الممارسة (الافتراضية) في سياقات النزوح

I. مذكرة إرشادية بشأن إنشاء مجتمعات الممارسة (الافتراضية) في سياقات النزوح والحفاظ عليها

باستخدام مشروع مجتمعات الممارسة (الافتراضية) كنموذج، تقدم مذكرة الإرشاد هذه توصيات، وملاحظات، ونصائح عملية من أعضاء المجتمع، وهذا يعطي لمحة عامة عن مسار إنشاء مجتمع ممارسة افتراضي للمعلمين.

II. التطوير المهني الرقمي للمعلمين في بيئات النزوح: الوصول، والمساواة، والجودة

يقدم هذا التقرير لمحة عامة عن موارد التطوير المهني الرقمي للمعلمين المتاحة للمعلمين العاملين في سياقات النزوح. ويركز التقرير على الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، وجنوب الصحراء الكبرى في إفريقيا.

## موارد تعليمية مفتوحة أخرى

معظم الموارد الموضحة أعلاه متوفرة باللغات الإنكليزية والفرنسية والعربية. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير دليل التعلم الشامل عالي الجودة في كينيا من قبل زملاء مشروع مجتمعات الممارسة (الافتراضية) القادمين من ذلك البلد، والذي ترجم أيضاً إلى اللغة السواحيلية. بالإضافة إلى الموارد التي طوّرها فريق موارد التعليم المفتوحة، تتميز مكتبة موارد التعليم المفتوحة أيضاً بالعديد من الموارد باللغتين الأوكرانية والإسبانية. يتطلع فريق مركز التعليم المهني إلى توسيع العروض في مكتبة موارد التعليم المفتوحة إلى استمرار استفادة المعلمين في جميع أنحاء العالم الذين يبحثون عن تنمية مهنية قوية وسهلة الوصول إليها.

## مجتمعات الممارسة للمعلمين في لبنان

في هذا القسم، نهدف إلى النقاط العملية المستخدمة ومشاركة الدروس المستفادة من تشكيل مجتمعات الممارسة والنشاط الجاري في جميع محافظات لبنان، والتي بدأت بصفتها جزءاً من مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة. لقد شكّلت مجتمعات الممارسة من قبل زملاء ومستشاري مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، مع زملائهم والمنظمات المحلية، بين كانون الأول وتموز 2024. في بعض المدارس أو الشبكات أو المناطق، وضعت خطط لمتابعة نشاط مجتمعات الممارسة في العام الدراسي القادم 2024-2025. كل مجتمع ممارسة تشكل في لبنان هو مخصص لأعضاء المجتمع الذي يخدمه، وهذا يعني وجود اختلاف كبير بين المناطق والمدارس وبنية مجتمعات الممارسة وأهدافها. على الرغم من اختلاف الأساليب المستخدمة لإنشاء مجتمعات الممارسة والحفاظ عليها، فإن كل مجتمع ممارسة يتبنى مقاربة تركز على المعلم وترتكز على الممارسات التأملية والحوار حول التعلم الشامل في بنيتها وعمله. في جميع أنحاء هذا المستند، نشارك الخبرات، والرؤى، والموارد من مجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة.

عندما بدأنا في التفكير خارج حدود التطوير المهني التقليدي، بدأ التحول الحقيقي، وذلك عندما استلهمنا من مفهوم مجتمعات الممارسة، وسعينا إلى إنشاء مساحات تتيح للمعلمين التواصل على مستوى أكثر شخصية، ومشاركة تجاربهم، والتعاون في إيجاد حلول لتحدياتهم.

- زميل مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة

إن فكرة مجتمع الممارسة بحدّ ذاتها رائدة في المنطقة التي أعيش فيها. لا يزال التطوير المهني في المدارس المحيطة موجهاً نحو المدرب، وليس مدفوعاً بالتأثير بشكل واضح. مع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، شعر المعلمون بقدرتهم على التأثير بطرق متنوعة، وعكسوا كيف توفر هذه الجلسات الاستقلالية والقيادة التي يحتاج إليها المعلمون بخصوص التعلم المستمر طيلة الحياة. ساعدني هذا التحول في نموذج التطوير المهني على الإيمان بقوة المعلمين في منطقتي، الذين لا يحتاجون سوى إلى مساحة آمنة وشاملة ومرنة تساعدهم على الحفاظ على سلامتهم.

## ما هي مجتمعات الممارسة وما هي أهميتها للبنان وللتعلم المهني الشامل عالي الجودة؟

توفر مجتمعات الممارسة مساحة للأشخاص للتواصل وتنظيم تعلمهم وتأملاتهم حول أفعال هادفة. إنها مساحات تعلم اجتماعي توفر فرصاً تعاونية وتخلق سياقات مشتركة لنشر (وتقييم) قواعد المعرفة والموارد الموجودة، مع توليد المعرفة والموارد الجديدة أيضاً. يجتمع الناس لتشكيل مجتمعات الممارسة بسبب رغبتهم في توسيع معارفهم (ومهاراتهم) بشأن مسألة معينة بشكل جماعي، وتنمية ممارستهم المهنية، والتعلم من الآخرين. نظراً لقدرتها على تشجيع التعاون والاستقصاء الجماعي والعمل، تستطيع مجتمعات الممارسة أن تعمل بفعاليتها شكلاً فعالاً من أشكال التطوير المهني للمعلمين (دوفور وآخرون، 2008). لمزيد من المعلومات عن مجتمعات الممارسة، من قادة في مجال التعلم الاجتماعي، زر موقع: [Wegner-Trayner's Introduction to Communities of Practice](#).

يحتاج المعلمون في لبنان، وفي شتى القطاعات، إلى نطاق أوسع من المساحات المجتمعية التي تتيح لهم المشاركة والنمو مهنيًا. لقد أظهر المعلمون في مختلف أنحاء لبنان استعدادهم وحاجتهم للمشاركة في فرص التطوير المهني التي تتيح لهم تعزيز نموهم المهني وإثراء ممارساتهم في الفصول الدراسية. ومن المؤسف أن العديد من هذه الفرص تبدأ مع التدريب وتنتهي بانتهائه. وهناك عدد قليل، إن وجد، من المتابعات التي قدمت فرصاً للتفكير في التنفيذ والتأثير. وكثيراً ما يكون المعلمون حريصين على تجربة أساليب جديدة بعد التدريب، لكنهم يشعرون في معظم الأحيان بأنهم وحيدون فيما يفعلونه. يفتقر المعلمون في مختلف المدارس والمناطق إلى مساحات للحوار، واستكشاف الممارسة المشتركة، والتعاون والابتكار. كما يعاني المعلمون في لبنان من ضغوط هائلة ويحتاجون إلى دعم الأقران والمساحات الجماعية لتنمية وضعهم ومكانتهم والحفاظ عليهما. يشعر العديد من المعلمين بالحاجة إلى التجمع مع زملائهم لبناء معارفهم ومهاراتهم، وقدراتهم على مواصلة معالجة التحديات التي يواجهونها وهم ينخرطون في ممارسات تربوية جديدة وفي أوقات صعبة للغاية. إن مجتمعات الممارسة التي يشكلها المعلمون ويقودونها هي مساحات للتعلم الاجتماعي، وهي تشكل إضافة مهمة إلى مشهد التعلم المهني في لبنان.

### الممارسات التفكيرية والتعلم المستدام في مجتمعات الممارسة

تشكل الممارسة التفكيرية والحوار جوهر العديد من مجتمعات الممارسة. ويُعترف على نطاق واسع بأن التفكير، سواء الفردي أو المشترك، يشكل نشاطاً مهماً للمعلمين، لأنه يعزز نموهم وفعاليتهم المهنية (بروكفيلد، 1995). ومن المؤسف أن دراغو-سيفرسون (2004)، من بين باحثين آخرين، وجد أن "معظم المعلمين يبنون المعرفة من خبراتهم، وغالباً لا يتشاركون هذه المعرفة الخاصة مع أحد". في الوقت الذي يشارك فيه المعلمون في عمليات التدريس والتعلم في فصولهم الدراسية، فإنهم لا يقدمون دروساً مخططة فحسب، بل يشاركون أيضاً باستمرار في التفكير في تعليمهم وتعلم الطلاب. إن إنشاء مساحات تعلم مجتمعات الممارسة التي تسمح للمعلمين بالانخراط في حوار مهني ومشاركة قصص التدريس والتعلم أمر ضروري. يحتاج المعلمون، جنباً إلى جنب مع زملائهم، إلى الانخراط في محادثات تفكيرية تتيح لهم التفكير النقدي والتمتع على معتقداتهم، وافتراساتهم، ومواقفهم، وقناعاتهم، وممارساتهم، وحركاتهم التربوية، ومناهجهم، وتأثيرهم، ونتائجهم. يمكن أن تحدث مثل هذه المحادثات بشكل رسمي وغير رسمي، في مساحات التعلم سواء في المدرسة أو خارجها، مثل مجتمعات الممارسة. ولتحويل مسار التعلم، علينا إعادة تعريف أدوار كل من الطلاب والمعلمين.

يمكن أن تتخذ الممارسات التفكيرية في مساحات التعلم التي يقودها المعلم أشكالاً مختلفة. لقد استوحيت القائمة أدناه من الممارسات التفكيرية لدراغو-سيفرسون (2004)، وكذلك هامرسللي-فليتشر وأورسميند (2006)، ودورة التعلم لكولب (كولب، 1984) ودورة التأمل لجيبس (1988)، بما يتماشى مع عمل مجتمع الممارسة الذي كان مستمراً في لبنان.

- طرح الأسئلة على الذات
- التفكير في العمل وعلى العمل
- المحادثات مع الزملاء والطلاب
- تجربة ممارسات جديدة
- حل النزاعات والتقييم
- إنشاء المعرفة ومشاركتها
- تحديد الأهداف التشاركية
- المناقشة العامة
- المناقشة الخاصة
- الملاحظات التأملية وردود الفعل

تتوافق هذه الممارسات مع نظرية التعلم التحويلي لميزيرو (1997) وتستند إلى الأبحاث التي تدعمها. عندما يُشارك المعلمون في ممارسات تفكيرية، فهم يبنون المعرفة ويراعون تجاربهم الخاصة في الفصول الدراسية (وتجارب أقرانهم إذا أُجريت في مساحة التعلم الاجتماعي، مثل مجتمع الممارسة). إنهم يبنون كفاءتهم الذاتية، ويستكشفون نماذج تربوية جديدة، و يبنون هويات القيادة التعليمية أو الابتكار التعاوني، ويخططون للإجراءات المستقبلية، فيصبحون وكلاء للتغيير، في فصولهم الدراسية وفي أنظمة التعليم والتعلم الأوسع نطاقاً؛ وبالتالي يخلقون فرص التعلم المستدامة (وليس، 2024) لأنفسهم وأقرانهم، باعتبارهم متعلمين مستقلين مدى الحياة.

## تشكيل مجتمعات الممارسة في لبنان: الموارد والدروس المستفادة

تعتبر كل مرحلة من مراحل تشكيل مجتمعات الممارسة بمنزلة مرحلة تشاركية، فعلية اتخاذ القرار والتخطيط والإبداع تحصل بمشاركة كل عضو في المجتمع وتأخذ رؤيته بعين الاعتبار. تعتمد مجتمعات الممارسة على أطر التصميم التشاركي والعمل الجماعي، وهذا يتماشى مع مبادئ التعلم للبالغين، ونظريات التعلم المستدام، والممارسة التفكيرية، والتعلم التحويلي.



اتخذت مبادرة المحادثات بشأن مجتمعات الممارسة في جميع أنحاء لبنان أشكالاً مختلفة، فعلى سبيل المثال، أسفرت محادثة أولية على مستوى فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة الداخلي عن تشكيل مجتمعات ممارسة مختلفة داخلياً عكست احتياجات أعضاء الفريق المتنوعة، والاختلافات الإقليمية، وطلبات الدعم بينما شارك زملاء المشروع في التواصل مع المجتمعات والمناطق المحلية. أدرك زملاء المشروع (وهم أنفسهم قادة معلمين ناشئون جدد في مجتمعات الممارسة) ضرورة المشاركة الجماعية والتفكير في ممارساتهم واختراقاتهم وتحدياتهم أثناء عملهم مع زملائهم المحليين لإنشاء مجتمعات الممارسة.

وعلى نطاق أوسع، ظل فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة يسمع باستمرار عن الحاجة إلى مساحة للمشاركة بين الزملاء في حوار داعم وميسر لمعالجة التحديات التي يواجهونها بشكل جماعي، وتطوير ممارسات فعالة في الفصول الدراسية تؤدي

إلى نتائج تعليمية شاملة إيجابية لكل من طلابهم. نتيجة لما تقدم، بدأت مجموعات مجتمعات الممارسة تتشكل عبر محافظات لبنان، بما في ذلك تشكيل مجتمعات ممارسة فريدة تركز على التعلم الشامل عالي الجودة في المدارس الخاصة وغير برامج المنظمات غير الحكومية التي تخدم اللاجئين السوريين والفلسطينيين. تستهدف كل من مجتمعات الممارسة التي سُكّلت حديثاً احتياجات المشاركين في المجتمع وهم يتطلعون إلى تحسين ممارساتهم التربوية، والتواصل مع المعلمين الآخرين، وتحسين النتائج للمتعلمين، ومشاركة الموارد مع بعضهم.

## المبادئ التوجيهية والخطوات اللازمة لإنشاء مجتمعات الممارسة<sup>1</sup>

**أولاً ربط الناس:** مجتمعات الممارسة تدور حول الاتصال! استخدم زملاء ومستشارو مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة مجموعة متنوعة من استراتيجيات التواصل للتواصل مع المنظمات، والمؤسسات، والمدارس، والأفراد في مجتمعات محددة في جميع محافظات لبنان. فقد رسم زملاء ومستشارو المشروع خريطة لمناطقهم وحددوا المنظمات أو المدارس أو مجموعات المعلمين التي قد تستفيد من موارد التعليم المهني الشامل عالي الجودة والتي قد تكون مهتمة بتكوين شراكات

<sup>1</sup> للتعرف على المزيد، اضغط على الرابط التالي: [Guidelines-for-Establishing-COP.pdf \(notredame.edu.au\)](https://notredame.edu.au/Guidelines-for-Establishing-COP.pdf).

لإنشاء مجتمعات ممارسة محلية وسياقية تدعم التعلم المهني، والاتصال وتعزيز وضع المعلمين ومكانتهم، وتنفيذ أساليب التعلم الشاملة. شمل التواصل مجتمعات التعلم العامة، والخاصة، وشبه الخاصة، والمنظمات غير الحكومية وغير الرسمية. وجرى الترحيب بأي معلم للانضمام إلى مجتمعات الممارسة وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت للمشاركة في التعلم الاجتماعي والعمل الجماعي.

في لبنان، طرحت عملية التوعية تحديات لأنها عرضت لفكرة جديدة - وهي مجتمعات الممارسة والتعلم المهني الشامل عالي الجودة - للمدارس والمعلمين. في الوقت نفسه، شارك المدرسون بشكل كبير في التخطيط للطريقة التي تُعالج فيها فجوات التعلم التي تسببت فيها سنوات سابقة، وهذا ما تسبب في جداول دراسية مزدحمة. أضف إلى ذلك أن الصعوبات الاقتصادية وضعت تحديات متعلقة بمدى التزام المعلمين، كما أدى اندلاع الحرب في غزة في تشرين الأول والتصعيد في جنوب لبنان خلال الشهر نفسه إلى تحويل انتباه المعلمين ومواردهم. مع ذلك، وعلى الرغم من هذه العقبات، وجد المعلمون طرقاً للتواصل وإنشاء مجتمعات، وهو ما سيناقش بمزيد من التفصيل أدناه وفي جميع أنحاء هذا المستند.



**ثانياً. مساعدة الناس على تجميع أنفسهم حول إجراءات أو أفعال هادفة:** في مجتمع الممارسة، يتفق الجميع على هدف المجتمع وعلى الإجراءات المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها. في العديد من مجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة، يتشارك المعلمون بالالتزامات بالنمو المهني ودعم التعلم مدى الحياة المستقل.

في لبنان، أعرب العديد من المعلمين والمعلمات عن حماسهم للمشاركة في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة وفي مجتمعات الممارسة ذات الصلة. فشاركوا بنشاط في مراحل مختلفة، حيث أظهروا تعاوناً ملحوظاً مع زملاء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، وخططوا بشكل مشترك أهداف مجتمع الممارسة الخاص بهم، وفكروا في احتياجاتهم، وشاركوا في أنشطة مجتمع الممارسة لتعزيز ممارساتهم التربوية وتنفيذ التعلم الاجتماعي والانفعالي، والتعليم المتمايز، وأساليب التدريس القائمة على الأصول، وأكثر من ذلك بكثير.



**ثالثاً. تقديم العمليات التشاركية:** يشكل التعاون جوهر مجتمعات الممارسة. في البداية، استخدم زملاء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة والمستشارون ممارسات تأملية وحواراً مفتوحاً لتوليد الأفكار لمجتمعات الممارسة وتنمية روح التعاون. تبع ذلك إنشاء ميثاق مجتمع الممارسة (سنحدث بمزيد من التفصيل عن هذا الأمر في مكان آخر من هذا المستند) لتحديد هدف مجتمع الممارسة بشكل مشترك وتصميم الأنشطة والجداول الزمنية والبروتوكولات الأخرى لمجتمع الممارسة.

إن تطوير ميثاق ودورات مجتمعات الممارسة المتميزة الفريدة وذات السياق المحدد (والتي ستقدم لاحقاً في هذا المستند) عملية تشاركية لكل مجتمع ممارسة أسس في لبنان. ومن هذه البداية الإبداعية المشتركة، عمل أعضاء مجتمع الممارسة معاً على تطوير خطواتهم التالية وسبل المضي قدماً فيها، بما في ذلك (في بعض الحالات) نحو مستقبل مستدام معاً.



**رابعاً. توفير سياق مشترك:** في مجتمع الممارسة، يمكن أن يكون السياق المشترك أي شيء يجمع أعضاء ذلك المجتمع معاً. بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة الخاصة بالمهارات الحياتية الأساسية، كان التركيز على مشاركة موارد التعليم المفتوحة للجودة البشرية (كما هو موضح سابقاً) والتحويلات في ممارسة الفصل الدراسي نحو مناهج أكثر تركيزاً على المتعلم ومتكاملة مع التعلم الاجتماعي والانفعالي وشاملة. أتاحت موارد التعليم المفتوحة للجودة البشرية المتاحة باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية سياقاً مشتركاً للالتقاء، والتحدث عن ممارسة الفصل الدراسي، وتحديد التحديات المشتركة، ووضع الأهداف لتحسين الأساليب التربوية لتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعين في جميع أنحاء لبنان ومعلميهم بشكل أفضل. يتم قيادة الموارد ومساحات التعلم في مجتمع الممارسة من قبل المعلمين وإنشاءها بشكل مشترك للمعلمين.

فُصلت هذه العملية أدناه في قسم الخبرات المشتركة في وثيقة التوجيه هذه.

**خامساً جمع ونشر المعرفة الموجودة:** تعمل مجتمعات الممارسة بصفتها مساحة للتعلم الاجتماعي تتيح للمعلمين (أو غيرهم من الممارسين) جمع المعلومات والموارد والخبرات والرؤى وتبادلها. اجتمعت مجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة شخصياً وافترضياً للقيام بهذا العمل المعرفي. داخل المجتمعات المحلية في جميع أنحاء لبنان، لقد اتبعت طرق مختلفة لمشاركة المعرفة. عبر الإنترنت، عملت منصة ماي تي نتوركس الرقمية بصفتها أداة تتيح البناء على أصول المعلمين وخبراتهم في مساحات التعلم الاجتماعية الافتراضية على مستوى البلاد، والتي تختلف حسب اللغة (العربية أو الإنكليزية أو الفرنسية).

**Mighty Networks.** كان إشراك المعلمين عبر الإنترنت منخفضاً، ربما لأن المنصة الرقمية كانت جديدة في لبنان وربما لأن المشاركين فضلوا الاجتماعات المحلية الحضورية، بدلاً من المشاركة الافتراضية على مستوى البلاد في مجتمع الممارسة. جرب زملاء المشروع عدة طرق لزيادة المشاركة وتبادل المعرفة من خلال المنصة، وذلك من خلال مشاركة محتوى مشابه للمحتوى المستخدم في ورش العمل ومساحات التعلم المحلية في مجتمع الممارسة (شخصياً). كما عرض زملاء المشروع أعمال المشاركين في مجتمعات الممارسة في قطر، ومنحهم الفضل في مساهماتهم وتقديراً لتطورهم المهني المستمر.



**سادساً. توليد المعرفة الجديدة:** لا تُشكل مجتمعات الممارسة قيمة كبيرة لمشاركة هيئات المعرفة (والمصادر) القائمة فحسب، بل هي تتيح إنتاج المعرفة والموارد الجديدة. وينطبق هذا أيضاً على مجتمعات الممارسة الخاصة بالمهارات الحياتية الأساسية في التعليم العالي، والتي أثبتت أنها مساحات توليدية للتفكير في دمج التعليم الاجتماعي والانفعالي، والتعليم المتميز، وأساليب التدريس القائمة على الأصول، وقيادة المعلمين.

في لبنان، لوحظ ذلك على أفضل وجه من خلال ردود الفعل التي قدمها المعلمون أثناء مشاركتهم في مجتمعات الممارسة وتبادل الأفكار والموارد التي أنشأوها أثناء عملهم على تنفيذ الأساليب التربوية التي تعلموها واكتسبوها.



**أسئلة توجيهية لكل خطوة من خطوات تشكيل مجتمع الممارسة ضمن دورة مجتمع الممارسة:**

- I. ربط الناس:**
  - A. من هم المعلمون والممارسون الذين يشكلون مجتمع الممارسة لدينا؟
  - B. من هم الشركاء الرئيسيون (المدارس، المنظمات غير الحكومية الدولية، المؤسسات، إلخ) الذين يجب دعوتهم ليكونوا جزءاً من مجتمع الممارسة لدينا؟
  - C. ما هي المعايير التي تساعدنا في تحديد الشركاء الرئيسيين لمجتمع الممارسة لدينا؟
  - D. ما هي الخطوات التي يجب اتباعها في عملية التواصل الاستراتيجي؟



- II. مساعدة الناس على التمحوّر حول إجراءات هادفة:**
  - A. (الغرض) ما الغرض المشترك الذي يدفع إلى إنشاء مجتمع الممارسة هذا؟ على سبيل المثال: تعزيز معرفة ومهارات تنفيذ التعليم الاجتماعي والانفعالي أو تنمية مهارات القيادة لدى المعلمين.
  - B. (الاحتياجات) ما هي احتياجاتنا الفردية؟ كيف تختلف هذه الاحتياجات أو تتقاطع؟

- C. (الأهداف) ما هي الأهداف المشتركة التي سنضعها معاً لإعطاء المعنى والتوجيه لهذه المجموعة؟  
 D. (الإجراء) ما الإجراءات التي يجب اتخاذها معاً لمعالجة احتياجاتنا وتحدياتنا المشتركة؟  
 E. (التقييم) متى نستطيع قياس النجاح في مجتمع الممارسة؟

### III. تقديم العمليات التشاركية:

- A. ما هي أصول كل عضو؟ كيف يستطيع المجتمع البناء على أصول كل شخص لإنشاء هيكل تشاركي؟  
 B. ما الممارسات والأنشطة التي سندمج لضمان التعاون في مجتمع الممارسة؟  
 C. ما هي الاستراتيجيات التي ستخلق مساحة للممارسات التفكيرية، وتبادل المعرفة، والتخطيط للعمل، وما إلى ذلك؟

### IV. توفير سياق مشترك:

- A. كيف ترتبط مجتمع الممارسة بالسياق التعليمي للأعضاء؟  
 B. ما هي التحديات التي حددت والتي يواجهها جميع أعضاء مجتمع الممارسة؟  
 C. ما هي الأهداف التي حددت والتي يعمل الجميع عليها؟ ما الذي يربط المجتمع معاً؟  
 D. كيف يضمن المجتمع التركيز على هدفه المشترك والتفكير في نموه المهني؟  
 E. كيف يمكن استدامة مجتمع الممارسة من أجل النمو المستمر؟

### V. النقاط المعرفة الموجودة ونشرها:

- A. ما المحتوى والمعرفة الأفضل لجمعها ومشاركتها في مجتمع الممارسة والتي ستدعم الأعضاء في المشاركة في إيجاد حلول للتحديات الكبرى؟  
 B. ما أنواع الأنشطة التي سندمج لمشاركة معرفة الممارسين وأفكارهم ورؤاهم وانعكاساتهم وما إلى ذلك داخل مجتمع الممارسة؟  
 C. كيف سنتبع المعرفة والانعكاسات ومشاركتها وأين؟ ما المنصات أو الأنظمة التي سيتم استخدامها للقيام بذلك؟  
 D. كيف سنوثق انعكاساتنا ودروسنا؟

### VI. توليد معرفة جديدة:

- A. التفكير في جهود أعضاء مجتمع الممارسة والعمل التشاركي:  
 • كيف سارت حلول التنفيذ المخطط لها أو المبادرات المشتركة؟  
 • ما الذي نجح وما الذي فشل؟  
 • هل هناك تحديات جديدة تحتاج إلى معالجة؟
- B. المعرفة:  
 • ما المعرفة الجديدة التي اكتسبت بعد اختبارات التنفيذ والتجارب والدراسات؟  
 • ما الذي تعلمناه من التفكير في التجارب؟  
 • ما الذي نعرفه الآن ولم نكن نعرفه من قبل؟  
 • كيف نتعلم باستمرار (ونتخلص مما تعلمناه) ونحن نعمل؟
- C. الأهداف:  
 • هل تحققت الأهداف المحددة؟ إذا كانت الإجابة نعم، فكيف تحققت؟ وإذا لم تتحقق، فلماذا؟  
 • ما هي الدروس التي نستطيع مشاركتها الآن بعد أن حقق المجتمع (أو فشل في تحقيق) أهدافه؟  
 • هل هناك أهداف فرعية أو أهداف ذات صلة بصفتها جزءاً من دورة التعلم التكرارية؟
- D. التقييم:  
 • ما هو التقييم الفردي والجماعي لتجارب المجتمع؟  
 • ما هي الأدلة التي تدعم ادعاءات المعرفة التي يقدمها المجتمع؟  
 • كيف تُجمع البيانات وردود الفعل، سواء من الناحية النوعية أو الكمية؟  
 • كيف تُحلل البيانات ويُقّم التقدم ويُبلغ عنه؟

## نموذج المستند المستخدم لتشكيل مجتمعات الممارسة الخاصة بالمجتمعات المحلية في لبنان

ميثاق مجتمع الممارسة:	
اسم مجتمع الممارسة:	
شعار مجتمع الممارسة:	
الغرض والمجال	
	ما هو نطاق (عنوان المصالح) مجتمع الممارسة الخاص بنا؟
	لماذا اخترنا إنشاء مجتمع الممارسة هذا؟ فكر في الاحتياجات والتحديات التي تريد لمجتمعك أن يتصدى لها.
	ما هي أهداف مجتمع الممارسة الخاص بنا؟
	ما هي فوائد الأهداف لأصحاب المصلحة وأعضاء مجتمع الممارسة؟
الأعضاء والعضوية	
	من هم الأعضاء الذين يمتلكون المؤهلات للانضمام إلى مجتمع الممارسة؟ يجب أن يكون لدى الأعضاء الذين ينضمون غرضاً متوافقاً مع غرض المجتمع
	ما هي معايير اختيار الأعضاء؟ أم أنها ستبقى مفتوحة؟
	كيف سنقوم بتجنيد واستقطاب أعضاء جدد؟
	كيف يستطيع كل عضو المساعدة، وما هي القيمة المضافة التي يمكن أن يجلبها؟
تنظيم المجتمع (الأدوار، والمسؤوليات، واتخاذ القرار)	
	ما هي الأدوار المحددة داخل مجتمع الممارسة، وما هي أوصافها الواضحة؟
	كيف سنوزع الأدوار؟ وكيف سنرشح الأشخاص؟ وكيف سنوزع المسؤوليات؟
	كيف سندير الاتصال بين الأعضاء؟
	كيف سنعين وندير المهام المتعلقة بالتنظيم الداخلي، والإدارة، والخدمات اللوجستية، والأنشطة الميدانية وما إلى ذلك؟ فكر في متطلبات المجتمع، وحدد الأدوار الداخلية اللازمة للإشراف على تلك الاحتياجات والمهام. إنها لا تقتصر فقط على تلك المذكورة في السؤال، حيث إنها تهدف إلى توجيه تفكيرك.
	كيف سنخصص المسؤوليات بناءً على خبرة كل عضو؟
	ما هي معايير اتخاذ القرارات النهائية، ومن سيتخذ هذه القرارات؟
	هل ستكون المسؤوليات مرنة أو ثابتة، وهل تتغير الأدوار بعد فترة من الوقت؟

السلوكيات	
	ما هي السلوكيات المرغوبة التي تخدم مجتمع الممارسة؟
	كيف سنخطط، ونبني، وننفق على مدونة سلوك (على سبيل المثال، صياغة، العصف الذهني، التصويت)؟
	كيف سنضمن استدامة السلوكيات المرغوبة؟
الممارسات	
المحتوى	
	ما هي أنواع الأنشطة التي سيفيهاها مجتمع الممارسة، وكم هو عدد مرات التكرار؟
	كيف ستولد المعرفة وتجميع الخبرات لتكون بمنزلة أداة تعليمية تفكيرية؟
	ما هي الاستراتيجيات لتنفيذ المحتوى والأنشطة المجدولة (خطة العمل)، وكيف تراقب وتُسجل؟
	كيف ستسير الأنشطة المخطط لها من قبل مجتمع الممارسة؟ ومن قبل من؟
الموارد	
	ما هي مجموعة المعرفة التي ستستخدم وبأي طرق؟
	ما هي الموارد والمواد اللازمة لمجتمع الممارسة؟
	من سيدعم مجتمع الممارسة؟
مكان الاجتماع	
	ما هي الطريقة التي ستستخدمها مجتمع الممارسة بشكل أفضل (على سبيل المثال، اللقاءات وجهاً لوجه، أو من خلال منصة عبر الإنترنت)؟
	كيف ستتنظم الاجتماعات لتحسين المشاركة والنتائج؟
	كيف ستتنظم الاجتماعات لتحسين المشاركة والنتائج؟
قياس النتائج	
	كيف يُجرى توثيق التقارير، ولمن يقدم المجتمع تقاريره؟
	كيف ستقيس النجاح أو الفشل؟
	كيف تقيم العملية الجارية في مجتمع الممارسة؟

المراجع: فينجر (1998)؛ كامبريدج، كابلان، وسوتر (2005)؛ كامبريدج، كابلان، وسوتر (2005)؛ سميث (2003)؛ بيلازك وكولينز (1999)؛ بيلازك وكولينز (1999).

## دورة مجتمعات الممارسة

درس فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة واختبر هياكل مختلفة داخل مجتمعات الممارسة الخاصة بهم وعبرها. وفي النهاية، اتفقوا على الخطوات الخمس الدورية التالية لتشكيل مجتمعات الممارسة واستدامتها في لبنان:



1. الربط والتعريف
2. التخطيط والتصميم
3. التنفيذ والنمو
4. التأمل والتوحيد
5. التقييم والتحول

يوضح الجدول أدناه بعض الطرق التي عمل وفقها المعلمون في مجتمعات الممارسة خلال فترة مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة. ملاحظة: إنها ليست عملية خطية، بل هي عبارة عن دورة كما هو موضح أعلاه، حيث ينتقل المعلمون ذهاباً وإياباً بين المراحل المختلفة حسب الحاجة.

ربط وتحديد	التخطيط والتصميم	التنفيذ والنمو	التأمل والتوحيد	التقييم والتحوّل
4. التعرف إلى بعضنا. 5. تحديد أولويات مجتمع الممارسة. 6. تحديد التحديات أو الموضوعات الرئيسية التي سيطرق لها مجتمع الممارسة. 7. اقتراح أنشطة لمجتمع الممارسة قد تؤدي إلى أفكار أو حلول جديدة للمشاكل.	1. اختيار الأنشطة والإجراءات التي سنجرب خلال فترة تنفيذ مجتمع الممارسة. 2. تصميم وتحديد الموارد التي سستخدم خلال الفترة (مثل مكتبة الموارد التعليمية المفتوحة في موارد التعليم المفتوحة، على سبيل المثال). 3. التخطيط لنوع المتابعة والطريقة التي سيتم استخدامها (مايتي نتوركس Mighty Networks، واتساب WhatsApp، جلسات العصف p، جلسات العصف الذهني القصيرة).	3. المشاركة في أنشطة المجتمع وأنشطة التنفيذ والحلول الخاصة بهم. 1. مشاركة الموارد، وحضور فصول الآخرين، والحوار، والتفاعل والعمل مع بعض.	1. التجمع معاً لمشاركة الجهود، والبيانات، والموارد، والنتائج، والأسئلة. 2. المشاركة في التأمل والحوار. في هذه المرحلة، سيستكشف المعلمون ما نجح وما فشل وأسباب الفشل. ويقدمون الملاحظات لزملائهم ويُشاركون الأفكار حتى يستطيعون اختبار تنفيذ الأساليب والأدوات الجديدة في فصولهم الدراسية مع توسيع عملهم.	1. تقييم التغييرات في ممارساتهم التعليمية وتأثيرها على تعلم الطلاب. 2. التقاط الممارسات التحويلية والموارد الجديدة والتعلم الآخر لنشرها عالمياً في مدرستهم أو مؤسساتهم. يمكن التقاط قصص النجاح والدروس المستفادة في هذه المرحلة.

## دورة مجتمع الممارسة في العمل: الخطوات المتخذة لتشكيل مجتمع الممارسة للتعلم مدى الحياة في محافظات لبنان الثمانية

- التواصل مع المدارس/المنظمات/الأفراد
- تقديم نهج مكتبة الموارد التعليمية المفتوحة والتعلم مدى الحياة للطلاب والمعلمين (خلق أرضية مشتركة) في فعاليات تبادل المعرفة المفتوحة
- قيادة ورش عمل تفاعلية محلية للمعلمين تكون مركزة في مجال محدد يلبي احتياجاتهم ضمن موارد التعليم المفتوحة للتعلم مدى الحياة (التعليم الاجتماعي والعاطفي، أو التعليم المتميز، أو أساليب التدريس القائمة على الأصول)
- استكشاف الموارد التي تسمح باستكشاف المعرفة
- الاستفسار عن احتياجات المجتمع وتحدياته والاستفادة من الموارد المتاحة لتلبية الفضية
- تجمع الزملاء للمرة أولى في مساحات التعلم الاجتماعي، للتفكير في تشكيل مجتمع الممارسة وتطوير ميثاق مجتمع الممارسة المشترك (الذي يتضمن الأقسام التالية: الغرض، والمجال، والعضوية، والمنظمات المجتمعية، والسلوكيات والممارسة)
- اختيار طريقة اجتماع مساحة التعلم في مجتمع الممارسة (المقهى، الفصل الدراسي، المركز المجتمعي، المنصات الافتراضية، عبر الإنترنت، إلخ.)
- إنشاء خطط التعلم المهني بشكل مشترك والتي تتضمن العديد من الخطوات التالية، بما في ذلك، تحديد مهمة معينة لإنجازها (مثل تجربة نهج جديد أو إكمال دورة تدريبية عبر الإنترنت) والتي يمكن مناقشتها في اجتماع مجتمع الممارسة التالي
- إنشاء جدول أعمال مشترك لكل اجتماع لاحق لمساحة التعلم في مجتمع الممارسة (سواء كان اجتماعاً رسمياً أو غير رسمي)
- العودة إلى دورة المشاركة عند مراجعة وتقييم وتقدير العمل داخل مجتمع الممارسة

## الممارسات المشتركة لمجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة

كما سبق لنا أن ذكرنا، فإن الممارسات التفكيرية والتعلم المستدام يشكلان عنصرين أساسيين في مجتمعات الممارسة، وهذا ينطبق على مجتمعات الممارسة التي تشكلت في لبنان. هناك أربع ممارسات ذات صلة، ستعرض أدناه، والتي استُخدمت في جميع مجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة في لبنان: تحديد الأهداف التعاونية، والمناقشة العامة، والمناقشة الخاصة، والإنشاء المشترك لمعايير النجاح.

- **كان تحديد الأهداف التعاونية من خلال استخدام ميثاق مجتمع الممارسة ممارسة متنسقة في مجتمعات الممارسة في التعليم المهني الشامل عالي الجودة.** يسمح الإنشاء المشترك لميثاق مجتمع الممارسة لأعضاء مجتمعات الممارسة الناشئة بالتفكير معاً حول الغرض من مجتمع الممارسة الخاص بهم، والمجالات المختلفة لمجتمع الممارسة، والعضوية، والأدوار.

○ إن تطوير ميثاق مجتمع الممارسة هو عمل مستمر. وهو يعني أن المجتمع يستخدم الميثاق كوسيلة لترسيخ عمله والطريقة التي يفكر فيها به، وتوجيهه نحو أهدافه المشتركة. يعود أعضاء مجتمع الممارسة بانتظام إلى الميثاق وهم يتفكرون في نمو معرفتهم وخبرتهم نتيجة لتفاعلاتهم في مجتمع الممارسة. إن الميثاق يسمح لهم بإعادة التفكير والتأمل في اتفاقياتهم لمعرفة إن كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات. تسمح مرونة ميثاق مجتمع الممارسة لمجتمع الممارسة بجمع التعلم التحويلي معاً أثناء إيجاد (وصنع) المعنى في عملهم المشترك.

- كانت **المناقشة العامة** على منصة مايتي نتوركس Mighty Networks الرقمية ممارسة أساسية أخرى لمجتمعات ممارسة التعليم المهني الشامل عالي الجودة وعملت كقوة موحدة (وفضاء) بين مجتمعات الممارسة المتنوعة والإقليمية والمحلية. بعد أربعة أشهر من بدء المشروع، افتتحت قنوات مختلفة على منصة مايتي نتوركس Mighty Networks للمعلمين في جميع أنحاء لبنان لمشاركة الأفكار وتبادلها. واستخدمت أيضاً بصفتها مساحة للمشاركة في أنشطة محددة يقودها أحد أعضاء فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة. لقد أنشئت هذه المساحات للترحيب بالمجتمع. إذا كنت ترغب في استكشاف هذه المساحات، ستحتاج أولاً إلى الانضمام إلى مجتمع الممارسة المجاني التابع ل CE International على منصة Mighty. بمجرد انضمامك إلى المجتمع، ستتمكن من اختيار لغتك المفضلة من بين اللغات المتاحة: العربية أو الإنجليزية أو الفرنسية.

- [العربية](#)
- [الإنكليزية](#)
- [الفرنسية](#)

- كانت **المناقشة الخاصة** بين الأعضاء، من خلال الاجتماعات المباشرة و عبر الإنترنت، جزءاً لا يتجزأ من ممارسة مجتمع الممارسة أيضاً. وقد نُظمت هذه الاجتماعات حول أنشطة مقصودة وهادفة من شأنها إشراك الجميع بشكل جماعي. كما اتبعت تسابقات غير منظمة للسماح لمشاركي مجتمع الممارسة بمشاركة أفكارهم والانخراط في حوار مهني بحرية. غالباً ما كانت هذه المحادثات موجهة من قبل أعضاء مجتمع الممارسة بشكل مباشر، بدلاً من توجيهها من قبل أحد أعضاء فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة. وهذا ما أدى إلى تنمية مهارات القيادة لدى الأعضاء، وزيادة ثقتهم في المشاركة وخلق فرص التعلم بين الأقران والتعلم الاجتماعي، ومنح أعضاء مجتمع الممارسة شعوراً بالملكية للعمل والانتماء في المجتمع. وبشكل جماعي، يعزز هذا التعلم المستدام داخل كل مجتمع ممارسة.

- سمح **إنشاء معايير النجاح بشكل مشترك** (في تنفيذ ممارسات التعلم والتربية الجديدة) للمعلمين المشاركين في مجتمعات الممارسة بالتجمع معاً لمشاركة جهودهم وتطبيق أساليب التعلم الشاملة ومناقشة أي نتائج و/أو ملاحظات لديهم. وخلال هذا الوقت، شارك المعلمون في التفكير والحوار أثناء مشاركتهم ملاحظاتهم ونتائجهم (يمكن أن تشمل هذه الملاحظات وخطط الدروس وأعمال الطلاب وما إلى ذلك). وبشكل جماعي، يحدد المعلمون ما نجح وما فشل وسبب الفشل. وبشكل تشاركي ينشئون مقاييس أو معايير تتيح التنفيذ الناجح لأساليب التعلم الشاملة. ومن خلال تبادل تقديم الملاحظات، يكتسبون المعرفة والمهارات والثقة لمحاولة مرة أخرى أو تجربة شيء ما بطريقة جديدة، وبالتالي دعم تطبيق التعلم الجديد من عملهم في التطوير المهني والمحادثات الودية.

## هياكل وأنشطة مجتمعات الممارسة

تميزت مجتمعات الممارسة في لبنان بالهياكل والأنشطة الرسمية وغير الرسمية.

إن هياكل مجتمعات الممارسة الرسمية التي اختبرت خلال مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة :

- جلسات في مباني المدرسة أو عبر تطبيق زووم نُظمت من قبل قائد المشروع أو المدرسة أو البرنامج.
- نُظمت هذه الجلسات باستخدام جدول أعمال (أنشئ بالاشتراك مع زميل مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة الرائد وأعضاء مجتمعه).
- استخدمت الاستطلاعات أو الاستبيانات قبل وبعد الجلسة لتقييم نجاح الجلسة والتخطيط للاحتياجات التي يجب أخذها في الاعتبار في الاجتماع أو المرحلة التالية.

## هياكل جلسات مجتمعات الممارسة غير الرسمية التي اختبرت خلال مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة :

- اجتمع المعلمون طواعية لمشاركة أعمالهم أو تبادل الأفكار.
- أقيمت هذه الجلسات في مجموعة متنوعة من المساحات، بما في ذلك المقاهي، والمساحات الخارجية، والمراكز المجتمعية.
- لم تكن الجلسات بقيادة زميل مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة أو مستشار. بل جرى اجتماع لمجموعات تكونت الواحدة منها من اثنين أو أكثر من المعلمين لمناقشة الآراء وتبادلها.
- كانت مساحات التعلم مرتجلة وغير رسمية أيضاً، وهذا ما أتاح الحوار الاجتماعي جنباً إلى جنب مع الحوار المهني.

استخدمت مجموعة متنوعة من الأنشطة لبناء المجتمع والممارسة التفكيرية والحوار المنظم والرفاهية وغير ذلك. يصف هذا الجدول بعض الأنشطة التي اختبرت وكيف وضعت في سياقها في مجتمعات مختلفة أثناء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، ولكن ليس كلها بالتأكيد.

يحتوي الجدول أدناه على الفئات التالية:

1. التعلم الاجتماعي الانفعالي والرفاهية والعناية الذاتية
2. أنشطة كسر الجليد والروابط
3. التعلم التعاوني
4. التفكير المرئي والاستماع النشط
5. التفاعل عبر الإنترنت

النشاط	الهدف	الوصف
<b>التعلم الاجتماعي الانفعالي والعناية بالذات</b>		
<a href="#">عجلة رفاهية المعلم الخاصة بي -</a> طورتها WISE	التعلم الاجتماعي والانفعالي	يمكن استخدام أداة الرفاهية الخاصة بالتعلم الاجتماعي الانفعالي هذه لمساعدة المعلمين والمعلمات على تحديد الفئات الخمس للرفاهية. ويمكن أن يفتح هذا المجال أمام المعلمين لمناقشة كيفية التفكير في رفاهيتهم وإجراء تغييرات فعالة.
<a href="#">5 دقائق من العناية بالذات</a>	الرعاية الذاتية، التعلم الاجتماعي والانفعالي	للتأكد من أن الجميع لديه لحظة للعناية بالذات، يمكنك أن تطلب من المشاركين اختيار عنصر واحد من هذه القائمة وجعلهم يقومون بذلك في الوقت المخصص، أو جعلهم يقومون بذلك بعد اجتماعهم والإبلاغ عنه.
<a href="#">صف شعورك</a>	الرعاية الذاتية، التعلم الاجتماعي الانفعالي	ينظر المشاركون إلى الصفات المقدمة في عرض الشرائح ويقيمون شعورهم بناءً على الصور والأوصاف.
<a href="#">أداة التخلص من الأفكار المجهدة</a>	العناية الذاتية، التعلم الاجتماعي الانفعالي	يُدخل المشاركون فكرة مجهدة إلى صفحة الويب ويشاهدونها تختفي.
<a href="#">تفكر بيت الشجرة</a>	العناية الذاتية، التعلم الاجتماعي الانفعالي	هذا تفكر بسيط يمكن القيام به في غضون دقائق.
<b>أنشطة كسر الجليد والروابط</b>		
<a href="#">سلطتنا</a>	أنشطة كسر الجليد التفاعلية، رابط الفريق	معاً نصنع سلطة. في الوقت الذي ندور حول الدائرة، سنذكر شيئاً واحداً سنزرعه في حديقتنا لنضيفه إلى السلطة. سنقوم بثلاث جولات، محاولين عدم تكرار المكونات.
<a href="#">ثلاث أمنيات نشاط مع اقتراحات للتعديل</a>	Interactive Ice Breaker, Team Connector	اشرك المشاركين في قول ثلاث أمنيات للعمل الجاري أو العمل المستقبلي (على سبيل المثال "ما هي الأشياء الثلاثة التي تتمنى حدوثها في هذا المشروع؟"). يمكن أن تكون الإجابات مفتوحة.

اعتدت أن أفكر... أنا أفكر الآن...	أنشطة كسر الجليد التفاعلية، رابط الفريق	في هذا النشاط، يقدم المشاركون فكرة كانت لديهم سابقاً، ويعلقون على كيفية تغيرها. يمكن استخدام هذا النشاط كنوع من التأمل أثناء منتصف أو نهاية فترة المشروع.
لوحة بنغو التعليم المهني الشامل عالي الجودة	كسر الجمود التفاعلي، رابط الفريق	يمكن تأدية هذا النشاط افتراضياً أو شخصياً. والهدف منه هو أن يعثر المشاركون على أشخاص قاموا بالأشياء المدرجة على لوحة البنغو أو الذين يباسون الخصائص المدرجة على لوحة البنغو. أما الهدف العام فهو الحصول على البنغو (5 أفقية أو عمودية أو قطرية) ومعرفة شيء ما عن المشاركين الآخرين. يمكن تغيير المعايير الموجودة على اللوحة لجمهورك. اصنع نسخة من القالب لتحريره وجعله خاصاً بك.
الرموز التعبيرية للقصص	كسر الجمود التفاعلي، رابط الفريق	يمكن للمشاركين استخدام الرموز التعبيرية لوصف يومهم أو أسبوعهم وما إلى ذلك.
أداة التأليف	كسر الجمود التفاعلي، رابط الفريق	إنها أداة لتأليف الموسيقى. يمكن للمشاركين استخدامها لكتابة مؤلفاتهم الخاصة أو مجرد التجربة والاستمتاع والتخلص من التوتر.
الملح والفلل	كسر الجمود التفاعلي، رابط الفريق	يهدف هذا النشاط بالسماح للمشاركين بالتفاعل مع بعضهم من خلال طرح الأسئلة.
قائمة تشغيل المجتمع/ الفريق/ الفصل	رابط الفريق	يبنى المجتمع قائمة تشغيل تشاركية على سبوتيفاي أو على منصة أخرى.
<b>التعلم التشاركي</b>		
التفكير - الاقتران - المربع - التشارك	التعلم التشاركي	تساعد هذه الاستراتيجية المتعلمين على تشارك أفكارهم معاً. تبدأ بالتفكير الفردي، ثم بمشاركة ومناقشة هذا التفكير في مجموعات مكونة من شخصين. أخيراً، تُشكل مجموعة من أربعة أشخاص يناقش فيها شخصان أفكارهما المشتركة معاً. ثم يعرضان ما توصلا إليه على المجموعة بأكملها. يمكن أن يخدم النشاط العديد من الأغراض: العصف الذهني، وتحليل موجه معين، والمراجعة، والتفكير، وما إلى ذلك.
تناوب المحطات (معدل)	العصف الذهني التشاركي	لا تساعد هذه الاستراتيجية المتعلمين فقط على تقديم مدخلات فردية، بل تساعدهم أيضاً في البناء على مدخلات أخرى من خلال الكتابة/الرسم. تحتوي مساحة التعلم على عدد من المحطات، حيث يكون لكل محطة ميسر. يُقسم المتعلمون إلى مجموعات، مجموعة لكل محطة. يتناوب أعضاء المجموعة على كتابة المدخلات، وإشارة من الميسر، يبدلون. بمجرد الانتهاء من محطاتهم الأولى، تنتقل كل مجموعة إلى المحطات الأخرى للبناء على/التفكير/تسليط الضوء على المدخلات الموجودة.
<b>التفكير المرئي والاستماع النشط</b>		
جسر 1-2-3	التفكير المرئي	يمكن استخدام هذه الأداة لمساعدة المشاركين على التفكير في أفكارهم قبل تجربة التعلم وبعدها.
انظر-فكر-تعجب	التفكير المرئي	يشجع هذا الروتين المشاركين على إجراء ملاحظات دقيقة وتفسيرات مدروسة. فهو يساهم في تحفيز الفضول ويهيئ المسرح للاستقصاء.
فكر-ألغاز-استكشاف	التفكير المرئي	ينشط هذا الروتين المعرفة السابقة، ويولد الأفكار والفضول ويجهز للاستقصاء الأعمق.
انظر-فكر-عجلة العجب	التفكير المرئي	يشجع هذا الروتين المتعلمين على إجراء ملاحظات دقيقة وتفسيرات مدروسة. فهو يُحفز الفضول ويهيئ المسرح للاستقصاء.

استخدم هذا النشاط لتشجيع أعضاء المجموعة على التفكير في كيفية ولماذا يريدون إصلاح شيء تالف أو ناقص. يشجعهم على التحدث عن سبب رغبتهم في إصلاحه. بعض الأسئلة النموذجية التي قد توجه المناقشة هي: 1. هل تستطيع إيجاد الجمال في هذه الصورة؟ 2. هل تستطيع إيجاد الحقيقة في هذه الصورة؟ 3. كيف قد يكشف الجمال عن الحقيقة؟ 4. كيف قد يخفي الجمال الحقيقة؟	التفكير المرئي	<a href="#">حفلة الإصلاح</a>
تعالج Microlabs تسلسلاً محدداً من الأسئلة بتنسيق منظم مع مجموعات صغيرة، باستخدام مهارات الاستماع النشط. استخدم هذه الأداة لإنشاء مساحة يمكن للجميع الاستماع فيها بعناية مع إعطاء مساحة للمتحدث للتعبير عن نفسه بشكل كامل قبل السماح بالإدخال.	الاستماع النشط	<a href="https://www.schoolreforminitiative.org/protocols/">MicroLabs</a> البروتوكولات: <a href="https://www.schoolreforminitiative.org/protocols/">https://www.schoolreforminitiative.org/protocols/</a>
يتكون سلم الملاحظات من أربع خطوات تسمح لكل من المعطي والمستقبل بالانخراط في عملية فعالة للاستماع وإعطاء الملاحظات.	الاستماع النشط وإعطاء الملاحظات	<a href="https://pz.harvard.edu/thinking-routines">سلم الملاحظات</a> from <a href="https://pz.harvard.edu/thinking-routines">https://pz.harvard.edu/thinking-routines</a>
تقنية "5" لماذا هي أداة بسيطة لتحليل السبب الجذري تساعد في تحديد السبب الأساسي للمشكلة من خلال تكرار طرح سؤال "لماذا؟" حتى يعثر على السبب الجذري. تشجع هذه التقنية على الفهم العميق وحل المشكلات بشكل فعال، وهذا ما يجعلها قيمة لمعالجة القضايا في ممارسات المجتمع.	حل المشكلات وإثراء التعلم	<a href="#">تحليل السبب الجذري باستخدام تقنية "5" لماذا</a>
<b>التفاعل عبر الإنترنت</b>		
بادلت Padlet هي طريقة رائعة لبناء المجتمع من خلال التعريف الذاتي، وهي جيدة جداً لمشاركة الموارد وتعلم اللغة والأنشطة التفاعلية الأخرى. يمكن للمرء استخدام بادلت لبناء المجتمع، والتعاون، ومشاركة المعرفة.	التفاعل عبر الإنترنت	<a href="#">مقدمات بادلت Padlet</a> <a href="#">مجتمعنا بادلت Padlet</a>
استخدم سليدو Slido لإنشاء مساحة للأسئلة والأجوبة والاستطلاعات للحصول على نظرة عامة سهلة على أفكار المشاركين وآرائهم.	التفاعل عبر الإنترنت	<a href="#">سليدو Slido</a>

## تأثير مجتمعات الممارسة في لبنان: القصص والخبرات

مع مشاركة المعلمين وزملائهم في إنشاء مجتمعات الممارسة والمشاركة في الحوارات التفكيرية، تعلموا طريقة التفكير بعمق في تجاربهم من خلال هذه المناقشات التشاركية. يتم النقاط التعلم المشترك والرؤى من هذه التفاعلات أدناه. لقد أعادت هذه القصص والخبرات تشكيل فهمنا لاحتياجات المجتمع بشكل أساسي، وهذا يُسلط الضوء على الدور الأساسي لمساحات التعلم الاجتماعي مثل مجتمعات الممارسة في إنشاء مجتمعات تعلم فعالة.

توضح الخبرات والتفكرات التي شاركها زملاء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة التأثير العميق لإشراك المعلمين في إنشاء مجتمعات الممارسة. لقد حولت هذه المساحات التشاركية التنمية المهنية التقليدية من خلال تعزيز الشعور بالملكية، والإدماج، والتحسين المستمر بين المعلمين. فقد اكتسب المعلمون القدرة على تحليل المشكلات وحلها بشكل نقدي، والشعور بالتمكين لاتخاذ المبادرة، وتطوير مهارات القيادة التي تعود بالنفع عليهم وعلى طلابهم. لم يعزز هذا التحول تنمية المعلمين فحسب، بل أثر أيضاً بشكل إيجابي على نتائج الطلاب، وهذا يؤكد على أهمية مجتمعات الممارسة في إنشاء مجتمعات تعلم فعالة ومستدامة.

## آراء المعلمين المشاركين في جلسات مجتمع الممارسة وملاحظاتهم:

أعتقد أن جميع ورش العمل التي نحضرها تُعلمنا شيئاً من القيادة التعليمية. لذا، لا نرغب في تفويت أي منها. بصفتي متعلماً مدى الحياة، حفّزتي هذه المساحة على حضور كل جلسات مجتمع الممارسة لأنها أشعرتني بالحرية والدعم والتقدير.  
- معلم علوم من جنوب لبنان في جلسة مجتمع الممارسة

لم نتح لنا أبداً الفرصة للالتقاء معاً، نحن المعلمين، لمناقشة ما نقوم به في فصولنا الدراسية، والتأكد إن كان ما نقوم به في فصولنا ناجح أم لا. هذه هي المرة الأولى التي نناقش فيها تحدياتنا، وأنا سعيد لسماع زملائي ولسماع صوتي أيضاً.  
- الصف الثامن، معلم الأحياء في جلسة مجتمع الممارسة التعلم الاجتماعي الانفعالي

في مجتمع الممارسة، شعرت كمعلمة أنني حرة بتطوري المهني ولكن مسؤولية عنه بنفس الوقت. لم أشعر بهذه المرونة المهنية في أي تدريب حضرته من قبل.

معلمة لغة عربية من

البقاع

"Les discussions ont été riches et constructives, abordant des thèmes variés allant des nouvelles approches pédagogiques aux défis rencontrés dans nos différents contextes éducatifs. Cette diversité de perspectives a été enrichissante et a ouvert de nouvelles pistes de réflexion pour améliorer ma pratique professionnelle." - participant à la communauté de pratique

What I really like about a community of practice, is the feeling that I am heard, valued and appreciated. You just facilitate our growth and improvement, but we are the leaders now. I experienced this for the first time, as this is not the case in the workshops we attend to. - Arabic Language Teacher in a CoP focused on differentiated instruction

## التحديات التي يجب مراعاتها والتخطيط لها عند تشكيل مجتمعات الممارسة في لبنان، استناداً إلى تجارب قادة مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة:

- افتقار الدافع بين المعلمين أو انخفاضه في ما يخص تقدمهم المهني، نظراً إلى الضغوطات والتحديات المستمرة في البلاد وفي المدارس
- العقلية غير المرنة لقادة التعليم الرسمي بشأن ما يساهم في التطوير المهني للمعلمين
- الوقت المحدود، مهنيًا وشخصياً، للمشاريع أو الأنشطة الإضافية
- القيود المفروضة على الوسائل المباشرة للتعامل مع المعلمين أو الاتصال بهم
- الدعم المحدود المقدم من قادة التعليم للتطوير المهني للمعلمين
- القيادة السلطوية للمديرين والإداريين التي تعيق حصول المعلمين على مساحة لتحمل مسؤولية دفع مجتمعات الممارسة إلى الأمام
- التكاليف المرتبطة بإدارة ورش العمل أو التجمعات الخاصة بمجتمعات الممارسة والمصادر المحدودة للتمويل لمشاركات التعلم التي يقودها المعلمون أو بين الأقران
- عدم اليقين والافتقار إلى الوضوح بشأن غرض مجتمعات الممارسة ورؤيتها في سياقات جديدة
- عدم التزام المعلمين باستمرارية تطويرهم المهني

## الدعم والموارد والنجاحات التي حددت وضُخمت و/أو الاستفادة منها لدعم تشكيل مجتمعات الممارسة في جميع أنحاء لبنان:

- مبادرة المعلمين واستعدادهم للتجمع والمساهمة في تشكيل مجتمعات الممارسة
- التشجيع والدعم للتطوير المهني من قبل قيادة المدرسة/المنظمة و/أو فرق الإدارة
- البيئة الإيجابية والشعور بالانتماء في المدرسة
- مساحات ذات موارد (للتجمعات، للعمل، إلخ.)
- إشراك أعضاء متنوعين من المجتمع
- موارد التعليم المفتوحة
- الدعم المالي (منح صغيرة أو تبرعات لدعم ورش العمل والتجمعات)
- وضع المعلمين ومكانتهم والحفاظ عليها (مالية، جسدية، إلخ.)
- جلسات غير رسمية تجتذب المشاركين، مما يخلق فرصاً للتواصل والمشاركة
- إشراك المعلمين من مختلف قطاعات التعليم في مساحة مشتركة (عامّة، خاصة، شبه خاصة، مجتمعية، أو منظمات غير حكومية)
- أدلة على أن مجتمعات الممارسة تلبّي احتياجات المعلمين والمتعلمين النقط الرئيسية لبناء مجتمعات الممارسة



## النقاط الرئيسية لبناء مجتمعات الممارسة الفعّالة

وفقاً لزملاء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، فإن الاعتبارات التالية هي الاعتبارات الحاسمة لتطوير مجتمعات الممارسة الناجحة في بيئات محددة ومتباينة في جميع أنحاء لبنان.

1. المساهمة في معالجة التحديات: تحديد التحديات ومعالجتها في سياق فريد، ومشارك، ومحلي.
2. التحسين المستمر: مراقبة أنشطة مجتمعات الممارسة، وتعديلها، وصقلها بانتظام بناءً على الملاحظات والاحتياجات المتطورة.
3. مجتمعات الممارسة جيدة التجهيز: ضمان تزويد مجتمعات الممارسة بالموارد الكافية لدعم أعضائها.
4. استخدام الموارد: الاستفادة من الموارد الموجودة، بما في ذلك موارد التعليم المفتوحة، والدعم المالي لتعزيز فعالية مجتمعات الممارسة.
5. معلمون متحفزون وراغبون: تعزيز مجتمع من المعلمين المتحمسين والملتزمين.
6. أرضية مشتركة للدعم: توفير منصة للمعلمين لدعم ومساعدة بعضهم على التطور.
7. تحقيق الأهداف المرجوة: التركيز على تحقيق الأهداف المحددة.
8. الاستدامة: بناء مجتمع الممارسة والعمل على تحقيق استمراريته على المدى الطويل.
9. تطوير المعلمين الذي ينعكس في نتائج الطلاب: الاعتراف بأن النمو المهني للمعلمين يتجلى في نجاح طلابهم. عندما يكون المعلمون على دراية بعملية التعلم الخاصة بهم ويشاركون بنشاط في التخطيط، فإن تطوّرهم يؤثر بشكل إيجابي على طلابهم.
10. التشارك المجتمعي: تعزيز التشارك بين جميع أصحاب المصلحة في المجتمع، واعتبار الدمج عنصراً أساسياً. هنا لا بد من التأكيد على أهمية إشراك الآباء في مجتمع الممارسة، حيث يؤدي جميع الأعضاء، وخصوصاً الآباء، دوراً لا يتجزأ. تشجيع دعوة الآباء للتطوع في التخطيط والأنشطة المتعلقة بأطفالهم، وضمان استدامة مجتمع الممارسة.

المكونات الرئيسية لمجتمع الممارسة الفعّال، وفقاً لزملاء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة :

1. التعاون الشامل: مشاركة كل أصحاب المصلحة في المجتمع، بما في ذلك المعلمين ومديري المدارس وأولياء الأمور، لتعزيز بيئة داعمة وتعاونية.
2. التطوير المهني الفردي: توفير خطط تطوير شخصية ومسارات تعليمية متنوعة للمعلمين لتلبية احتياجاتهم الفريدة ومراحل حياتهم المهنية. تعزيز التعلم مدى الحياة بين أعضاء مجتمع الممارسة.
3. مشاركة المديرين: ضمان معرفة المديرين بمفاهيم مجتمع الممارسة، والعمل بنشاط على نشر هذه الممارسات داخل مجتمعاتهم.
4. التشغيل المستقل: السعي إلى تشغيل مجتمعات الممارسة بشكل مستقل، وإدارتها من قبل المعلمين والإداريين داخل المدرسة.
5. تنمية القيادة: من خلال بناء القدرات القيادية لكل من المديرين والمعلمين.

## القيادة التربوية في لبنان

### تعريف القيادة التربوية في لبنان: وجهة نظر قادة المعلمين في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة

تعريف القيادة التربوية في لبنان: وجهة نظر قادة المعلمين في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة  
لقد أمضى مستشارو مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة وزملاؤه؛ وهم مجموعة متنوعة من المعلمين من مختلف المحافظات ومن المدارس الرسمية، والخاصة، وشبه الخاصة، وغير الرسمية أو منظمات المجتمع المدني الدولية عدة أشهر في التفكير في القيادة التربوية - القيادة التربوية الخاصة بهم وقيادة زملائهم في مواقعهم. فدونا صفحات من الأفكار، ثم جمعوا الأجزاء الأكثر أهمية لتشكيل هذا التعريف للقيادة التربوية في السياق اللبناني.

**إن القيادة لدى المعلمين هي عبارة عن مجموعة من المهارات كما أنها عملية تحويلية يتخذ فيها المعلمون إجراءات تؤثر بشكل إيجابي على طلابهم وزملائهم والمؤسسات و/أو السلطات الإدارية من أجل تحسين الممارسات والسياسات التعليمية، وإنشاء بيئات تعلم أكثر شمولاً ومساواة، بحيث تكون نتائج التعلم إيجابية وتعزز مكانة المعلمين ووضعهم.**

يتمتع المعلمون القادة بالثقة في المخاطرة والدفاع عن القرارات - المدعومة بالخبرة، والمهارة، والأدلة - التي يعتقدون أنها ستسهم في التغيير الإيجابي داخل نظام التعليم.

ليس هناك مقياس لهذه القرارات، وبالتالي، ليس هناك إجراءات تافهة؛ فكل الإجراءات مهمة، ويمكن للجميع المساهمة في التغيير. إن جميع المعلمين قادة أو لديهم القدرة على أن يكونوا قادة.

يحافظ القادة المتعلمون على المتعلمين في مركز عملهم، ويتعرفون إليهم في كل فرصة ممكنة، وبطرق متعددة بصفاتهم



أشخاصاً متكاملين ومتطورين ومبدعين.  
وفي الوقت نفسه، يعطي القادة المعلمون الأولوية لتطويرهم المهني، ويعترفون بأن التعلم مدى الحياة أمر بالغ الأهمية للنمو.

تشمل صفات المعلمين القادة، على سبيل المثال  
لا الحصر: النزاهة، والتعاطف، والالتزام،  
ومهارات الاتصال الفعالة، والتعاون،  
والشجاعة، والتميز، والمبادرة، والإيجابية،  
والقدرة على حل المشكلات، وتحمل المسؤولية.

### القيادة لدى المعلمين في لبنان: الخلفية وقاعدة البحث

يوماً بعد يوم يتضح أن معالجة القضايا الآخذة في التعقيد في المدارس لم تعد ممكنة من قبل قادة المدارس الرسميين فقط. في ضوء هذا، هناك إجماع واسع النطاق على ضرورة مشاركة المعلمين مع المديرين في وضع استراتيجيات جديدة لمعالجة هذه التحديات (هاريس وديفلامينيس، 2016؛ مالاس، 2019). على مدى العقود الأربعة الماضية، أكدت العديد من جهود الإصلاح والمبادرات الرامية إلى تحسين المدارس على أهمية القيادة لدى المعلمين وضرورة مساهمتهم بشكل جماعي في عمليات النمو، والقيادة، وصنع القرار في مدارسهم (هاريس وهوفمان، 2017؛ مالاس، 2019). مع ذلك، يتطلب هذا التحول تغييراً جوهرياً في طريقة نظر المعلمين إلى أنفسهم، ويجب على المدارس تكييف هياكلها لدعم نمو قدرات القيادة لدى المعلمين.

في النظام التعليمي اللبناني، وخاصة في القطاع العام، تظل القيادة المدرسية في الغالب استبدادية وفقاً لسلسلة قيادة من الأعلى إلى الأسفل، وهذا يعكس الطبيعة المركزية لنظام التعليم الذي تعمل فيه (أكاري، 2013). وعلى العكس من ذلك، ومع أن القطاع

الخاص يوفّر اتخاذ قرارات لامركزية على نطاق أوسع للمدارس الخاصة، فإن أدوار القيادة لا تزال في الغالب من نصيب المديرين، مع اتباع نهج من أعلى إلى أسفل (برجاوي وكرامي-عكاري؛ 2019؛ كرامي-عكاري ووحيد؛ 2018).

على الرغم من أن فرص المعلمين في القطاع العام قد تكون محدودة لممارسة قيادتهم، إلا أن فرص القيادة لدى أولئك في المدارس الخاصة قد يكون أكبر، مع أنه في الغالب يُعترف بهذه الفرص أو لا تُستخدم بشكل فعّال. في بحثه، وجد معنّى (2024) أن معلمي المدارس الرسمية في جنوب لبنان يمارسون قدرأ أقل من القيادة مقارنة بمعلمي المدارس الخاصة. وعلاوة على ذلك، وفقاً لمعنّى (2024)، غالباً ما يقتصر تصوّر معلمي المدارس الخاصة وفهمهم لقيادتهم على أدوارهم داخل الفصل الدراسي، وهذا ما يشير إلى فهم سطحي لإمكاناتهم القيادية (حماد وآخرون، 2023). وبما أن المعلمين اللبنانيين غالباً ما يفتقرون إلى المعرفة أو ممارسة القيادة، كما أن المعلمين الذين يدركون جوانب القيادة قد لا يطبقونها باستمرار، فإن الحالة الفعلية لقيادة المعلمين في السياقات التعليمية اللبنانية تستحق الاهتمام (غمرأوي، 2016؛ معانا، 2024؛ ملص، 2019).

لتعزيز الدور القيادية للمعلمين داخل مجتمعات التدريس، يجب أن يكون هناك فهم موحد لما تعنيه قيادة المعلمين وما يستلزمه ذلك بين المهنيين التعليميين العاملين في مختلف البيئات التعليمية اللبنانية، سواء كانت مدارس عامة أو خاصة، أو منظمات غير حكومية، أو مؤسسات، أو مجتمعات تعليمية أخرى (أنجيل وتيج، 2014؛ غمرأوي، 2011). يجب على جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين، أن يدركوا حقاً مفهوم قيادة المعلمين، بما في ذلك ما هو مطلوب لزراعتها، وما هي التحديات التي قد تنشأ من تولي دور قيادة المعلمين، وفي أي أشكال يمكن ممارسة هذه القيادة. وبالتالي، يمكن للمعلمين إنشاء أنظمة مستدامة تدعم ممارسة قيادة المعلمين في سياقاتهم.

مع اكتساب المعلمين وأصحاب المصلحة في مجال التعليم فهماً أعمق لقيادة المعلمين، والتي تتشكل من خلال تجارب المعلمين في مدارسهم، والأدوار التي يؤدونها، والمسؤوليات التي يتحملونها، فهم يساهمون في فهم أوسع وأعمق بين جميع أصحاب المصلحة في مجال التعليم حول إمكانات المعلمين في القيادة، وهذا يُساعد بدوره في تغيير النموذج الذي يحدد ويمكّن قيادة المعلمين في لبنان.

## قصص التأثير

### تأملات بشأن الشهادات الصغيرة وقيادة المعلمين

لقد كان للشهادات الصغيرة المقدمة خلال مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة تأثير عميق على كل من التنمية الشخصية والمهنية. ومن بين الدورات المختلفة، برزت العديد منها لمساهماتها الفريدة في ممارسات التدريس ومعالجة احتياجات الطلاب في الظروف الصعبة.

2. التعليم المتميز في بينات النزوح:

1. التعلم الاجتماعي الانفعالي والدعم النفسي:

كانت هذه الدورة مهمة لأنها علّمتني طريقة تصميم دروسي لكي تتناسب وقدرة جميع الطلاب، بغض النظر عن ظروفهم، على الوصول إلى الدراسة المنهجية وتحقيق كامل إمكاناتهم. أعتقد أنه على كل معلم أن يُفكر في هذه الشهادة الصغيرة لأن هذا الجيل من الطلاب لا يشبه أي جيل سابق. إن أفراد هذا الجيل يتمتعون بالفراة بسبب خلفياتهم المتنوعة وأساليب التعلم والتجارب الشخصية.

معلم علوم في المدرسة الابتدائية

كانت هذه الشهادة الصغيرة مهمة جداً بالنسبة إليّ، لأنها أكدت على ضرورة معالجة الاحتياجات العاطفية والنفسية للطلاب، وخاصة أولئك الذين تعرضوا لصدمات بسبب الصراع والنزوح. مع أنني أتمتع بخبرة طويلة، إلا أنني تعلّمت العديد من الأنشطة والاستراتيجيات الجديدة التي لم أكن على علم بها، وكلها تهدف إلى إنشاء فصل دراسي آمن يشعر فيه الطلاب بالتقدير والتفهم.

معلمة علوم في المدرسة الابتدائية

## تجارب التحول إلى قادة المعلمين (من زملاء المشروع)

في الوقت الذي شارك فيه أعضاء مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة وزملاؤهم في إنشاء مجموعات التدريب والمشاركة في محادثة حول التعلم المستمر، تعلموا التفكير بعمق في تجاربهم عندما ظهروا كقادة للمعلمين. يتم النقاط التعلم المشترك والرؤى من هذه التفاعلات في الموضوعات أدناه. لقد أعادت هذه القصص والتجارب تشكيل فهمنا بشكل أساسي لقيادة المعلمين بصفتها عاملاً أو وسيلة للتنمية المهنية الفردية والجماعية.

### التفكير النقدي وحل المشكلات

- جهاد: "التفكير النقدي هو كل ما أقوم به الآن، وهذا ما يتيح لي تحليل المشكلة ومعرفة الطريقة التي تتيح لي إيجاد حل لها... أعتقد أنني اكتسبت هذه الاستراتيجية في التفكير من الخبرة في هذه المجموعة، لقد كانت فرصة لي".

### التعلم الشامل

- إسراء: "لقد تعلمت كيف أحظى بالتعلم الشامل عالي الجودة في صفتي بصفتي معلمة وميسرة دون الشعور بالضغط بشأن طريقة القيام بذلك".

### تغيير وجهات النظر حول التطوير المهني

- ميرانا: "تعوّدنا تنظيم ورش العمل لأن المديرين كانوا يجبروننا على القيام بذلك. مع برنامجنا، أفكر في "ما أحتاج إليه حقاً؟". هذا جديد جداً بالنسبة إليّ لدرجة أنه غير طريقة تفكيري".

### الثقة والتمكين

- يانال: "عندما أستمع إلى المعلمين الآخرين، أستمع وأتلمع... وهذا ما يشعرونهم بأن أصواتهم مسموعة، وهو أمر مذهل... تعلمت أن الثقة ضرورية في أي تقدم تعليمي... نحن موجودون دائماً للتعلم والإبداع. إن أول ما يتبادر إلى ذهني هو فكرة الثقة. عندما يثق شخص ما بنا. عندما نثق بطلابنا، نستطيع تحقيق النجاح. إنها صورة بسيطة، وعندما أراها الآن، فهي تتخطى كل التوقعات... لا أستطيع أن أنسى ذلك الشعور بالثقة. عندما وثقت بنا، تمكنا في تحقيق النجاح، وعندما نثق بهم، فهم قادرون على تحقيق النجاح".

### الفضول والتعلم مدى الحياة

- سهى: "لقد فهمت المعنى الحقيقي للتعلم الشامل، وأنا أشعر الآن بأن لديّ اهتماماً عميقاً بالموضوعات التي نعمل فيها. لقد أتاح لي العمل معكم ربط المعرفة التي لم يسبق لي أن امتلكتها، ولكنني أستطيع أيضاً أن أربط بين كل هذه الموضوعات والتعلم. والآن لديّ دافع للتعلم مدى الحياة. الجزء الأكثر أهمية بالنسبة إليّ هو: الفضول لمواصلة تعلم أمور جديدة".

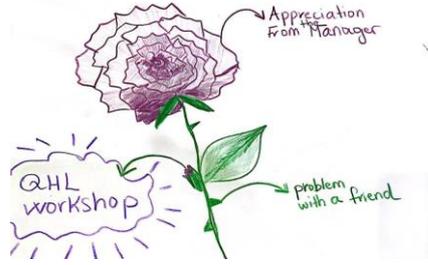
### تجارب التحول إلى قادة معلمين

- إسراء: "في الواقع، تعلمت فن التيسير مع أنه لم تكن لديّ معرفة متخصصة، وشعرت بالشجاعة للتفاعل، والمشاركة، والتعلم من المعلمين ومعهم والذين كانوا على مستويات مختلفة فيما يتعلق بالورش".



إن نظرتي المستقبلية، تتمثل في تعزيز مجتمع الممارسة لدينا بشكل أكبر، وجعله نموذجاً لبرامج التطوير المهني الأخرى. أنا أهدف إلى مواصلة تعزيز بيئة يشعر فيها المعلمون بالتمكين، والدعم، والإلهام للابتكار. من خلال الاستفادة من الحكمة الجماعية وخبرة مجتمعنا، أعتقد أننا نستطيع دفع التغيير الهادف في التعليم، وخاصة في منطقتي (صيدا)، حيث يتوق العديد من المعلمين إلى التعلم والإلهام مجتمعاتهم.

عند التفكير في رحلتي من معلمة إلى قائدة مع موارد التعليم المفتوحة، أشعر بالامتنان وبالإنجاز. لم يُعزز التحول من ورش العمل التقليدية إلى أحداث مجتمع الممارسة الديناميكية تطورنا المهني فحسب، بل أترى أيضاً علاقتي مع زملائي المعلمين. لقد أكدت هذه التجربة على أهمية المجتمع، والتعاون، والتعلم المستمر. أنا متحمسة لمواصلة هذه الرحلة، والقيادة والتعلم جنباً إلى جنب مع أقراني. إن تجربة القيادة هذه كانت مليئة بالتعلم، والتحديات، والمخاوف، والمشاركة، والنجاحات وبلغت ذروتها في الامتنان والرضا والفخر بما حققته والمكانة الذي وصلت إليه في منطقتي. لقد قادنتي رحلتي مع موارد التعليم المفتوحة من عدم اليقين الأولي مع التدريب التقليدي إلى الرغبة العميقة في تعزيز مجتمع متمكن وداعم من المعلمين في مختلف المدارس العامة والخاصة والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية.



## تأثير المشروع: ميرنا وميليا

عندما نستعرض جلساتنا السابقة، نريد أن نقدم ملخصاً للأفكار التي جمعناها حتى الآن.

كانت إحدى ورش العمل التي لا تُنسى تلك التي أقمناها أنا وميرنا حول التعليم المتميز (DI) للمعلمين في الأكاديمية الكندية ومدرسة الباسل، وكان الهدف هو مشاركة المشاركين في المعرفة والمهارات القيمة المتعلقة بالتعليم المتميز وإتاحة الفرصة لهم لتحسين ممارساتهم التعليمية من خلال تطبيق الأفكار التي اكتسبناها خلال ورشة العمل.

قبل ورشة العمل، أمضيت وميرنا وقتاً في مراجعة المواد والتخطيط للورشة من خلال اختيار الأنشطة الجذابة من بين ما اكتسبناه من خلال الدورات والاختبار في برنامج الشهادات الصغيرة. يوم ورشة العمل، وصلنا مبكراً للقيام بالأمر اللوجيستية في الغرفة من خلال وضع جهاز العرض، وترتيب المواد والمطبوعات وتصنيفها. بعد ذلك، اتصل بنا المدير للتأكيد على أهمية المساءلة، وأخبرنا أنه يتوقع منا العمل باحترافية. علاوة على ذلك، أكد بشكل لا لبس فيه أن تصرفاتنا أثناء الجلسة ستحدد نجاح الاجتماعات ومستقبل التعاون.

مع بدء وصول المشاركين، كانت مهمتنا الأولى هي الترحيب بالجميع وجعلهم يشعرون بالراحة في الجلسة.



بدأنا الورشة بجلسة تعريفية عن المنظمة ومشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة. ثم، باشرنا سلسلة من الأنشطة التفاعلية المصممة لإطلاق العنان لمخيلتهم، مثل حثهم على التساؤل والتعلم من خلال سرد القصص التعاونية وتنفيذ نهج أكثر انفتاحاً لمحادثتنا. أضفنا هذه الأنشطة رؤى وملاحظات قيمة، وكانت حاسمة في إطلاق ديناميكيات الورشة.

تضمن أحد الأنشطة كتابة قصص قصيرة بناءً على مطالبات عشوائية. وفي نشاط آخر حصلت جلسة عصف ذهني بحيث يضع المشاركون جميعاً أفكار. طوال الورشة، شجّعنا الجميع على مشاركة الممارسات التي تعلمناها من قبل حول التمييز بين تعليماتهم.

كلما مضينا أكثر في الورشة، رأينا المعلمين يصبحون أكثر ثقة ويبدون حماساً للمشاركة.

عندما انتهت الورشة، لاحظنا أن الإثارة كانت سمة مشتركة بين كل الأشخاص الموجودين في الغرفة، فشكرنا المعلمون على الإلهام الذي قدمناه لهم، وأعربوا عن حرصهم على مواصلة طرح المزيد من المواضيع، وتصفح الموارد التعليمية المفتوحة التابعة لمنظمة "التعليم الدولي للطفولة". شعرنا بالسرور عندما رأينا التأثير الذي أحدثناه المتمثل في الثقة التي يشعرون بها ورغبتهم في النجاح، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. وعلاوة على ذلك، أعرب المدير عن امتنانه لورشة العمل عن التعليم المتباين في 24

فبراير/شباط، ووجه لنا دعوة لمشاركة فريقه في الاحتفال بعيد المعلم الأسبوع التالي. فشعرنا بالفخر لأن جهودنا حظيت بالاعتراف والتقدير.

في وقت لاحق، حددنا موعداً لاجتماع آخر يتابع ما تحقق في الورشة السابقة ويبيّن على الزخم المحقق. حصل الاجتماع في 31 مايو/أيار وأسفر عن نتائج إيجابية من شأنها أن تؤدي بالتأكيد إلى المزيد من التعاون في المستقبل.

## رحلة جهاد: من "مجرد معلم" إلى قائد تعليمي

بدأت مسيرتي المهنية بصفتي "مجرد معلم". وعلى الرغم من وجود عدد قليل من مبادرات التنمية الذاتية لدعم زملائي المعلمين، إلا أن جهودها كانت متواضعة. لكن نقطة التحول حصلت عندما تطوّعت في مشروع موارد التعليم المفتوحة. فقد عرفتني هذه التجربة إلى احتياجاتي بصفتي معلماً وعلى احتياجات سائر المعلمين واحتياجات مدرستي وطلابي.

من خلال مشاركتي في إعداد دورات تدريبية عبر الإنترنت، اكتسبت فهماً أعمق لهذه الاحتياجات، وهذا ما قادني إلى القيام بأبحاث، والتعاون مع معلمين آخرين، والمشاركة في الإعداد لهذه الدورات التدريبية، ومراجعتها، وتجربتها. وفرت لي تجربة الدورات التدريبية داخل مؤسستي فرصة قيمة لرؤية نفسي أكثر قدرة ووعياً بمحيطي.

كانت هذه المرحلة المحورية بمنزلة نقطة تحول فانتقلت من كوني "مجرد معلم" لأصبح معلم يستطيع تعزيز مهاراته ويدعم الآخرين. لم يمر وقت طويل قبل أن أصبح مدرساً، وهذا ما عزز ثقفتي بنفسني إلى حد كبير، فوجدت في نفسي القدرة على تحقيق ما كنت أطمح إليه دائماً قبل الانضمام إلى مشروع موارد التعليم المفتوحة. وهذا ما عزز من مرونتي وقدرتي على التعلم والتعليم.

هذه الرحلة فتحت لي آفاقاً جديدة للتواصل مع طلاب من أعمار مختلفة، وعرفتني إلى أهمية تحديد احتياجات المجتمع وتأدية دور قيادي في تحسين الموارد المتاحة. إن مشاركتي في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة زادت من وعيي بأهمية مجتمعات الممارسة، وهذا ما حثني على التواصل مع مزيد من المعلمين، فعُدلت مواد متاحة في المكتبة بحيث تلبي احتياجاتهم، واستخدمت استراتيجيات وأساليب تربوية متنوعة للمشاركة في التعلم للبالغين.

ظهرت القيادة بصفتها أكثر مهاراتي قيمة. مؤخراً، عندما أقدم منهج جديد في مدرستي، أخذت زمام المبادرة لإنشاء خطة سنوية وتلخيصها ودعم المعلمين. من الواضح، أنني ما كنت أستطيع إنجاز هذا الأمر لولا المهارات التي طورها مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة وصقلها.



تطور دوري من المشاركة في إنشاء الموارد إلى تبسيطها ونشرها، وفهم مجتمعي، وتعزيز مجتمعات الممارسة. وهذا ما أدى إلى تغيير نظرتي إلى المعلمين بشكل جذري؛ لم أعد أراهم شارحين للدروس في الفصول الدراسية. وقد تأكدت من حقيقة هذا التغيير عندما قيمتني إدارة مدرستي باعتباري من أصحاب الإنجازات، وهو تقييم عني لي الكثير.

اليوم، وبعد كل ما تقدم، أشعر بمزيد من الثقة في كل مكان أتواجد فيه. لقد وسعت رحلتي شبكة معارفي واتصالاتي، وهذا ما أتاح لي القيادة، والمشاركة في الإبداع، والمبادرة، وجعلت صوتي مسموعاً. لقد اكتسبت القدرة على التحليل وعرض رأيي بنم عن خبرة، مستفيدة من خبرتي الواسعة.

إن رحلتي من كوني "مجرد معلم صف" إلى قائد تعليمي واثق من نفسه تجسد القوة التحولية للتعلم المستمر، والمشاركة المجتمعية، وتطوير الذات.

## أدوات تقدير القيادة لدى المعلمين

عديدة هي الطرق التي نستطيع من خلالها تقدير المعلمين في مدارسهم أو مجتمعاتهم أو نظام التعليم الوطني. ومن الأمثلة على هذه الطرائق إسناد أدوار قيادية رسمية لقادة المعلمين، ومنحهم الجوائز والشهادات، وترقيتهم في السلم الوظيفي، وزيادة رواتبهم، وتوليهم مسؤوليات قيادية إضافية، وما إلى ذلك.

بالنسبة إلى مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، وبصفته وسيلة لاختبار الأفكار بشأن القيادة لدى المعلمين في لبنان، جرى تطوير الموارد التالية. وهي عبارة عن تعريف أنشئ محلياً بالتعاون بين أعضاء فريق المشروع المقيمين في لبنان للقيادة لدى المعلمين، ومعايير التحول إلى قائد معلم في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة، ومقياس لتقييم ملفات قادة المعلمين. يمكن تعديل هذه الموارد لكي تتناسب مع بيئات ونظم مختلفة. وهي متوفرة باللغتين العربية والفرنسية أيضاً، ويمكن العثور [عليها هنا](#).

### هيكل اعتماد القيادة التعليمية، التعليم المهني الشامل عالي الجودة

منحها فريق مشروع التعلم الشامل النوعي في لبنان

#### تعريف القيادة التعليمية

القيادة التعليمية هي مجموعة من المهارات المرتبطة بعملية تحويل يتخذ فيها المعلمون إجراءات تؤثر بشكل إيجابي على طلابهم وزملائهم والمؤسسات و/أو السلطات الإدارية من أجل التقدم نحو ممارسات وسياسات تعليمية أفضل، وبيئات تعليمية أكثر شمولاً ومساواة، ونتائج إيجابية للتعلم وتعزيز المكانة.

يثق قادة المعلمين في المخاطرة ويدافعون عن القرارات، التي تتخذ بالاستناد إلى الخبرة والمهارة والأدلة، التي يعتقدون أنها ستساهم في التغيير الإيجابي داخل نظام التعليم.

لا يوجد مقياس لهذه القرارات، وبالتالي، لا يمكننا أن نصف أي من هذه القرارات بعديمة الفائدة؛ كلها مهمة وكلها تستطيع إحداث تغيير. إن المعلمين جميعاً هم قادة أو لديهم القدرة على أن يكونوا قادة.

يحافظ قادة المعلمين على المتعلمين في مركز عملهم، ويتعرفون إليهم في كل فرصة ممكنة وبطرائق متعددة لأنهم يمتلكون رؤية شاملة ومتقدمين ومبدعين.

في الوقت نفسه، يعطي قادة المعلمين الأولوية لتطورهم المهني، ويصرحون بأن التعلم مدى الحياة أمر بالغ الأهمية للنمو.

تتضمن صفات قادة المعلمين، على سبيل المثال لا الحصر: النزاهة، والتعاطف، والالتزام، والتواصل الفعال، والتعاون، والإقدام، والتميز، والمبادرة، والإيجابية، والشغف، والقدرة على حل المشكلات، والشعور بالمسؤولية.

#### ملاحظة

يفترض بالمتقدمين للحصول على شهادة القيادة [تقديم مجموعة من المستندات والأدلة](#) كجزء من طلبهم.

#### المعايير

يجب استيفاء جميع [المعايير](#) التالية حتى يُمنح المتقدم "شهادة معلم قائد" من فريق التعلم الشامل عالي الجودة في لبنان (التعليم المهني الشامل عالي الجودة).

(1) حضور ورشتي عمل على الأقل من التعليم المهني الشامل عالي الجودة من [موارد مكتبة التعليم المفتوح CE](#)

[International](#) (يجب أن يتأكد قائد فريق التعليم المهني الشامل عالي الجودة من ذلك)

- من الضروري حضور جلسة معلومات واحدة من التعليم المهني الشامل عالي الجودة

- بالإضافة إلى جلسة أخرى يقدمها أعضاء فريق مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة بشأن موضوع من اختيار مقدم الطلب

(2) المشاركة على الأقل في دورتين تعليميتين مكتملتين عبر الإنترنت من CE International (على الأقل) [متاحتين](#)

[على إيروكس من خلال مركز التعلم المهني](#) (يجب مشاركة الشهادات المكتسبة)

3) شهادة واحدة من [CE International](#) [micro-credential](#) تفيد النجاح (يجب ذكر الدرجة المكتسبة)

4) إظهار مبادرة قيادية في مجتمعهم (مثل قيادة مساحة تعليمية) فيما يتعلق بالتعليم الشامل. يمكن للمتقدم تقديم واحد أو أكثر من المواد التالية:

- خطاب من المشرف أو المدير يوضح بالتفصيل عمل المتقدم في قيادة المبادرة
- تسجيل مقدم الطلب يقود المبادرة (ورشة عمل، ندوة عبر الإنترنت، إلخ) في حالة القيادة في مجتمع بدون مشرف أو مدير

5) المشاركة بنشاط في مجتمع الممارسة الذي يديره عضو (أعضاء) فريق التعليم المهني الشامل عالي الجودة يتحقق منه قادة مجتمع الممارسة.

6) شرح من صفحة واحدة يذكر فيه مقدم الطلب الطريقة التي يعبر فيها عمله عن الأفكار التي تنطبق في تعريف المعلم القائد المذكور أعلاه.

**انقر هنا للحصول على نموذج تقديم طلب للحصول على الاعتماد. نوصي بمراجعة معايير التقييم أدناه بعناية قبل التقديم.**

نموذج تقييم مؤهلات القيادة للمعلمين

المعلم	لا يطابق مع التوقعات (يتمثل الشخص على علامة صفر بجاء 4 ثم يتم تقديم شيء)	يتطابق مع التوقعات	يتجاوز التوقعات	ملاحظات من المقيم
حضور ما لا يقل عن ورشتي عمل على الأقل في مكتبة المبادئ التعليمية التابعة لمركز التعلم المستمر. (يتم التحقق منها من قبل قائد فريق مشروع التعلم الشمولي المهني عالي الجودة)	حضور ورشة عمل واحدة	حضور ورشتي عمل	حضور 3 ورش عمل أو أكثر	
جلسة معلومات عن مشروع التعلم الشمولي المهني عالي الجودة. - جلسة إضافية يقدمها أعضاء فريق مشروع التعلم الشمولي المهني عالي الجودة حول موضوع من اختيار مقدم الطلب.	يشارك في دورة تدريبية عبر الإنترنت	يشارك في دورة تدريبية عبر الإنترنت	يشارك في 3 دورات تدريبية عبر الإنترنت أو أكثر	
إكمال دورتين دراسيتين عبر الإنترنت (كحد أدنى) متاحتين على بورينكوبس من خلال مركز التعلم المهني (يجب مشاركة الشهادات المكتسبة)	تقديم شهادة الاعتماد المصغر ولكن لم يتم الحصول عليها بعد	يكمل ويحصل على شهادة اعتماد مصغر واحدة بنجاح	يكمل ويحصل بنجاح على شرتي اعتماد مصغر أو أكثر	
إظهار مبادرة قيادية مثبتة في سياقك/مجتمعك (على سبيل المثال: قيادة مساحة تعليمية) عن التعلم الشامل. وكذلك على ذلك يمكن تقديم تقديم واحد أو أكثر من المواد التالية: خطاب من المشرف أو المدير يوضح بالتفصيل عمل مقدم الطلب في قيادة المبادرة. - تسجيل مقدم الطلب وهو يقود المبادرة (ورشة عمل، ندوة عبر الإنترنت، إلخ) في حالة القيادة في مجتمع بدون مشرف أو مدير.	رسالة أو تسجيل يعكس الرغبة في النمو المهني المستمر الذي يشارك فيه مقدم الطلب يمكن أن يساعد في أن يصبح قائداً للمعلمين يوماً ما.	يعكس الخطاب أو التسجيل القم الثقة والكفاءات للعمل كمعلم قيادي.	يعكس الخطاب والتسجيل المقدمان استعداداً استثنائياً للعمل كمعلم قيادي.	
المشاركة بفاعلية في مجتمع الممارسة الذي يديره عضو (أعضاء) فريق مشروع التعلم الشمولي المهني عالي الجودة. كما تم التحقق من ذلك من قبل قادة مجتمع الممارسة.	المشاركة غير النشطة في مجتمع الممارسة على النحو الذي يحدده قائد مجتمع الممارسة.	مشاركة مُرضية في مجتمع الممارسة على النحو الذي يحدده قائد مجتمع الممارسة.	مشاركة نشطة لفاعلية في مجتمع الممارسة على النحو الذي يحدده قائد مجتمع الممارسة.	
مقال توضيحي من صفحة واحدة يوضح فيه مقدم الطلب كيف يظهر ويعكس عمله الأفكار الواردة في تعريف قيادة المعلم أعلاه.	يعكس بيان قيادة المعلم لمقدم الطلب عدد قليل (أقل من 4) من خصائص المعلمين القادرين كما هو وازر في تعريف قيادة المعلم ويقدم أمثلة على كيفية تعقل قيادة المعلم في ممارسته اليومية.	يعكس بيان قيادة المعلم لمقدم الطلب 4-6 من خصائص المعلمين القادرين كما هو منصوص عليه في تعريف قيادة المعلم ويقدم أمثلة على كيفية تطبيقهم لهذه القيادة في ممارساتهم اليومية.	عكس بيان قيادة المعلم الخاص بمقدم الطلب جميع خصائص المعلمين القادرين كما هو منصوص عليه في تعريف قيادة المعلم ويقدم أمثلة على كيفية تطبيقهم لتلك القيادة في ممارساتهم اليومية.	

- مجموع العلامات المطلوب للنجاح = 42  
- علامة مقدم الطلب = \_\_\_\_\_

## الخلاصة: رؤى وتوصيات رئيسية

لقد أثبتت رحلة إنشاء مجتمعات الممارسة المشتركة قدرتها على تعزيز الحوار الفكري والتشاركي بين المعلمين. لقد أعادت هذه التجارب المشتركة تشكيل فهمنا لاحتياجات المجتمع، وهذا يؤكد على الدور الحيوي لمساحات التعلم الاجتماعي في تعزيز مجتمعات التعلم الفعالة.

### رؤى رئيسية

#### 1. الانتقال إلى ما هو أبعد من التطوير المهني التقليدي:

- a. توفر مجتمعات الممارسة مساحات للمعلمين للتواصل شخصياً، ومشاركة الخبرات، والتعاون في إيجاد حلول للتحديات التي تواجههم.
- b. يتعد هذا النهج عن النماذج الموجهة للمدربين وهذا يتيح للمعلمين الاستقلال وأن يكونوا قادة تعليم لمدى الحياة.

#### 2. المشاركة على مستوى المجتمع:

- a. إن هذا التعاون الشامل مع جميع المعنيين، بما في ذلك الآباء، يثري بيئة التعلم ويضمن استدامتها.
- b. إن مشاركة المديرين والتأكد من أنهم داعمين يعتبر أمراً بالغ الأهمية لنجاح مجتمعات الممارسة.

#### 3. التطوير الشخصي:

- a. إنها خطط تطوير ضرورية مخصصة تتعرف إلى الاحتياجات الفريدة ومراحل كل معلم في حياته المهنية.
- b. إن التطور الذي يحققه المعلم يجب أن ينعكس في نتائج طلابه. وهذا يفترض التشديد على أهمية استمرار المشاركة في فعاليات مفيدة بما يضمن استمرار تطور الأداء وتوسع المعرفة والنشطة والتحسين المستمر.

#### 4. تعزيز أوضاع المعلمين وأدوارهم القيادية:

- a. تهتم مجتمعات الممارسة في تعزيز أوضاع المعلمين الجسدية والعاطفية والاجتماعية وذلك من خلال إفساح المجال لهم لابتداء آرائهم في هيكلية جلسات مجتمع الممارسة وديناميكتها، وكيفية تشارك المعلومات.
- b. تدعم مجتمعات الممارسة الدور القيادي للمعلمين فتساعدهم على قيادة رحلات تعلمهم، وتوفير لهم مساحة للإبداع، واتخاذ القرارات الحاسمة وتطبيقها على ممارساتهم داخل الفصل الدراسي وخارجه.

## التوصيات

1. تعزيز التعاون الشامل:
  - إشراك جميع أصحاب المصلحة في المجتمع بشكل نشط في أنشطة مجتمع الممارسة لبناء بيئة داعمة وتشاركية.
2. تعزيز التنمية المهنية الشخصية:
  - تطوير خطط فردية ومسارات تعليمية متنوعة للمعلمين لاجاد حلول لاحتياجاتهم ولمراحل محددة من حياتهم المهنية.
3. تعزيز مشاركة المديرين:
  - من خلال تثقيف المديرين وإشراكهم في مفاهيم مجتمع الممارسة لضمان دعمهم هذه الممارسات وتعزيزها داخل مدارسهم.
4. ضمان الاستدامة:
  - تتجلى الاستدامة في التركيز على إنشاء مجتمعات ممارسة تتمتع بالموارد الجيدة والقدرة على العمل باستقلالية، بقيادة المعلمين والإداريين داخل المدارس.
5. إعطاء الأولوية للدعم وتعزيز الوضع أو المكانة:
  - إن هذه الأولوية تعزز بيئة يشعر فيها المعلمون بالتقدير والدعم، وإعطاء الأولوية لوضعهم جنباً إلى جنب مع التطوير المهني.
6. معالجة التحديات المشتركة:
  - تظهر بالعمل على تجاوز العقليات غير المرنة، وتأمين الموارد اللازمة، والتصدي للقيود ذات الطابع الزمني لضمان الالتزام المستمر بأنشطة مجتمع الممارسة.
7. تعزيز دور المعلمين القيادي:
  - إن هذا التعزيز يجد له مجالاً من خلال التعاون مع المعلمين لمساعدتهم على فهم ما يستلزمه قيادتهم من حيث الاتساع والعمق، وتطبيق هذه القيادة في سياقاتهم الخاصة.

## الخاتمة

كلمات ختامية من زميل/معلم في مشروع التعليم المهني الشامل عالي الجودة في البقاع

### التعليم المهني الشامل عالي الجودة: عام من الازدهار الجماعي

في العام الماضي، تشرفت بأن أكون جزءاً من فريق تعليمي استثنائي (التعليم المهني الشامل عالي الجودة) - فريق مزدهر ومتميز. فقد استطعنا معاً تحويل أحلامنا إلى واقع، فنفذنا خططنا بدقة، واحتفلنا بالإنجازات المشتركة.

### نحلم معاً

لم تكن أحلامنا عبارة عن عزف منفرد بل كانت سيمفونية شاركنا جميعاً في عزف لحنها الشجي، فقد تخيلنا فصولاً دراسية تنبض بالحياة، فأشعلنا شمعة بدل أن نلعن الظلام، ورأينا شرارة الفهم تضيء العقول الشابة.

وحلمنا بمساحات شاملة - حيث يشعر كل طالب بأنه مرئي ومسموع ومقدّر، ونقلنا ما تخيلناه فرسمنا على أرض الواقع لوحة عبرت عن الامكانيات.

### التناغم في التخطيط

كانت جلسات التخطيط لدينا أكثر من مجرد مهمة لوجيستية؛ كانت جلسات تناغم. جلسنا إلى الطاولات، وتشاركنا ما ن فكر فيه، ورسمنا مسارات للنمو.

لقد حللنا المناهج، وبحثنا عن أساليب مبتكرة، فصممنا دروساً لاقت صدى لدى المتعلمين بمختلف فئاتهم. لم تكن خططنا جامدة؛ بل كانت تتدفق مثل النهر، وتتأقلم مع احتياجات الطلاب.

### الإنجاز المشترك

أخيراً، لم تكن إنجازاتنا انتصارات منفردة بل مشتركة. عندما تمكن قارئ متعثر من القراءة بشكل جيد، وعندما لاحظ معلم قفزة نوعية لطالب زادت ثقته بنفسه، فرحنا جميعاً.

أثمرت جهودنا الجماعية؛ التي لم تحقق فقط إنجازاً أكاديمياً بل عززت بيننا روح التعاون.

لم تكن ورش عملنا مونولوجات بل حوارات. لقد كنا نفكر، ونتساءل ونصقل مهارتنا معاً. كما تشاركنا لحظات النجاح والفشل التي عززت فينا جميعاً المرونة.

### التعليم المتميز

في عالم التعليم، أصبح التعليم المتميز سيمفونيتنا التوجيهية. لقد ولت أيام التدريس لـ "الطالب العادي". بدلاً من ذلك، نحن نؤلف الآن أنماط تدريس شخصية يتردد صداها مع كل متعلم باعتبارها فريداً.

تتضمن مقاربتنا صياغة مهام متعددة المستويات، تعترف بأن النمو ليس خطياً دائماً. فبعض

الطلاب يحتاجون إلى دعم، في الوقت الذي يستطيع طلاب آخرون المضي قدماً بشكل مستقل. كما نتبنى التوزيع المرن للمجموعات، وهذا ما يسمح لمزيد من التعاون والتناغم داخل الفصل الدراسي.

بهذه الطريقة من التعلم، عملنا مع المعلمين والمعلمات، من العديد من المدارس والمعاهد التعليمية، للتأكد من أن كل طالب لديه أدواته الخاصة، والتي تؤدي دوراً حيوياً في إحراز تقدم كبير في المعرفة.

### مع ورش عمل الدعم النفسي الاجتماعي

لقد حكنا معاً وبتعاطف خطط الدروس، وعلمنا الطلاب ليس فقط الرياضيات أو التاريخ، بل علمناهم أيضاً التعاطف والرحمة، واستمعنا دائماً إليهم، ليس فقط بأذاننا، ولكن بقلوبنا، ففهمنا مخاوفهم غير المعلنة، ونضالاتهم الصامتة.

### مع ورش عمل مبنية على مبادئ تربوية: اكتشاف الجواهر المخفية

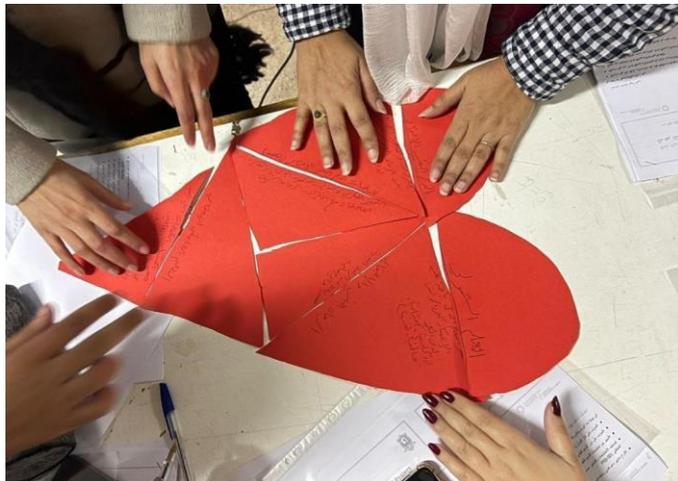
لقد تعمقنا من خلال الورش القائمة على مبادئ تربوية - في فن رؤية فرصة للازدهار حيث يرى فيه الآخرون اخفاقاً. في تلك الورش، اكتشفنا جواهر خفية: مرونة الطالب المتعثر، وإبداع الفنان الهادئ، والإمكانات غير المستغلة في كل ركن من أركان الفصل الدراسي.

لم تكن مناقشاتنا نظرية بل تجذرت في تربة الفصول الدراسية الحقيقية، فسأطنا الضوء على نقاط القوة المتنوعة؛ الطالب الذي يمكنه نسج القصص دون عناء، والمعلم الذي يتمتع بقدرة فطرية على التواصل مع الأباء.

فأصبح مجتمع المعلمين عبارة عن فسيفساء يتمتع كل واحد منهم بلون مميز فريد. فكانت النتيجة فسيفساء أخرى تظهر فيها نقاط الازدهار والضعف ويبرز فيها جمال النقص والتأخر.

في الوقت الذي أستذكر فيه هذا العام التحويلي، أقف مندهشاً من تآلق فريقنا. لم نكن مجرد معلمين بل كنا مهندسي إمكانات، وبدأ ببيد بنينا جسوراً نحو مستقبل أكثر إشراقاً.

- محمود إبراهيم الدغيمان



## المراجع

Akkary, R. K. (2013). The role and role context of the Lebanese school principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 718-742.

<https://doi.org/10.1177/1741143213510503>

أكاري، ر. ك. (2013). دور مدير المدرسة اللبنانية ومدى تأثيره. الإدارة والقيادة التعليمية، 42(5)، 718-742.

Angelle, P., & Teague, G. M. (2014). Teacher leadership and collective efficacy: Teacher perceptions in three US school districts. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 738–753. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2013-0020>

أنجيل، ب.، و تيج، ج. م. (2014). المعلمون القادة والكفاءة الجماعية: تصورات المعلمين في ثلاث مناطق مدرسية في الولايات المتحدة. مجلة الإدارة التعليمية، 52(6)، 738-753.

Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2019). Distributed leadership as a path to organizational commitment: The case of a Lebanese school. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 610–624. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1637900>

برجاوي، ر. ر.، و كرومي-أكاري، ر. (2019). القيادة الموزعة كطريق للالتزام التنظيمي: حالة مدرسة لبنانية. القيادة والسياسة في المدارس، 19(4)، 610-624.

Bradley, L., Bahous, R., & Albasha, A. (2020). Professional development of Syrian refugee women: Proceeding with a career within education. *Studies in Continuing Education*, 44(1), 155–172. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1840342>

برادلي، ل.، بحوص، ر.، و الباشا، ع. (2020). التطوير المهني للنساء السوريات اللاجئات: التقدم في مهنة ضمن التعليم. دراسات في التعليم المستمر، 44(1)، 155-172.

Brookfield, S. (1995). *Becoming a critically reflective teacher*. Jossey-Bass.

بروكفيلد، س. (1995). أن تصبح معلماً ناقداً وواعياً. جوسي-باس.

Drago-Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: Principal leadership for adult growth and development*. Corwin Press.

دراغو-سيفرسون، إي. (2004). مساعدة المعلمين على التعلم: قيادة المدير للنمو البالغ والتطوير. كورون برس.

Dufour, R., Dufour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Solution Tree Press.

دوفور، ر.، دوفور، ر.، و إيكير، ر. (2008). إعادة النظر في مجتمعات التعلم المهني في العمل: رؤية جديدة لتحسين المدارس. سوليوشن تري برس.

Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit.

جيبز، ج. (1988). التعلم من خلال الفعل: دليل طرق التدريس والتعليم. وحدة التعليم المستمر.

Ghamrawi, N. (2011). Trust me: Your school can be better—a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 333–348.  
<https://doi.org/10.1177/1741143210393997>

غمراوي، ن. (2011). ثق بي: يمكن لمدرستك أن تكون أفضل - رسالة من المعلمين إلى المديرين. الإدارة والقيادة التعليمية، 39(3)، 333-348.

Ghamrawi, N. (2016). A policy review of school leadership in the Arab states. In UNESCO (Ed.), *Leading better learning: School leadership and quality in education, 2030* (pp. 26–49). UNESCO.

غمراوي، ن. (2016). مراجعة سياسات قيادة المدارس في الدول العربية. ف اليونسكو (محرر)، قيادة التعلم الجيد: قيادة المدرسة وجودة التعليم 2030 (ص. 26-49). اليونسكو.

Ghamrawi, N. (2022). Teachers' virtual communities of practice: A strong response in times of crisis or just another fad? *Education and Information Technologies*, 27, 5889-5915.  
<https://doi.org/10.1007/s10639-021-10857-w>

غمراوي، ن. (2022). مجتمعات المعلمين الافتراضية للممارسة: استجابة قوية في أوقات الأزمات أم مجرد موضة أخرى؟ التعليم وتكنولوجيا المعلومات، 27، 5889-5915.

Greaves, M., Nabhani, M., & Bahous, R. (2019). [Shelter in a storm: A case study exploring the use of psycho-social protection strategies in non-formal refugee education in Lebanon. International Journal of Educational Development](https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.02.005), 66(2), 70-77.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.02.005>

غريفز، م.، نيهاني، م.، و بحوص، ر. (2019). مأوى في العاصفة: دراسة حالة لاستكشاف استخدام استراتيجيات الحماية النفسية في التعليم غير الرسمي للاجئين في لبنان. المجلة الدولية للتنمية التعليمية، 66(2)، 70-77.

Hammad, W., Sawalhi, R., Salim Al-Harhi, A., Alamri, F., & Morad, H. (2023). Perceptions of teacher leadership in the Arab region: A comparative analysis of three countries. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0).  
<https://doi.org/10.1177/17411432231166888>

حماد، و.، السوالحي، ر.، سالم الحارثي، ع.، العمري، ف.، و مراد، ح. (2023). تصورات قيادة المعلمين في المنطقة العربية: تحليل مقارن لثلاث دول. الإدارة والقيادة التعليمية، 0(0).

Hammersley-Fletcher, L., & Orsmond, P. (2005). Reflecting on reflective practices within peer observation. *Studies in Higher Education*, 30(2), 213–224.  
<https://doi.org/10.1080/03075070500043358>

هاميرسلي-فليتشر، ل.، و أورسموند، ب. (2005). التفكير في الممارسات التأملية ضمن غرفة المراقبة بالزملاء. دراسات في التعليم العالي، 30(2)، 213-224.

Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141–146.  
<https://doi.org/10.1177/0892020616656734>

هاريس، أ.، و ديفلامينيس، ج. (2016). القيادة الموزعة في الممارسة: الأدلة، المفاهيم الخاطئة، والإمكانات. الإدارة في التعليم، 30(4)، 141-146.

Harris, A. Jones, M., & Huffman, J.B. (2017). *Teachers leading educational reform* (1<sup>st</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315630724>

هاريس، أ.، جونز، م.، وهوفمان، ج.ب. (2017). قيادة المعلمين للإصلاح التعليمي (الطبعة الأولى). روتليدج.

Karami-Akkary, R., & Waheed, H. (2018). Knowledge base on educational leadership and management in Arab countries: Its current state and its implications for leadership development. In E. Samier & Eman ElKaleh (Ed.), *Teaching educational leadership in muslim countries: Theoretical, historical and cultural foundations*. Springer.

كرومي-أكاري، ر.، و وحيد، هـ. (2018). القاعدة المعرفية حول القيادة والإدارة التعليمية في الدول العربية: حالته الحالية وتبعاته لتطوير القيادة. في: سامير، إي. و الكال، إيمان (محرران)، تدريس القيادة التعليمية في الدول المسلمة: الأسس النظرية والتاريخية والثقافية. سبرينجر.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

كولب، د. أ. (1984). التعلم التجريبي: التجربة كمصدر للتعلم والتطوير. برنتيس هول.

Maanna, A. (2024). *Teacher leadership: Perceived and conceived* [Unpublished master's thesis]. Lebanese American University, Lebanon.

معنى، أ. (2024). قيادة المعلمين: مدرك ومتصور [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة اللبنانية الأمريكية، لبنان.

Malas, G. I. (2019). *Teacher leadership in the context of promoting sustainable school improvement: A case study of private schools in Lebanon* [Doctoral dissertation]. Saint Joseph University, Beirut, Lebanon. [http://search.shamaa.org/PDF/Dissertation/LebUSJ/usj-edu\\_2019\\_245730\\_malashgh\\_eng\\_authsub.pdf](http://search.shamaa.org/PDF/Dissertation/LebUSJ/usj-edu_2019_245730_malashgh_eng_authsub.pdf)

ملص، ج. أي. (2019). قيادة المعلمين في سياق تعزيز تحسين المدرسة المستدام: دراسة حالة للمدارس الخاصة في لبنان [رسالة دكتوراه]. جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5-12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>

ميزيرو، ج. (1997). التعلم التحويلي: من النظرية إلى الممارسة. اتجاهات جديدة في التعليم المستمر والتعليمي، 1997(74)، 5-12.

The University of Notre Dame Australia. (n.d.). *Guidelines for establishing communities of practice*. [https://www.notredame.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0020/4295/Guidelines-for-Establishing-COP.pdf](https://www.notredame.edu.au/_data/assets/pdf_file/0020/4295/Guidelines-for-Establishing-COP.pdf)

جامعة نوتردام أستراليا. (بدون تاريخ). إرشادات لإنشاء مجتمعات الممارسة.

VVOB Education for Development. (n.d.). *Community of practice: The CoP cycle*. [https://vietnam.vvob.org/sites/vietnam/files/proceedings\\_en.pdf](https://vietnam.vvob.org/sites/vietnam/files/proceedings_en.pdf)

التعليم من أجل التنمية. (بدون تاريخ). مجتمع الممارسة: دورة المجتمعات المهنية.

Wegner-Trayner, E., & Wegner-Trayner, B. (2015). *Introduction to communities of practice*.  
<https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

وينجر-ترينر، إي.، و وينجر-ترينر، ب. (2015). مقدمة في مجتمعات الممارسة.

*What is the transformative learning theory?*. Western Governors University. (2022).  
<https://www.wgu.edu/blog/what-transformative-learning-theory2007.html>

ما هي نظرية التعلم التحويلية؟ وسترن كوفرنرز يونيفرستي. (2022).

Woolis, D. (2024). *Sustainable learning*. <https://www.learningagenda.org/>

ووليز، د. (2024). التعلم المستدام.