



يتشاطر الميسرون السابقون مجتمعات التعلم في إطار الهيئة
التدريسية التجارب والتعمق حول عملية المجموعة ويسنون النصح
لتيسير نجاح مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية

تيسير مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية:

دليل محكم لإحداث التغيير وإلهام المجتمع

مارثا س. بيترونه، ليزلي ارتكويسيت- اهرينس

Martha C. Petrone, Leslie Ortquist- Ahrens

"هذا أخبرتني أي طريق يجب أن أسلكه من هنا؟"

"ذلك يعتمد كثيرا على المكان الذي تريد الذهاب إليه"

- توماس كارول- مغامرات أليس في أرض العجائب

عندما يصبح نموذج مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية جزءا لا يتجزأ من
جنود تطوير الهيئة التدريسية في عدد متزايد من الكليات والجامعات-، فإن
مصورى الهيئة التدريسية القليلي أو عديمي الخبرة السابقة يجدون أنفسهم في دور
ميسر مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية. تماما مثلما تعالج مجتمعات التعلم
مجموعة عوامل دائمة التغيير تؤثر على بيئة التعليم والتعلم، يتولى ميسرو مجتمع التعلم
أدوارا مختلفة وهم يوجهون أعضاء مجتمعهم نحو مخرجاتهم الفردية والجماعية.

ما الذي يحتاجه المرء ليصبح ميسرا فعلا لمجتمع التعلم؟ عندما قدمت مجموعة عمل في الدورة المكثفة في صيف ٢٠٠٢ إلى مطوري مجتمع تعلم جديد نتائج مناقشاتها حول ما يلزم ليكون المرء ميسرا فعلا لمجتمع التعلم، فإنه حتى ذوي الخبرة الواسعة في ريادة مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية استغرقوا في الإنصات. وبمثابة ميسري مجتمع التعلم، لم يأخذ العديد بعين الاعتبار الاتجاه الذي يجب أن يسلكوه، أو إلى أين يريدون الوصول، أو الأخطار الكامنة التي قد تعترض طريقهم.

في هذا الفصل، شارك شخصان في هذه المناقشة - شخص مخضرم في تطوير الهيئة التدريسية عهد إليه ببدء برنامج جديد لمجتمع التعلم في كلية صغيرة للأدب الليبرالية، وميسر مجتمع تعلم ذو خبرة من جامعة متوسطة الحجم كثيفة الأبحاث - في إحياء ذلك الحوار لإيجاد فهم لعملية المجموعة واقتراح سلسلة من الأسئلة الهامة التي يمكن أن يدرسها الميسر مسبقا للإسهام في تحقيق نجاح شمل مجتمعات التعلم الخاصة بهم. ورغم وجود وفرة من الأدبيات حول ديناميكية المجموعة والمجموعات الريادية، فإننا نروي قصتنا مستقلة عن مراجع كهذه. يمكن للمهتمين بالأدبيات الرجوع إلى (Wenger, Mc Dermott, and Snyder, ٢٠٠٢).

لماذا تستخدم مصطلح "ميسر" بدلا من "قائد"؟ رغم أن مجتمعات التعلم فريدة في بنيتها ومخرجاتها المرجوة، فهي تحتاج إلى توجيه في بناء الفرق مثلها مثل مجموعة عمل أخرى. إن ميسر مجتمع التعلم أثناء الفصل الدراسي النصفية أو السنة الأكاديمية سوف يعمل بطريقة لا خطية في ثلاثة أدوار رئيسة هي - نصير، ومنسق، ومنشط. ومع ذلك، خلافا لهدف رئيس مجموعة تقليدية، فإن الهدف النهائي للميسر ليس المحافظة على منصب الريادة ولكن للمساعدة في إيصال أعضاء مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية إلى النقطة التي يتولون فيها بأنفسهم هذه الأدوار الثلاثة تدريجيا.

يبدو ذلك مختلفا جدا عن شكل القيادة المتعارف عليها لدى معظم الهيئات التدريسية. هل بوسعك تفسير ذلك الاختلاف؟ لكي نفهم احتياجات التيسير لمجتمع تعلم، نستطيع النظر إلى بعض المبادئ الأساسية لديناميكية المجموعة. يقاس نجاحية

مجموعة من ثلاثة أبعاد: المخرجات، والنتائج الفعلية؛ المهام، الكفاءة، والفعالية، والوضوح، وإمكانية تكييف العملية لتحقيق تلك المخرجات؛ العلاقات، مستوى العلاقة المتبادلة، والثقة، والدعم، وتجربة تعاون أعضاء المجموعة وهم يعملون معا لتحقيق النواتج.

بإمكان مجتمعات التعلم أن تشكل تحديا للميسر لأن إحدى المخرجات المرجوة هي في الحقيقة البعد المتعلق بالعلاقة - غالبا ما يكون الأكثر منها في حالة قاعة الدراسة النموذجية. وبالإضافة إلى توفير وسيلة لتعزيز تعلم الطلاب من خلال تطبيق فهم أعمق من نتائج مشاريع فردية أو جماعية إلى ممارسة في قاعة الدراسة والعمل مع الطلاب، فإن مجتمعات التعلم مصممة لتوليد إحساس المجتمع داخل وما وراء المجموعات الفردية، ولتتمية علاقة الزمالة عبر فروع الدراسة والوحدات. ورغم أن بعد العلاقة هو جزء هام من التعليم في قاعة الدراسة، فقد يجده الميسرون أنه أبرز المسائل شيوعا في سياق مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية. ويسعى الميسر الفعال لمجتمع التعلم إلى موازنة بعدي المهمة والعلاقة لعملية تطور المجموعة فيما يحث على التغيير وعلى تحقيق نواتج مخرجات المستوى.

إن تيسير مجتمع للتعلم في إطار الهيئة التدريسية هو على ما يبدو أشبه بمطاردة هدف متحرك. يخبرنا ملتون كوكس عن تجاربه في تيسير مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية الخاص بالخريجين من متقفي التدريس وذلك في سنواته المبكرة في جامعة ميامي. لقد انقضى العام الإفتتاحي الدراسي بسلاسة، فقد تقاسم مجتمع التعلم كل من الأهداف والخطط المحددة على نحو جيد، المخرجات الملموسة في مجال التعليم والتعلم والمجتمع. وأسوة بمعظمنا بعد أن ندرس للمرة الأولى منهاجا بنجاح، يتمتع كوكس بحس الوضوح والثقة حول كيفية قيادة مجموعة السنة الثانية عبر عملية مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية - أي إلى حين التقائهم بالفعل. لم يتلاءم المشاركون جيدا في القالب الذي كان كوكس قد طوره في السنة الأولى، وذلك بسبب اختلاف الشخصيات ومنظورات فروع المعرفة والخلفيات

الثقافية، وأنماط التعلم والأهداف. لقد قال إنه تعلم آنذاك فقط دمج المكونات الرئيسية من سنة لأخرى على أن يفسح مجالاً للمشاركين في العملية ليقرروا كلا من نواتجهم الفردية والجماعية وسبل تحقيقها.

يستطيع الميسر من خلال موازنة متأنية للأدوار استحداث مجال لبدء العمل ونمو المجتمع. وكما سبق ذكره، يقوم ميسر مجتمع التعلم بثلاثة أدوار عملية مترابطة ومتراكبة وهي عموماً تتوافق مع كل من أبعاد ديناميكية المجموعة، وربط النصير بالمخرجات، والمنسق المشرف على المهام، والمنشط الذي يشجع العلاقات. سوف يتحرك الميسر بمرور داخل وخارج الأدوار الثلاثة حسب الإقتضاء طوال عمر مجتمع التعلم وحتى إبان أي اجتماع. إن الدور المهيمن في أي وقت معين يستعد بدرجة كبيرة إلى كيفية ومدى انخراط الميسر في توجيه مجتمع التعلم. إن نظرة أ-ق لكل دور ستساعد في توضيح ما ينطوي عليه الأمر للميسر.

ما هو النصير؟ إن مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية هي وسئل للتغيير المؤسسي والتعليمي والشخصي. ومن خلال إبقاء تركيز الأعضاء على الصورة الكبيرة مع حُصّ المشاركين على المجازفة لإحداث تغيير في مجالاتهم الفردية، يعمل النصير بمثابة حفاز للتغيير الأكاديمي. ويمكن ألا يبعث التغيير على الاطمئنان. عموماً، لا يغامر الناس بالتغيير إلا حين يتوقعون أن تنتج عنه بعض المكاسب الشخصية، أو يعتقدون أن التغيير منطقي، أو يظنون أنه الشيء الصحيح الواجب فعله، أو يعتقدون أن الوقت المناسب له قد حان، أو يكون الاحترام للشخص الذي يناصر التغيير. ويوفر النصير ويرعى ذلك الدافع بمساعدة أعضاء مجتمع التعلم على التفاوض على التغيير والتغلب على العوائق.

من خلال أداء هذا الدور، ينخرط الميسر في مضمون مجتمع التعلم ويتيح المصادر والمعلومات والتعمق في الفهم. وعلى وجه التحديد، يرجح أن يتيح النصير نفاذاً إلى مواد رئيسية وموارد عالية الجودة، بما فيها تلك المتعلقة بموضوعات غير

محكمة الربط. يُحدِّث الميسر في دور النصير مناخا لا ينطوي على الوعيد وإن يكن يطوي على التحدي. فهو يشجع المشاركين على التحرك خارج منطقة متعتهم، ويشجع على التكيف مع مقاربات جديدة ومهارات موسعة، ويفرس الثقة في عملية مجتصع التعلم، وهو يشجع على الابتكار فيما يبقى مدركا للتقييدات البيئية. النصير هو أيضا المدافع المظاهر لبرنامج مجتصع التعلّم في إطار الهيئة التدريسية بحيث يعمل على توصيل المنجزات ومتابعة دفع أهداف مجتصع التعليم خلال المؤسسة. ومن خلال سعة معرفة الميسر لسياسة الجامعة وأساليبها وإجراءاتها، فإنه بوصفه نصيرا، قد يكون ممقوره حتى إتاحة الفرص لاستهلال تغيير أوسع في الأقسام والمؤسسة.

ما هو المنسق؟ يركز المنسق على العوامل التشغيلية واللوجستية لمجتصع التعلم. ويستخدّم الميسر في هذا الدور مهارات إدارية وتنظيمية من أجل تعزيز هدف وغايات مجتصع التعلم. وبالإضافة إلى استحداث هيكل لتوجيه عمل مجتصع التعلم، يشرف المنسق على المهام والمسؤوليات اليومية.

إن الميسر، بصفته منسقا، قد يعالج العديد من الترتيبات والكثير من التخطيط في الأسابيع المبكرة لمجتصع التعلم في إطار الهيئة التدريسية. ويمرور الوقت، من خلال التفويض أو عن طريق توليد النزعة التطوعية، بإمكان المنسق الاستعانة بالأعضاء للمساعدة في سلسلة من الواجبات المتعلقة بسلاسة عمل المجموعة. قد تكون مهام المنسق الأولية تحديد المكونات الرئيسة لمجتصع التعلم بالتشاور مع مدير برنامج مجتصع التعلم وبناء إطار الفصل الدراسي أو السنة الدراسية حول مكونات مجتصع التعلم الرئيسة وأهدافه. وبغية تأمين أداء سلس لمجتصع التعلم، يجري المنسق أو يفوض بإجراء ترتيبات من أجل الاجتماعات أو الخلوات، أو حلقات البحث، أو المؤتمرات أو وجبات الطعام؛ ويعمل على تنظيم قراءات مشتركة؛ ويدير جداول البرامج لتأمين أقصى عدد من الحضور في المناسبات؛ ويقرر الأساليب لنشر المعلومات لأعضاء المجتصع؛ وينسق جمع الموارد وتوزيعها. يخطط المنسق أجنداث الاجتماعات لموازنة العمل الفردي مع الانخراط التعاوني وببسر المحادثات. يحتفظ المنسق بالوثائق والسجلات ويتواصل بشكل جيد ومتواتر مع المشرف على البرنامج.

ما هو المنشط بالضبط؟ تماما مثلما يراقب أعضاء الهيئة التدريسية تفاعلات قاعة الدراسة وينسقونها أحيانا، يراقب المنشط ويوجه تفاعل أعضاء مجتمع التعلم بهدف تشجيع المشاركة والإنخراط والإرتباط المتبادل. والميسر، بهذه الصفة، يحجم عن الإنخراط في المداولات وصنع القرارات المتعلقة بمجتمع التعلم. ومن خلال المشاهدة المتعمقة وتوفير التغذية المرتدة بخصوص تركيز وأنسجام المجموعة على السواء، يقوم المنشط بأية مداخلات ضرورية كي يعيد المجموعة إلى الأهداف الشاملة لبرنامج مجتمع التعلم وهي تعزيز تعلم الطلاب وبناء مجتمع ورعاية العلاقات عبر سائر فروع الدراسة. وتشمل مهام المنشط المحددة تيسير استحداث أهداف وقواعد إجرائية مشتركة في لقاء مبكر، وتيسير وضع آليات مشتركة لصنع القرارات، والمساعدة في توطيد الروابط بين المشاركين لحفزهم على المضي قدما وتحقيق النتائج. ويشجع المنشط روح الدعابة والاستمتاع، ويرعى مناخا من الاحترام والثقة المتبادلين يهدف في النهاية إلى السماح بسماع صوت كل شخص، ويشكل سلوكيات التواصل الفعال بين الأشخاص، مثل الإصغاء الفعال، وطرح أسئلة استيضاحية، وانتظار الذين يحتاجون لوقت أطول للرد، والتلخيص والتعاطف، والسعي وراء تحقيق إجماع للآراء. قد ييسر المنشط حل النزاعات عند الضرورة ويوفر التغذية المرتدة عندما يتشتت تركيز المجموعة وينخرط عقد انسجامها.

هل هناك صفات أو مؤهلات معينة يجب توفرها بشكل أساسي مطلق في ميسر مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية؟ حسبما أدركت بلا شك حتى الآن لا توجد مجرد لمحة واحدة عن الميسر المثالي وليست هناك أية قواعد صارمة وسريعة تملي ما يضمن النجاح. يتفاوت الميسرون الأقوياء في أفضلياتهم وأساليبهم الفردية. وفي الوقت نفسه، هناك بعض الصفات والمهارات العامة، وتجارب مسبقة تساعد الفرد على الإسهام في تطوير مجتمعات متماسكة ومنتجة. وتشمل الصفات والمواقف الرئيسة المرونة، والتسامح مع الغموض، والفتنة، والإبداع في التفكير، والحماس بشأن التعلم، واحترام التنوع البشري، واهتمام ملتزم بموضوع مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية، وانفتاح إزاء الابتكار والأفكار الجديدة. ويحتمل ن

يجلب الميسر الناجح مهارات تنظيمية جيدة، ومهارات ممتازة مشتركة بين الأشخاص، وقدرة وعزم على حفز الآخرين، وإدراك بشأن السياسة المؤسسية، والقدرة على بدء حوار وإدارته. ويشمل - على الأقل - دعوة جميع الأصوات، وعلى لأقى معرفة ما لديناميكية المجموعات الصغيرة. ومن الناحية المثالية، يجب أن تتوفر لدى الميسر أيضا خبرة سابقة في مجال التعلم المجتمعي.

قد تبدو القائمة السابقة مثبطة للعزيمة للوهلة الأولى. ومع ذلك، عند التمعن فيها، فإن هذه الصفات والمواقف والخبرات مألوفة لدى العديد من أعضاء الهيئة التدريسية - حدسيا على الأقل - وهي بعينها التي ينادون بها يوميا في قاعة الدراسة وفي العلاقات بين زملائهم. لذلك، يمكن أن يعتمد ميسرو مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية على خبراتهم وقدراتهم في مجال التعليم لتنظيم وإدارة الأعدة، واستحداث مجتمع، والترويج للتغيير، وتشجيع التعلم، والتفاوض على الموارد وإيجادها، والتواصل بشكل فعال.

هل توجد في القوائم أعلاه أية صفات أهم من غيرها؟ المرونة هي إحدى أهم الصفات، فهي تسمح للميسر بالتحرك بسلاسة من دور لآخر والعودة ثانية، مما يشجع الأعضاء على إنخراط أوسع وإنتاجية أكبر فضلا عن الأخذ في الاعتبار وفتح تحدث مصادفة. حسبما يقول جاك جيفورد (Jack Gifford)، أحد ميسري مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية في جامعة ميامي،

حافظ على مرونتك! لا يحدث شيء بالسرعة التي تظن، كن راغبا بالتريث، قم برحلات جانبية قيمة تملئها حركة مد وجزر المجموعة. لا تدفع بقوة بالغة وأنصت أكثر مما تتكلم. سوف تحدث أمور حسنة لكنها تحتاج إلى وقت ولن تتبع خارطة الطريق المرسومة من اليوم الأول. وكذلك تأكد من أن الجميع يستمتعون بالعملية وقم بأشياء مسلية. تناول طعاما جيدا، اعمل على إقامة ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل. تعلم من تنوع وإبداعية الأفراد في المجموعة [COX, 2004]

تعد الفطنة أمراً جوهرياً أيضاً لنجاح الميسر. يمثل مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية مزيجاً من الثقافات العلمية ووجهات النظر المتنوعة. نحن بصفتنا أكاديميين، غالباً ما ألفنا ذلك كوننا خبراء في مجالنا ونخاطر مع آخرين يشاركوننا معارفنا. هناك مجال واسع من المعرفة حول مجموعة متنوعة من شتى المواضيع إن إدراك الميسر للموارد الوفيرة التي يجلبها الأعضاء سيساعده في استخلاص البصائر وتعزيز الحلول المبدعة. إضافة إلى ذلك، ينبغي تشجيع الميسرين الجدد على القيام بجزء ذاتي غير رسمي لمواطن قوتهم في المجالات الآتفة الذكر فضلاً عن فرصهم للنمو. إنهم، إذ يقومون بذلك عن فطنة قبل الانطلاق، سيكونون على الأرجح قادرين على توقع مجالات التحري وتعلم مهارات جديدة حيثما يلزم، وإدراك وتقبل أي انزعاج أو قلق قد يصادفونه أثناء انخراطهم في العملية.

ما هي المآزق المحتملة التي يجب أن يتجنبها ميسر مجتمع التعلم؟ من أجل تحقيق النجاح الأمثل، من المهم ليس فقط أن تكون مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية تجارب واضحة البنيان تحدث بشيء من الانتظام وإنما أيضاً أن تتاح للأعضاء فرص تحرك لتعقب مجالات الإهتمام التي قد تبدو منحرفة أحياناً. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتمكن الميسر من التفاعل بعفوية ضمن الهياكل العامة التي حددها البرنامج ووافق عليها كل مجتمع فردي.

إن المجموعة الأولى من المآزق التي يجب أن يعيها الميسر لها صلة بقرعة المحيط والقيام بالتعديلات الضرورية. إذا كان الميسر عديم الأناة إزاء عملية مكشوفة، فقد يستجيب ببنية مبالغ فيها للغاية، ويفرط في التوجيه أو يبالح في الوعظ ويخمد الإبداع. وفي الطرف الآخر من الطيف، قد يقدم الميسر بأقل قدر من البنية بحيث يفشل في التوضيح والعودة دورياً إلى التوقعات والأهداف بخصوص المشاريع أو نتائج أخرى، ووضع مبادئ توجيهية أو قواعد إجرائية للمجموعة. أو الإنخراط في البناء الجماعي اللازم، وتعزيز العمليات الإيجابية للمجموعة.

وبخلاف هاتين النزعتين الرئيسيتين، على الميسر أن يحذر المآزق الأخرى. ويمكن أن يواجه الميسرون مصاعب في حال عدم قدرتهم على تحمل الغموض، وفي حال فشلهم (من ناحية أخرى) في مراعاة المرونة واكتشاف مواضيع متماسة كبيرة الأهمية للمجموعة. ومن بين المآزق الأخرى التي يجب أن يتفادها الميسرون الفشل في التشجيع على سماع جميع الأصوات (أي الفشل في اجتذاب أكثر المشاركين هدىً وانطواءً أو إشراكهم بفاعلية) والسماح للأفراد بالإقتراب منهم خارج المجموعة بدلا من العمل عبر شكاوى أو نزاعات تتعلق بأعضاء آخرين من المجموعة ضمن المجموعة. وعلى الميسرين محاولة عدم انتقاد أنفسهم باستمرار في دورهم كميسرين مما يجعلهم عديمي الثقة بالعملية. قد تترض الميسرين أيضا مشاكل إذا فقدوا التواصل مع الأهداف الشاملة لبرنامج مجتمع التعلم ومع المبادئ التوجيهية التي وضعتها المجموعة أو إذا فشلوا في تحديد متى يكون من الأهم الانهماك بالمضمون (موضوع مجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية) أو وضع نموذج للعملية (إطهار الدعم لأهداف كل مشارك). ويمكن تجنب مثل هذه المشاكل من خلال أساليب انتقاء وبرامج إعداد متأنية، كتلك الموصوفة في الفصل الرابع.

هل من أفكار أخيرة؟ تتيح مجتمعات التعلم في إطار الهيئة التدريسية توفر محالاً تعاونياً يجد فيه الزملاء الوقت والفرصة للتأمل في تدريسهم، وفرع دراستهم ومؤسستهم وأنفسهم. وباستحداث محيط آمن للالتزام الصادق بالأفكار ولأحاسيس، يساعد ميسر مجتمع التعلم على تحريك أعضاء الهيئة التدريسية خارج مناطق متعتهم وضمن مجال ارتباطاتهم الفكرية ومع غيرهم من الأشخاص. من خلال هذه العملية، يتعزز التعلم والتعليم بشكل جاد وغالبا ما يتحولان. لا شك في أن كون المرء ميسرا لمجتمع التعلم في إطار الهيئة التدريسية يمكن أن ينطوي على تحد. ومن خلال دعم الزملاء عبر رعاية التغيير وتشجيع الإبتكار والحث على

الروح المجتمعية، يمكن أن تكون للميسر آثار عميقة ليس على تعلم الطلاب فحسب وإنما أيضا على نوعية بيئة العمل المشتركة لأعضاء الهيئة التدريسية.



المراجع

- Cox, M. D. *Faculty Learning Community Program Director's and Facilitator's Handbook*. Oxford, Ohio: Miami University, 2004.
- Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. M. *A Guide to Managing Knowledge: Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

■ **مرثا سي. بيترونه (Martha C. Petrone)** هي منسقة العلوم الانسانية والفنون الجميلة في جامعة ميامي، مدلتاون، اوهايو. عملت مستشارة لمجتمع التعلم في إصار الهيئة التدريسية المعني بتطوير منهاج الثقافات الامريكية، وميسر مشارك لمجتمع التعلم في مجال استخدام الاختلاف في التعلم والتعليم في جامعة أكسفورد والجامعات الاقليمية.

■ **ليزلي اورتكويست - آهرنز (Ahrens-Leslie Ortgust)** هي مديرة مركز التعلم والتعليم في كلية اوترباين في وسترفيل، اوهايو، حيث تيسر حاليا مجتمع تعلم الهيئة التدريسية المبتدئة، وهي تشرف على برنامج محترف جديد لمجتمع التعلم يدعمه بسخاء صندوق مكغريفور.

