

# آليات مقترحة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت

بحث مقدم من الباحثة

فاطمة غنيم مطيران السعيدى

ضمن اجراءات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص (الإدارة التربوية)

## إشراف

الأستاذة الدكتورة

**سعاد بسيوني عبدالنبي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

الدكتورة

**غادة عبدالسلام**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

الدكتور

**محمد ابراهيم الضاعن**

أستاذ الأصول والإدارة التربوية المشارك

كلية التربية الأساسية بدولة الكويت

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م

## آليات مقترحة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت

### مقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن عددًا من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تؤثر على كل المجتمعات بكل مجالاتها، مما يفرض على المجتمع ضرورة مسايرة تلك التغيرات من خلال تحسين أداء أفرادها، حيث تركز كافة المؤسسات على تنمية أفرادها مهنيًا وتحسين أدائهم لتحسين قدرتها التنافسية، وبناءً على ذلك ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة والتي من أهمها مجتمعات التعلم المهنية، ليُصبح الاهتمام الرئيس لمجتمع اليوم كيفية بناء تلك المجتمعات.

لذا أصبحت المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها مُلزَمة بعملية التحسين والتطوير؛ من خلال تحسين قدرتها التنظيمية عن طريق بناء مجتمعات تعلم مهنية ودعمها.<sup>(١)</sup>

وتُعرف مجتمعات التعلم المهنية بأنها "مجموعات الأفراد الذين ينتمون إلى مهنة واحدة تربطهم أهداف مشتركة وبينهم أعمال مختلفة يتموها بصورة تعاونية من خلال العديد من الأساليب التي تتيح لهم تبادل الخبرات ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم.<sup>(٢)</sup> وتتميز مجتمعات التعلم المهنية بالعديد من الخصائص والتي تتمثل في دعم القيادة التشاركية، والرؤية المشتركة للجميع، وتبادل الخبرات، وتوفير الظروف الداعمة، والسعي الحثيث لتحقيق متطلبات المؤسسة.<sup>(٣)</sup>

وتفيد مجتمعات التعلم المهنية في تحسين الأداء المدرسي بشكل كبير من خلال تنمية القدرات القيادية لدى جميع العاملين بالمدرسة، وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوزيع الأنشطة القيادية عليهم وممارستهم لها، وحثهم على التعلم الجماعي والتعاوني من خلال فرق العمل.<sup>(٤)</sup> وتعتبر المدرسة الابتدائية بدولة الكويت هي أكثر المدارس اهتمامًا بمجتمعات التعلم المهني؛ إذ أنها المدرسة المنوط بها الاهتمام بالنشئ بدءً من عمر خمس سنوات حتى أحد عشر سنة؛ أي تمتد فترة الدراسة بالمدرسة الابتدائية بالكويت لمدة ست سنوات دراسية، تهتم فيها الدولة بتعليم الأطفال القراءة والكتابة والحساب والعلوم الأساسية واكتسابهم المعارف والمهارات الحياتية وتتمى فيهم مبادئ السلام والمحبة والمشاركة، لذا يُلاحظ أنها أكثر المدارس التي تحتاج لإنشاء مجتمعات تعلم مهنية.<sup>(٥)</sup>

وقد سعت الكويت في هذا الشأن بتحسين أداء مؤسساتها التعليمية المختلفة، وذلك من خلال الارتقاء بجودة التعليم فيها، وتحقيق الالتزام بالجودة ومتطلباتها وتطوير برامجها، وتحسين مستوى أداء العاملين بها، وخاصة في التعليم قبل الجامعي بمدارسه المختلفة، ورعاية التميز والإبداع

التربوي بتلك المدارس بما يضمن توفير تعليم متميز، يسهم في تحقيق مخرجات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.<sup>(٦)</sup>

وقامت وزارة التربية بعقد المؤتمر الوطني لتطوير التعليم في فبراير ٢٠٠٨، وإصدار وثيقة التعليم المبني على الإصلاح لتؤكد على ضرورة تحسين أداء المعلمين، والتدريب اللازم فاعتمدت تنفيذ مشروع للتطوير المستمر يهدف إلى مساعدة المدراء على تولي المزيد من المسؤولية ومشاركة المعلمين في القيادة، ويرتكز هذا المشروع على خمسة فروع تشمل:<sup>(٧)</sup>

١. التخطيط لتحسين المدرسة.

٢. التقويم الذاتي للمدرسة.

٣. التعليم والتعلم.

٤. تطوير أداء العاملين.

٥. وضع الخطط لتدريبهم وتقويم أدائهم.

وفي هذا السياق دعت وزارة التربية بدعم بناء مجتمعات مهنية مختلفة بكل مدارس دولة الكويت عامة والمدارس الابتدائية خاصة لتحسين أداء المعلم في المرحلة الابتدائية والذي يعد بمثابة القوة الدافعة للعملية التعليمية ككل، وذلك من خلال السعي نحو التطوير والتحسين المدرسي عن طريق بناء مجتمعات تعلم مهنية.<sup>(٨)</sup>

### مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من الجهود التي تبذلها دولة الكويت من خلال وزارة التربية والمدارس ذاتها لبناء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس الابتدائية إلا أن هناك العديد من أوجه القصور المرتبطة بأداء المدارس الابتدائية ذاتها، وأداء العاملين بالمدرسة من المعلمين والمدراء، والتي تقف تحدياً نحو بناء مجتمعات تعلم مهنية داخلها، ولعل أهم أوجه القصور ما يلي:

١. ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وقلة توافر البرامج التدريبية المناسبة لتحسين

أدائهم في أثناء الخدمة، وضعف تمكينهم من اتخاذ القرار داخل المدارس.<sup>(٩)</sup>

٢. ضعف مستوى أداء بعض المعلمين، من حيث الاعتماد على التلقين، وقلة استخدام

الوسائل التعليمية المتطورة، وقلة التشارك العلمي بين المعلمين حياً في التفرد أو خوفاً من

الوقوع في الأخطاء.<sup>(١٠)</sup>

٣. كثرة الضغوط التي يتعرض لها المعلم بدولة الكويت داخل المدرسة، ومنها زيادة عدد

الحصص الدراسية ومشكلات الجدول الدراسي، وكذلك المشكلات بين الأقران التي تحدث

في أثناء الاستراحة مما يؤثر على سلوكيات المعلم المختلفة وقلة الوقت المتاح.<sup>(١١)</sup>

٤. غلبة المصلحة الشخصية في كثير من المشاركات الاجتماعية لتحقيق المنفعة الشخصية، وشعور المعلمين بالسلبية في سلوك كثير من أولياء الأمور عند تعاملهم مع قضايا التعليم ومشكلاته، بالإضافة إلى تعقد الاجراءات الإدارية وروتينيتها، الأمر الذي يصعب معه بناء مجتمعات تعلم مهنية تشاركية بين المعلمين والمجتمع المحلي.<sup>(١٢)</sup>
٥. تأكيد التقارير الصادرة من اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة على أن هناك حاجة ماسة إلى تحسين الكفايات المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في التعليم العام بدولة الكويت وتحسين أدائهم وذلك من خلال بناء مجتمعات التعلم المهنية.<sup>(١٣)</sup>
- وفي إطار مشكلة البحث، تقوم الباحثة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:**
- كيف يمكن بناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت؟**
- ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:**

١. ما الأسس النظرية المرتبطة ببناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما واقع جهود بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت؟
٣. ما الآليات المقترحة لبناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت؟

### **أهداف البحث:**

#### **هدف البحث الحالي إلى:**

١. التعرف على الأسس النظرية المرتبطة ببناء مجتمعات التعلم المهنية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. رصد واقع جهود بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.
٣. التوصل إلى الآليات المقترحة لبناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.

### **حدود البحث:**

تحدد البحث بالحدود التالية:

#### **١. الحدود الموضوعية:**

اقتصر البحث الحالي على المحاور التالية:

- أ. الثقافة المدرسية.
- ب. الموارد المدرسية (البشرية والمادية).
- ج. القيادة المدرسية.

## ٢. الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ثلاث محافظات (حولي - الجهراء - العاصمة).

## منهج البحث:

نظراً لطبيعة المشكلة، فإن البحث يستخدم المنهج الوصفي، باعتباره أنسب المناهج لدراساتها.

## مصطلحات البحث:

يرتكز البحث الحالي على مفهوم مجتمعات التعلم المهنية Professional Learning Communities والذي تتعدد تعريفاته على النحو التالي:

١. "الجو العام المحيط بالجماعة والذي يشارك فيه كل العاملين في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم البعض وتحسين الأداء والمشاركة بشكل عملي في تحقيق ذلك".<sup>(١٤)</sup>
  ٢. مجموعة فرق متجانسة تعتمد على مصادر متنوعة، وتسعى لتحقيق أهداف أي مؤسسة بشكل نظامي، اعتماداً على تحمل جميع أفراد المؤسسة للمسؤولية.<sup>(١٥)</sup>
  ٣. مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالمشاركة والتحليل النقدي للممارسات الذاتية بسلوك انعكاسي وتعاوني مستمر موجه نحو العملية التعليمية وتعزيز النمو.<sup>(١٦)</sup>
  ٤. مجموعة من الأفراد يرتبطون بالعالم المحيط بهم يسودهم التفاعل ويشتركون في ثلاث خصائص هي التفكير الإبداعي والتعلم مدى الحياة ، والتعلم التعاوني.<sup>(١٧)</sup>
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الوصول إلى التعريف الإجرائي التالي "مجموعة من الأفراد الذين ينتمون لمهنة معينة (معلمين) يتشاركون في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم البعض لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة)".

## الدراسات السابقة:

تشمل هذه الدراسات ما يلي:

- ١- برنامج قائم على مدخل مجتمعات التعلم المهنية لتنمية مهارات تدريس القواعد والاتجاهات نحوها لدى معلمي المرحلة الإعدادية.<sup>(١٨)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج قائم على مدخل مجتمعات التعلم المهنية لتنمية مهارات تدريس القواعد والاتجاه نحوها لدى معلمي المرحلة الإعدادية، واعتمدت على المنهج شبه التجريبي، واستعانت بمقياس مهارات تدريس القواعد، ومقياس اتجاه المعلمين نحو تدريس القواعد المكون من (١٤) مفردة كأدوات

للدراسة، وتمثلت عينة البحث في (١٥) معلم من معلمي المرحلة الإعدادية، وتوصلت إلى العديد من النتائج من بينها ما يلي:

- أ- أن البرنامج الذي قدمته الدراسة له فاعلية في تنمية مهارات تدريس القواعد لدى معلمي الصف الثالث الإعدادي، وتنمية اتجاهاتهم نحو تدريسها.
- ب- أن للبرنامج فاعلية في تمكين المعلمين من كل مهارة من مهارات تدريس القواعد.
- ج- أن دليل التدريب في البرنامج تضمن تعريفاً لمدخل مجتمعات التعلم المهنية، مما ساعد على تنمية مهارات تدريس القواعد لدى المعلمين، وتطوير اتجاهاتهم نحوه.
- يمكن الاستفادة من البحث الحالي في التعرف على أهمية مجتمعات التعلم المهنية في تنمية المهارات المتخلفة لدى المعلمين، وتتفق تلك الدراسة مع البحث الحالي في تناولها أدوار مجتمعات التعلم المهنية في تحسين أداء المعلمين، وتختلف تلك الدراسة مع البحث الحالي في تناولها تنمية المهارات والاتجاهات نحو تدريس مادة القواعد.

## ٢- متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. (١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة المكونة من (٥٠) فقرة موزعين على ستة محاور هي صياغة الرؤية، ووجود قيادة داعمة داخل المعهد، والتعلم الجماعي المقصود، والظروف الداعمة، وتبادل نتائج الممارسات المهنية الشخصية، والتركيز على التعلم، كأداة للدراسة، وتمثلت عينة البحث في (٧٠٢) معلماً بالمعاهد العادية والنموذجية والخاصة، وتوصلت إلى العديد من النتائج من بينها ما يلي:

- أ- أن أهم المتطلبات المتعلقة بصياغة الرؤية هي تحديد مؤشرات لتقييم مدى تحقيق أهداف الرؤية المشتركة، وتقييم العاملين لأنفسهم بمدى التزامهم بالرؤية والقيم المشتركة، وتحمل جميع العاملين مسؤولية تنفيذ الرؤية.
- ب- أن أهم المتطلبات المتعلقة بالقيادة الداعمة هي إشراك القائد للعاملين بالمعهد في صنع القرار، واهتمام القائد بالنتائج التي تشير إلى وجود مشكلة، وتحفيز القائد للتعلم عن طريق العمل وتشجيعه.

ج- أن أهم المتطلبات المتعلقة بالظروف الداعمة هي سيادة روح الفريق الواحد بين العاملين بالمعهد، ونشر ثقافة التفكير والتأمل بين أعضاء الفريق المدرسي، وتوافر الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين بالمعهد.

د- أن أبعاد مجتمعات التعلم المهنية تشمل صياغة الرؤية ووجود قيادة داعمة والتعلم الجماعي المقصود والظروف الداعمة والممارسات الشخصية المتبادلة والتركيز على التعلم.

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية حيث تختلف مع البحث الحالي في تناولها أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، إلا أنها تختلف مع البحث الحالي في تناولها المعاهد الأزهرية، كما تختلف هذه الدراسة في تركيزها على تحديد متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بينما يركز البحث الحالي ربط مجتمعات التعلم المهنية بتحسين الأداء.

٣- تأثير مجتمعات التعلم المهنية على الإنترنت في فهم معلمات العلوم لطبيعة العلم وممارسات تدرسيها. (٢٠)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير برنامج مجتمعات التعلم المهنية على الإنترنت في تحسين فهم معلمات العلوم لطبيعة العلم، وممارسات تدرسيها، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الباحثتان استبانة طبيعة العلم، ومقابلة شبه مغلقة، وتقارير التعلم الذاتي كأدوات للدراسة، وطبقت عينة الدراسة على (٦) معلمات بالمرحلة المتوسطة وقد توصلت الباحثتان للعديد من النتائج من أهمها:

أ- أن هناك العديد من العوامل التي ساعدت المعلمات على التعلم ضمن المجموعة من أهمها تبادل الخبرات التدريسية، وطرح الأمثلة من المنهج، ومقاطع الفيديو.

ب- أن عندما تكون المعلمة ملمة بالمادة العلمية يكون لديها القدرة على توصيل المعلومات العلمية بطريقة سهلة ممتعة.

ج- أن تأثير الأساليب المستخدمة في البرنامج في تحسين تصور المعلمات لممارسات تدريس طبيعة العلم.

يمكن الاستفادة من تلك الدراسة في التعرف على الأدوار الهامة لمجتمع التعلم المهني في تنمية أداء المعلم، وتتفق مع البحث الحالي في تناولها أدوار مجتمع التعلم في تحسين أداء المعلم، بينما تختلف عن البحث الحالي في تناولها فهم طبيعة العلم.

٤- واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان. (٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية المتمثلة في الأبعاد الخمسة التالية: (القيادة الداعمة والمشاركة، الرؤية والقيم المشتركة، التعلم التعاوني والتطبيق الجماعي، والممارسة الشخصية والمشاركة، والظروف الداعمة) والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان الباحثون بمقياس أوليفير وآخرون المكون من (٥٢) فقرة كأدوات للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٣٥) معلماً منهم (٥٠٩) معلماً من جمهورية مصر العربية، و (٧٢٦) معلماً من سلطنة عمان، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها:

أ- أن أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها تتوفر بدرجة مرتفعة طبقاً لتقدير عينة الدراسة المصرية والعمانية.

ب- أن هناك تأثير لاختلاف الجنسية بين العينتين المصرية والعمانية في درجة توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها لصالح العينة العمانية.

ج- أن هناك تأثير لاختلاف النوع لصالح الإناث في تقدير درجة توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها.

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على أهم أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وكيفية دعمها عن طريق استخدام الممارسات القيادية المناسبة لها، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الإجراءات التي تساعد على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، كما تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناول واقع مجتمعات التعلم المهنية وكيفية تعزيزها، وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالي الذي اشتمل على عينة مصرية وعمانية، بينما يتناول البحث الحالي ربط مجتمعات التعلم المهنية بتحسين أداء معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

### خطوات البحث:

#### سار البحث وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار النظري للبحث ويدور حول بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس في الأدبيات التربوية المعاصرة.

**الخطوة الثانية:** رصد واقع جهود بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

**الخطوة الثالثة:** وضع مجموعة من الآليات المقترحة لبناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.

وبناء على ما سبق، يسير الجزء التالي من البحث وفقاً لأربعة أقسام، **القسم الأول** بعنوان بناء مجتمعات التعلم المهنية/ الماهية والمتطلبات، بينما **القسم الثاني** بعنوان واقع بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت، بينما يحدد **القسم الثالث** الآليات المقترحة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت، وفيما يلي بيان تفصيلي بالأقسام.

## القسم الأول

### بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس في الأدبيات التربوية المعاصرة

يهدف هذا القسم التعرف على ماهية بناء مجتمعات التعلم المهنية، ومن ثم التعرف على أهم متطلبات بناء تلك المجتمعات، ويمكن تفصيل هذا القسم في ضوء المحاور التالية.

#### المحور الأول: ماهية مجتمعات التعلم المهنية

يتناول هذا المحور مفهوم مجتمعات التعلم المهنية وأهم مبادئه والأهداف التي يسعى لتحقيقها، وأهميته وكذلك أهم الخصائص التي يتميز بها، ويمكن التعرف على ذلك من خلال المحاور الفرعية التالية.

#### أولاً: مفهوم مجتمعات التعلم المهنية:

يركز مفهوم مجتمعات التعلم المهنية على اعتبارها فرق تعاونية يعمل الأفراد فيها وفق رؤية وقيم مشتركة، وفي ظل قيادة تشاركية توفر الظروف الداعمة لتعزز من تعلمهم المهني ولتوجيه جهودهم نحو تحسين تعلم جميع الطلاب. <sup>(٢٢)</sup> وتعتبر مجتمعات التعلم المهنية إحدى أساليب تعزيز المعارف والمهارات والخبرات لدى أفراد المجتمع المدرسي فيما يتعلق بالجوانب المهنية. <sup>(٢٣)</sup>

ونظراً لأهمية بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس فإن مفهومها يتم تناوله على حسب وجهة نظر كل مؤسسة؛ فتتظر له منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من منظور اعتباره مجموعة من الإجراءات الهيكلية الدورية التي تهدف إلى تعزيز المحادثة والتعاون المهني بين المعلمين من أجل تحسين ممارساتهم التعليمية. <sup>(٢٤)</sup>

في حين ينظر آخرون لمجتمعات التعلم المهنية من الواقع المؤسسي لها باعتبار أن أي مؤسسة يتوافر لديها مقومات عديدة تجعل منها مجتمع للتعليم والتعلم مثل تنمية روح التعلم والعمل الجماعي المستمر، وتبادل الأفكار والمعارف، وتحقيق الرؤية المشتركة للعاملين، والقيادة الداعمة والمشاركة، والتحسين المستمر، بما يؤدي إلى تجويد الأداء المدرسي. <sup>(٢٥)</sup>

ويراها آخرون من منظور أن مجتمعات التعلم المهنية تبحث باستمرار عن التحسين من خلال رؤية مشتركة، وقيم تشجع على النمو والمبادرة، والابتكار والاستقصاء، والمشاركة والعمل الجماعي لتحقيق ما يسعى إليه، كما يهتم بفهم ما يدور في العالم الخارجي بما يمكنه من التنبؤ بالمشكلات المستقبلية كل ذلك من خلال صياغة جديدة وعصرية لمفهوم التعلم.<sup>(٢٦)</sup> ومن خلال ما سبق يتضح أن مجتمعات التعلم المهنية تمثل تلك المجتمعات التي تعمل جاهدة وطوال الوقت على توفير فرص التعليم لكل من يتسبون إليها مستعينة في ذلك بتلك الطرق والوسائل المتاحة وعلى خلفية رؤية ورسالة واضحة يتفق عليها جميع أفراد هذا المجتمع ويقودهم ذلك في النهاية لتحقيق مجموعة من الأهداف يكون قد تم تحديدها مسبقاً.

### ثانياً: مبادئ مجتمعات التعلم المهنية:

تعتمد مجتمعات التعلم المهنية على مجموعة من المبادئ والتي من أهمها:<sup>(٢٧)</sup>

١. التركيز على العمل الجماعي في عملية التعلم والأهداف المهنية.
  ٢. التأكيد على التفكير التعاوني في حل المشكلات المدرسية.
  ٣. دعم العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
  ٤. التشجيع على التعلم الذاتي.
  ٥. التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف المنشودة من مجتمعات التعلم المهنية.
- ومن ثم يمكن القول بأن مجتمعات التعلم المهنية لا تنشأ من فراغ ولكن تقوم على العديد من المبادئ أبرزها المشاركة والتعاون ويدرك كل فرد دوره جيداً ويعمل على مساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة من مجتمعات التعلم.

### ثالثاً: أهداف مجتمعات التعلم المهنية:

وبناءً على ما سبق من مبادئ تركز عليها مجتمعات بناء التعلم فيلاحظ أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى مجتمعات التعلم المهنية؛ حيث تهدف بشكل أساسي لإقناع التربويين بأن أكثر الإستراتيجيات الواعدة لمساعدة جميع الطلاب على التعلم بكفاءة وفاعلية هو من خلال تحسين قدرة العاملين بالمدرسة للعمل كمجتمع تعلم، كما يعد التركيز على تعلم جميع الطلاب الخاصة الأكثر أهمية في مجتمعات التعلم، وهذا يؤكد على ضرورة تحول المهمة الرئيسية للمدرسة من التعليم للتعلم إلى الذهاب إلى أبعد من ذلك بالتأكيد من أن جميع الطلاب قد تعلموا فعلاً وهذا يتطلب تغيير في الثقافة والفكر السائدين.<sup>(٢٨)</sup>

كما تهدف مجتمعات التعلم المهنية بناء البيئة المدرسية التي تعزز التعلم والنجاح الدراسي والنتائج الإيجابية لدى الطلاب، في حين تشمل جميع أنشطة التحسين وأساليب ضمان التعليم ذو الجودة العالية.<sup>(٢٩)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن الهدف الرئيس لمجتمعات التعلم المهنية هو تحسين العملية التعليمية التعليمية عن طريق تحسين أداء المعلمين، والاستفادة من تبادل الأفكار والمعارف والخبرات المشتركة بين المعلمين بعضهم البعض.

#### رابعاً: أهمية مجتمعات التعلم المهنية:

هناك العديد من الفوائد التي تعود على المدرسة عند التركيز على بناء مجتمعات تعلم مهنية، ولعل أهمية مجتمعات التعلم المهنية تكمن في: اعتبارها أداة لدفع المعلمين للتعلم من خلال زيادة الدافعية نحو تحقيق الجودة العالية في العملية التعليمية، وتحسين التنمية المهنية والتغلب على المعوقات في البيئة المدرسية من أجل تحسين العملية التعليمية لتعزيز التحصيل والنجاح الدراسي للطلاب.<sup>(٣٠)</sup>

وبالإضافة لما سبق فإن أهميتها تتمثل فيما يلي:<sup>(٣١)</sup>

١. تضع الأساس الذي تقوم عليه الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال العمل في جماعات ذات كفاءة وفاعلية عالية في الأداء المهني
٢. بناء فرق العمل التعاونية التي تركز على تحسين تعلم الطلاب
٣. تعزيز الرؤية والمهام المشتركة والقيم الواضحة، والعمل التعاوني الذي يقوم على الاستقلالية لتحقيق الأهداف المحددة
٤. التركيز على النتائج الدراسية التي تعتبر دليل على الالتزام والتنمية المستمرة،
٥. تعزز العمل المدرسي القائم على الهدف الواضح والثقافة التعاونية والقدرة على البحث الجماعي حول أفضل الممارسات التعليمية والعمل الموجه نحو الالتزام والتنمية المهنية المستمرة والقيادة المدرسية ذات الكفاءة التي تساعد في نمو المهارات الدراسية والقيادة لدى المعلمين.

وباستقراء ما سبق تتلخص أهمية بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس في تحسين نواتج ومخرجات العملية التعليمية عبر إمدادها بالمعلمين على مستوى عال من الكفاءة والمهنية في عملهم الأمر الذي يمكنهم من التوصل إلى حلول للعديد من المشكلات المختلفة التي تواجههم وتوق دون تحقيقهم للفائدة المنشودة من العملية التعليمية.

#### خامساً: خصائص مجتمعات التعلم المهنية:

وفي هذا السياق فيلاحظ أن مجتمعات التعلم المهنية تتميز بمجموعة من الخصائص

ولعل أهمها ما يلي:<sup>(٣٢)</sup>

١. القيم والرؤية المشتركة: حيث تركز الرؤية على تعلم الطلاب وتضمن جميع المعنيين في البيئة التعليمية في تحديد الرؤية وتعزيز القيم المشتركة القائمة على الجماعية وصنع القرار الأخلاقي.
٢. المسؤولية الجماعية: حيث تركز مجتمعات التعلم المهنية على تحمل المسؤولية الجماعية الخاصة بتعلم الطلاب والتنمية والرفاهية.
٣. التعلم التشاركي: حيث يتضمن التعلم من خلال مجتمعات التعلم المهنية إعادة البناء الفعال لأفكار وتحليل نظرية المعرفة التي تركز على الطلاب.
٤. القيادة التشاركية: حيث تقوم تلك المجتمعات على المشاركة في صنع القرار.
٥. العلاقات الايجابية: حيث يعتمد العمل الجماعي المثمر على العلاقات الجماعية الإيجابية، من خلال فكرة المشاورة بين أعضاء المجتمع المهني.

وعلى الرغم من تعدد خصائص مجتمعات التعلم المهنية السابقة إلا أنها تتفق فيما بينها على قضية واحدة وهي أن المؤسسة التي تتصف بهذه الصفة مؤسسة غير تقليدية تبتغي تحقيق التميز وإحراز التقدم والتفرد لنفسها، وذلك عبر ما توظفه لنفسها من إجراءات أو ما تتبناه لذاتها من مداخل مهنية أو إدارية، ويتفاوت مستوى تطبيق هذه الإجراءات وفقاً لتوجهات المؤسسة نفسها، والمعدل الزمني فيها، فقد يتوفر بكل مؤسسة إحدى خصائص مجتمعات التعلم المهنية، ولكن يستلزم توافر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي تضمن نجاح مجتمعات التعلم المهنية.

### المحور الثاني: متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس

تؤكد الأدبيات المعاصرة على أن هناك العديد من متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية، وفي هذا السياق فإن البحث الحالي يركز على متطلبات رئيسة تشمل المحاور الفرعية التالية:  
المتطلب الأول: الثقافة المدرسية المناسبة.

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الظواهر الإنسانية للدراسة والبحث والتحليل من العلماء والباحثين، وأن الهدف من تلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستواها وطبيعة علاقاتها بمتغيرات تنظيمية أخرى. (٣٣)

وتعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المؤسسة في الوصول إلى التعلم المهني، فالأشخاص في المؤسسة يتعلمون عبر القصص والرموز، وبالتالي فالتعلم ذوي صلة بالعمليات الثقافية، كما أن الثقافة التنظيمية عملية مهمة تربط تعلم الأشخاص والمنظمات، وتحدث تلك العملية لأنها مجسدة في منتجات مرئية محددة للأنظمة الاجتماعية. (٣٤)

وفى هذا السياق يمكن تطبيق مجتمع التعلم المهني من خلال تعزيز الثقافة المدرسية القائمة على تحسين الموارد والأسس التي تعزز مجتمع التعلم المهني وتعزيز التعلم المهني والتقييم والمحافظة على مجتمع التعلم المهني. (٣٥)

وتدعم الثقافة التنظيمية مجتمعات التعلم المهنية من خلال تهيئة البيئة التي تساعد على إقامة علاقات تعاونية إيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي، ونشر ثقافة التعاون فيما بينهم، وتعزيز الأنماط التعاونية في ممارسة الأنشطة المختلفة، وتعزيز الاحترام المتبادل والشعور بالتقدير والثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي. (٣٦)

ومن خلال ما سبق يتضح أن نجاح أو إخفاق البيئة المدرسية يعتمد بشكل أساسي على السلوكيات الخاصة بأفرادها؛ وبالأخذ في الاعتبار أن الثقافة المدرسية هي العامل المؤثر في سلوكيات الأفراد بداخلها؛ فإن فهم الثقافة المدرسية يؤدي إلى تحسين وتطوير كافة العمليات التي تتم في البيئة المدرسية.

#### المتطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية المؤهلة بالمدرسة.

تلعب الموارد البشرية في أي مؤسسة دوراً محورياً في مدى نجاحها من عدمه؛ ولذلك كان الاهتمام به من أولويات أي مؤسسة لا سيما المؤسسات التعليمية، وفي هذا الصدد فهناك تأكيد على أن المؤسسات التربوية تتشابه مع غيرها من المؤسسات الإدارية في تأكيدها على توافر العاملين المؤهلين تأهيلاً مهنيًا، إذ لا بد من توافر مؤهلات معينة لدى جميع العاملين وفي مقدمتهم المعلمون، وتزويدهم بقدر مناسب من التدريب والإعداد المهني. (٣٧)

وتعد الموارد البشرية بمثابة القوة الداعمة للإدارة المدرسية وذلك لأنها إحدى المحددات الرئيسة لزيادة فعالية العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها وتتمثل العناصر البشرية في التلاميذ وجميع العاملين بالمدرسة. (٣٨)

ويمكن التأثير على خصائص المعلمين من أجل بناء مجتمعات تعلم مهنية من خلال إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت، والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية. (٣٩)

#### المتطلب الثالث: القيادة المدرسية الداعمة.

إن إعداد مجتمعات تعلم مهنية في حاجة إلى قادة أكثر من حاجته إلى مديرين، فالقائد غالباً ما تكون لديه القدرة على الإبداع والإبتكار، ووضع حلول جذرية مبدعة للمشكلات المدرسية، وحفزهم على العمل، وتغيير الثقافة المدرسية التقليدية، وإعداد ثقافة جديدة مرنة تدعم التعاون والعمل الجماعي المشترك، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتطوير التنظيم

المدرسي، وتوفير مناخ مدرسي داعم لعملية التعلم، الأمر الذي يجعل البيئة المدرسية بيئة غنية بالتعلم، وتصبح المعرفة معلماً من معالم المجتمع المدرسي. (٤٠)

وتبرز أهمية القيادة المدرسية الداعمة في مساندة ودعم مجتمعات التعلم المهنية من خلال الالتزام المهني من قبل المديرين، واستخدام أساليب القيادة التشاركية الداعمة، وبناء الثقافة المدرسية القائمة على التعلم التفاعلي وتلبية احتياجات التلاميذ، والقيادة القائمة على البحث والتفكير الانعكاسي هي التي تعزز البحث والتقييم الذاتي والأساليب المنهجية الجماعية في التدريس وإجراء البحوث الإجرائية ذات الصلة، وكذلك الإدارة الموزعة والتربوية التي تركز على العملية التعليمية. (٤١)

ولا يقتصر بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس على المتطلبات سالفة الذكر؛ إذ أن هناك العديد من المتطلبات الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها ولعل أهمها: (٤٢)

١. تحديد خصائص المجتمع المدرسي من خلال تحديد مدى اهتمام المعلمين والمديرين بتطوير العملية التعليمية، ومدى رغبة أفراد المجتمع المدرسي في بناء مجتمع التعلم المهني الذي يقوم على المشاركة والتعاون والدعم الإداري.
٢. عقد لقاءات بين المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية لتحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بأفراد مجتمع التعلم المهني، وكذلك تحديد الرؤية والرسالة والأهداف المتعلقة بمجتمع التعلم المهني.
٣. تحديد الاحتياجات التي تتطلب التحسين داخل المدارس وكذلك أفضل الممارسات التعليمية التي تعزز كفاءة العملية التعليمية وتحديد الاستراتيجيات التي تعزز التعلم المعرفي واستيعاب المواد الدراسية لدى الطلاب.
٤. تحديد الأنشطة والممارسات المتعلقة بكل فرد داخل مجتمع التعلم المهني.
٥. تعزيز اكتساب وتبادل المعرفة بين المعلمين واستخدامها ونشرها داخل البيئة التعليمية من أجل تعزيز العملية التعليمية وتحسين نتائج الطلاب.
٦. التركيز على الأساليب التعليمية التي تعمل على توفير فرص التنمية المهنية الرسمية والتعلم المهني القائم على التنمية الذاتية والبحث والتقييم الذاتي باعتباره مصدر تعلم والتفاعل المنهجي بين المعلمين.
٧. تعزيز المصادر الاجتماعية من خلال العلاقات القائمة على الثقة والعمل الإيجابي والأساليب الجماعية القائمة على تبادل الأفكار والقيم التعاونية والتشاركية بين أفراد مجتمع التعلم المهني.

٨. إدارة الموارد البنائية مثل: الوقت من خلال السماح للمعلمين والعاملين بتطبيق أفضل الممارسات التعليمية، والبيئة المدرسية التي تسمح بإجراء المناقشات والاجتماعات المهنية لتبادل الخبرات والتجارب المتعلقة بالعملية التعليمية بسهولة بين المعلمين.

ومن جملة ما سبق يتبين وجود مجموعة من المتطلبات اللازمة لبناء مجتمعات التعلم المهنية في المؤسسات التربوية، والتي تتفاوت ما بين تفهم القيادة المدرسية لأهمية مجتمع التعلم المهني وتحفيز المعلمين على التطور، وتبني المداخل الجديدة في العملية التعليمية، ومرونة الهيكل التنظيمي المدرسي، وإيجابية نظم القيادة المدرسية، وتوافر نظم اتصال فعالة، وقوة النموذج الثقافي الذي تتبناه المدرسة ويؤهل للتغيير وإحداث التطوير الإيجابي، ويساعد الفهم الجيد لطبيعة هذه المتطلبات في مساعدة المدرسة على تصور الآليات المناسبة لتوفير هذه المتطلبات باتجاه العمل الجاد نحو دعم مجتمعات التعلم المهنية، ومحاولة تفعيله في داخل المحيط المدرسة بما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء المدرسي.

### القسم الثاني

#### واقع جهود بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية فى دولة الكويت

يمكن تناول ذلك القسم في ضوء محورين رئيسين، يشمل المحور الاول مبررات الحاجة لبناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الابتدائية فى دولة الكويت، ويتناول المحور الثاني جهود دولة الكويت في دعم بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية، ويمكن تفصيل تلك المحاور على النحو التالى:

**المحور الاول: مبررات الحاجة لبناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس الابتدائية فى دولة الكويت.**

تعتبر المدارس الابتدائية من أهم المدارس في التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، ويوجد في الكويت ما يزيد عن مائتي مدرسة ابتدائية حكومية ومايزيد عن مائة مدرسة خاصة، والتي تمتد لمدة خمس سنوات ويلتحق بها الطالب من سن السادسة حتى سن الحادية عشر؛ باعتبارها المرحلة التعليمية التأسيسية لجيل الغد ويتحمل فيها المعلم مسؤوليات عديدة تختلف باختلاف طبيعة المرحلة عن غيرها من المراحل النمائية المعرفية الأخرى في حياة الإنسان، وهي المدارس الأنسب لبناء مجتمعات تعلم مهنية.<sup>(٤٣)</sup>

أشارت الإستراتيجية المستقبلية الأولية لتطوير التربية في دولة الكويت حتى عام ٢٠٢٥ إلى أن المعلم هو رأس حركة التغيير، فهو الذي يهب الموقف التعليمي الحياة النابضة الزاخرة التي تستثير الفكر وتحفز الهمة للمعرفة والبحث، وترسي في العقول منهجية التحليل والنقد، واكتساب القدرة على التعايش مع الآخرين، والقبول بالتنوع والشورى والحوار، ويقدم المعلم

بمسلكه وجهده القدوة في كل ذلك، لذا كانت الحاجة إلى بناء مجتمعات تعلم لدعم عمله داخل المدارس. (٤٤)

وقد عزز هذا التوجه الإصلاحي بإصدار بعض القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية الخاصة بإصلاح التعليم والمناهج التربوية والتي تدعم بناء مجتمعات تعلم مهنية بالدولة، وقد بدأت هذه المحاولات الإصلاحية بإعداد إستراتيجية التنمية الشاملة بعيدة المدى لدول مجلس التعاون التي تستند للتربية أدواراً متجددة في إطار عملية التنمية الشاملة، لذلك اهتمت السياسة التربوية في الكويت بتطوير مناهج التعليم التي تعتمد بشكل رئيس على بناء مجتمعات التعلم. (٤٥)

وأكد تقرير وزارة التربية بالكويت لعام (٢٠١٤) من أنه على الرغم من الجهود التربوية المكثفة والتوظيفات المالية الكبيرة التي قامت بها الدولة نحو وزارة التربية، وعلى الرغم من أن التعليم في الكويت قد أحرز تقدماً كمياً في هذا الجانب أو ذاك من جوانب التعليم، فإن نوعية هذا التعليم لاتزال موضع تساؤل وقلق حيث تبرز قضية اختلال الملاءمة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل وندرة توفر خريطة واضحة ودقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل بقطاعيه العام والخاص (كما ونوعاً)، وضعف المستوى المهاري والمعرفي لمخرجات التعليم العالي وقدراتهم التنافسية بما يحقق تحسين فرص التوظيف لهم سواء على المستوى المحلي أم الإقليمي أم الدولي، الأمر الذي يُحتم على المدارس في دولة الكويت دعم بناء مجتمعات التعلم المهنية. (٤٦)

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك العديد من مبررات بناء مجتمعات التعلم المهنية بدولة الكويت، والتي تلزم تضافر واضح بين الحكومة والمدارس ذاتها في إطار تعاوني مشترك بين الطرفين.

### المحور الثاني: جهود دولة الكويت في دعم بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية.

هناك العديد من الجهود التي تقوم بها دولة الكويت لدعم بناء مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس وذلك من خلال تمكين وتطوير وتحسين أداء المعلمين في المرحلة الابتدائية بالكويت، ولعل أهم تلك الجهود: (٤٧)

١. الاعتماد على الرخصة الدولية للمعلمين من خلال أكاديمية مهنية متخصصة يعول فيها على المدى الذي يسهم فيه المعلمون في تنمية أنفسهم، والأنشطة التي يتميزون فيها، ومجالهم المهني، ومن ثم يكون لديهم قدرة على بناء مجتمعات تعلم مهنية.
٢. تكثيف إدارة التدريب بالكويت للدورات الخاصة ببناء مجتمعات التعلم المهنية مما يجعل المعلمين يحصلون على الخبرات المهنية باستمرار وتكون وفقاً لاحتياجاتهم المهنية.

٣. تأسيس وحدة للتدريب والتنمية في المدارس تقوم بدورها في التنمية المستمرة للمعلمين داخل المدرسة، والتي تعمل على دعم بناء مجتمعات التعلم المهنية.
٤. محاولة تجريب فكرة المدارس المستقلة لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار، وتصميم الشئون التعليمية وفقاً لاحتياجات البنية المدرسية والمجتمعية، ولعل فكرة تلك المدارس تدعم بناء مجتمعات التعلم المهنية.
٥. عقد وزارة التربية دورات تدريبية للمديرين في التمكين والتفويض وأأسسه ووسائله حتى يمتلكوا مهارات التفويض ويمارسونه بصورة صحيحة مما يجعلهم قادرين على بناء مجتمعات التعلم المهنية بشكل متميز.
٦. عمل برامج إعلامية وثقافية في المجتمع لدعم الاستقلالية وتربية المسؤولية لدعم فكرة بناء مجتمعات التعلم المهنية.
٧. توفير مناخ مدرسي داعم لبناء مجتمعات تعلم مهنية من خلال دعم الثقة من قبل إدارة المدرسة قائم على التعاون مع المعلمين في حل مشكلاتهم، وتقديم المساعدات المهنية المختلفة وتقدير ظروفهم والثناء على كل ما يبذلونه من جهد ودعوتهم إلى المزيد.
٨. توجيه الانتباه لأنشطة النمو المهني وبناء مجتمعات التعلم المهنية بما يسهم في مساعدة المعلمين على تعزيز مهاراتهم المرتبطة بأهداف المدرسة.
٩. دعم التجمعات المهنية لتحسين تصور المعلمين حول التمكين وهو ما يجب أن تخطط له إدارة المدرسة باستمرار لتشجيع المشاركة المهنية، وهذا يمكن أن يكون واقعاً ومنجزاً عن طريق عقد اجتماعات الأعضاء، واللقاءات الدورية من الجماعات المهنية، وبرامج التدريب أثناء الخدمة.

وفي هذا السياق تدعم دولة الكويت فكرة التدريب الميداني للطلاب المعلمين وللمعلمين كإحدى الأساليب الداعمة لبناء مجتمعات تعلم مهنية، وذلك من خلال جهاز التوجيه الفني للمواد الدراسية تخصص الوزارة جهازاً كبيراً للتوجيه الفني للمواد الدراسية والمجالات التربوية المختلفة يأتي في مقدمة مسؤولياته التدريب الميداني للمعلمين في مدارسهم وتوجيههم إلى كل ما يعمل على رفع مستوى أدائهم، ولكل مجال دراسي موجه عام يعاونه موجهون أوائل في كل من المناطق التعليمية المختلفة وعدد من الموجهين الفنيين الذين يمارسون الاتصال المباشر مع المعلمين.<sup>(٤٨)</sup>

وقد قامت دولة الكويت بإنشاء شعبة تحسين الأداء داخل المدارس، ولعل تلك الوحدة من أهم أساليب دعم بناء مجتمعات التعلم المهنية؛ حيث قامت وزارة التربية في دولة الكويت بإنشاء شعبة تحسين الأداء بكل مدرسة تابعة لمدير المدرسة مباشرة، بحيث تتولى شعبة تحسين الأداء

تلك المهمة التي يتطلب منها؛ الأمر الذي يؤدي إلى توفير بيانات ومعلومات ذات جودة عالية تفيد في اتخاذ القرارات، وكذلك يؤدي إلى التحسين في مجالات القيادة المدرسية كافة: مثل مجالات (القيادة الاستراتيجية، والقيادة التشغيلية، والتعليم والتعلم، وتنمية الذات والآخرين، والاتصال والتواصل)، ويُمكن الدور الحيوي المطلوب من شعبة تحسين الأداء بالمدرسة القيام بمهامها واختصاصتها بجمع البيانات وتقويم الأداء، ولقيام بهذا الدور تقوم الشعبة بتلقي البيانات المتدفقة من كافة الشعب العلمية والإدارية، والإدارة المدرسية بشكل دوري كلما دعت الحاجة إلى ذلك، حيث تقوم على أثرها بعمليات التحليل والمعالجة للبيانات ورفعها في تقارير فنية إحصائية لمدير المدرسة ومساعديه من أجل التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات من ضمنها ما يتعلق بكفاءة وأداء المعلمين. (٤٩)

### القسم الثالث

#### الآليات المقترحة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت

من خلال الدراسة النظرية لبناء مجتمعات التعلم المهنية في الأدبيات التربوية المعاصرة والتعرف على واقع بناء مجتمعات التعلم المهنية بدولة الكويت ومبررات الحاجة لتلك المجتمعات لدعم تحسين أداء المعلم، ومن ثم تحسين أداء المدرسة، فيضع البحث الحالي مجموعة من الآليات المقترحة والتي يمكن من خلالها دعم بناء مجتمعات التعلم المهنية، ومن بين هذه الآليات ما يلي:

١. توجيه رؤية ورسالة المدرسة بشكل يدعم بناء مجتمعات التعلم المهنية.
٢. وضع تشكيل مجتمعات التعلم المهنية من ضمن الأهداف الاستراتيجية الرئيسة لتحسين الأداء بالمدارس.
٣. تقييم البيئة الداخلية للمدارس الابتدائية بحيث يتم التعرف على نقاط القوة والضعف التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية ومن ثم يتم دعم نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف.
٤. وضع مصفوفة التحليل البيئي داخل المدرسة للتعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف داخل وخارج المدرسة بحيث يتم من خلالها تحليل الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للمدارس الابتدائية والتي تدعم بناء مجتمعات التعلم.
٥. تطبيق نمط القيادة التحويلية بالمدرسة والذي يدعم فكرة مشاركة المعلمين في صناعة القرار، ومن ثم تدعم تلك القيادة بناء مجتمعات التعلم المهنية.
٦. إشراك مجالس الأمناء والأباء بالمدارس الابتدائية والتأكيد على دعمهم لبناء مجتمعات تعلم مهنية.

٧. حضور المعلمين لمجالس الأمناء والأباء واشتراكهم في المسئولية عن الأداء بالمدرسة.
٨. وضع استراتيجية واضحة لبناء مجتمعات التعلم المهني بالمدارس الابتدائية من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها وأنواعها وطرقها.
٩. عقد دورات تدريبية لدعم الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس والمعلمين وأولياء الأمور لتقبل فكرة التعاون، وذلك لتسهيل بناء مجتمعات التعلم المهنية.
١٠. تحديد احتياجات بناء مجتمعات التعلم المهنية ووضع خطط استراتيجية لاتمامها.
١١. توظيف التكنولوجيا بشكل فعال في عملية بناء مجتمعات التعلم المهني لتكون أكثر فاعلية وتأثير.
١٢. توفير الامكانيات المادية والمالية بالمدرسة ومن ما يقدمه أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي لدعم بناء مجتمعات التعلم المهني.
١٣. عقد دورات توعوية بأهمية بناء مجتمعات التعلم المهني في خدمة أولياء أمور الطلاب من خلال تحسين تعليم أبنائهم.
١٤. توفير مناخ تنظيمي يدعم الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف الفاعلة في بناء مجتمعات التعلم المهني.
١٥. تبني وزارة التربية بالكويت لاستراتيجية موحدة لبناء مجتمعات تعلم بكل مدرسة.
١٦. تهيئة جميع المعلمين لقبول المشاركة ببناء مجتمعات التعلم المهنية والافتتاح بها كوسيلة رئيسة لتحسين الأداء داخل المدرسة.
١٧. تشكيل فرق عمل داخل المدارس على كل مستوى ومن ثم التدريب على تشكيل بناء مجتمعات تعلم مهنية.
١٨. عقد شراكات بين المدارس الابتدائية المختلفة في الكويت لبناء مجتمعات التعلم المهنية بما يسمح تبادل الخبرات والمعارف بين المدارس.
١٩. اختيار قيادات مدرسية قادرة على بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس بشكل فعال من ذوي الخبرة والكفاءة، ينقلونها للمعلمين بالمدارس.
٢٠. الاستمرار في بناء مجتمعات التعلم المهني بشكل متتابع حتى يتم الاستفادة منها بشكل فاعل.
٢١. وضع قواعد بيانات ومعلومات داخل كل مدرسة يمكن من خلالها بناء مجتمعات تعلم مهنية متواصلة.
٢٢. الاعتماد على قواعد البيانات الموجودة داخل كل مدرسة لتبادل المعلمين للخبرات والأفكار فيما بينهم.

٢٣. الاستفادة من الذاكرة التنظيمية بالمدرسة في نقل خبرات وتجارب المعلمين السابقين.

### هوامش البحث

(٥) Daniel Muijs and Alma Harris, "Teacher Leadership - Improvement Through Empowerment : An Overview of the Literature", **Educational Management & Administration** , Vol . 31, No .4, 2003, P. 437.

(٦) Shirley Hord , **Professional learning communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement** (London: Austin Maquilly Publishing , 2009) ، P.10.

(٧) **Ibide**, P.11.

(٨) Peter Tarby and Dick Emuchay, **Understanding School Leadership**, (London: Paul Chapman Publishing, 2004), P. 179.

(٩) وزارة التربية بدولة الكويت، الدليل التنظيمي لوزارة التربية، مُتاح على موقع وزارة التربية على الموقع: [http://www.moe.edu.kw/pages/misc/org\\_guide1.htm](http://www.moe.edu.kw/pages/misc/org_guide1.htm)، تاريخ الدخول (٢٠١٩/٦/١).

(١٠) وزارة التربية بدولة الكويت، مهام واختصاصات إدارة التقويم وضبط جودة التعليم، (الكويت: وزارة التربية، ٢٠٠٨)، ص. ٢.

(١١) زينب علي الحساوي ، استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للمدري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة ، **مجلة التربية والتعليم** ، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، العددان (٢١-٢٢) ، أكتوبر ٢٠١٥ .

(١٢) وزارة التربية بدولة الكويت، الدليل الإجرائي لشعبة تحسين الأداء، (الكويت: وزارة التربية، ٢٠١٦)، ص. ٧.

(١٣) محمد يوسف المسيليم، "درجة تقييم المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية"، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، العدد (٣٥)، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٤، ص. ١٩٣.

(١٤) فاء الياسين ومحمد يوسف المسيليم ، استراتيجية التعليم التعاوني وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصفية: دراسة ميدانية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد (١٥) ، القاهرة: ٢٠١٤ ، ص ص ٥٣ - ٥٤.

(١٥) هدى سعود الهندال وسعيد أحمد اليماني وعادل محمد محمود العدل. الأساليب المستخدمة من قبل المعلمات في دولة الكويت لتغيير السلوكيات غير المقبولة لدي تلاميذ المرحلة الابتدائية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد ١٨ مجلد (٤)، ٢٠١٧، ص. ٧٣.

(١٦) قاسم الصراف وآخرون، وثيقة الحلقة النقاشية الأولى "ماذا يريد المجتمع الكويتي من النظام التربوي؟"، (الكويت: وزارة التربية، ٢٠٠١)، ص. ٤.

(١٧) اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، "تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥"، (الكويت: اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٥)، ص. ٦٢.

(١٨) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **معجم المصطلحات الإدارية**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)، ص. ٢٨٨.

(15) Cooper and Chris Argyris , **The Concise Blackwell Encyclopedia Of Management**, (Virginia: Blackwell , 1998 ) , p . 705.

(16) Ansawi Beckum and Pang victoria , "The Relationship Between Professional Learning Community And Lesson Study: A Case Study In Low Performing Schools In Sabah, Malaysia", Sains Humanika ,Vol.9, No.9, 2017, P.65.

(17) Senge Peter, **the Fifth discipline, The art and practice of the Learning Organization**, (New York: Doubleday Currency, 1990) P. 50.

(18) علاء الدين حسن سعودي، "برنامج قائم على مدخل مجتمعات التعلم المهنية لتنمية مهارات تدريس القواعد والاتجاهات نحوها لدى معلمي المرحلة الإعدادية، مجلة القراءة والمعرفة، عدد ١٩٥، ٢٠١٨، ص ٨٧-١٣٢.

(19) حشمت عبد الحكم محمدين، وأحمد محمد بكرى موسى، مرجع سابق، ٢٠١٧، ص ١٢-٧٢.

(20) زينب بنت عبد الله الزايد وسوزان بنت حسين حج عمر، "تأثير مجتمعات التعلم المهنية على الإنترنت في فهم معلمات العلوم لطبيعة العلم وممارسات تدريسيها"، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد ١٢، عدد ٣، ٢٠١٦، ص ٣٤٩-٣٦٢.

(21) ياسر فتحي الهنداوي المهدي، وعائشة بنت سالم الحارثية، وبديرة بنت عبد الله الرواحية، "واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان"، **مجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعة السلطان قابوس**، المجلد ١٠، العدد الثاني، ٢٠١٦، ص. ٢٧١-٢٨٩.

(22) حشمت عبد الحكم محمدين، وأحمد محمد بكرى موسى، "متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين"، **مجلة كلية التربية**، المجلد الأول، عدد ١٧٢، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠١٧، ص. ٢٧.

(23) Ramazan Cansoy and Hanifi Parlar . " Schools As Professional Learning Communities: Development And Application Of The Concept In Schools " **International Periodical For The Languages: Literature And History Of Turkish.**, Vol 12, No.17, 2017, P.91.

(24) OECD. "School Leadership For Developing Professional Learning Communities". **OCED Library**, Paris, France. 2016,p.1.

(25) محمد السيد محمد الإخناوي، "متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية"، **مجلة كلية التربية**، المجلد ٦٤، العدد الرابع، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠١٦، ص. ٩٠.

(26) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، "ثقافة المدرسة المصرية وبناء مجتمع التعلم دراسة في محددات العلاقة وشروط التحول" **دراسات عربية في التربية وعلم النفس (مجلة عربية إقليمية محكمة دوليا مستقلة تصدرها رابطة التربويين العرب)**، المجلد الثاني، العدد ٦١، ٢٠١٤، ص ٣٨٣.

(27) Narongrith Intanam & Suwimon Wongwanich. "An Application Of The Professional Learning Community Approach To Developing The Learning Process And Enhancing Academic Achievement In The Mathematics And Science Teaching Of The Primary School Student". **Procedia-Social And Behavioral Sciences**,No 131, 2014, P. 479.

(28) حسين بن قاسم حسن بت. "الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية" **مجلة الثقافة والتنمية**، عدد ١٠٣، كفر الشيخ، دسوق، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص. ٢٥.

(29) Ramazan Cansoy and Hanifi Parlar . " Schools As Professional Learning Communities: Development And Application Of The Concept In Schools " **International Periodical For The Languages: Literature And History Of Turkish.**, Vol 12, No.17, 2017, p90.

(30) Narongrith Intanam & Suwimon Wongwanich. **Op.Cit.** 2014, P. 479.

(31) Rentfro. "Professional Learning Communities Impact Student Success" **Leadership Compass**,Vol. 5, No 2, 2007, P.1.

(32) Sucheera Mahimuang. " "Professional Learning Community Of Teachers: A Hypothesis Model Development". **Paper Presented At The International Academic Research Conference in Vienna**, 2018, P.p.229-230.

(33) سندس رضوي حوين. "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد" **مجلة الإدارة والاقتصاد**، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، عدد ٧٥، ٢٠٠٩، ص. ١.

(34) عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي. **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة لتنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي**. (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ٢٠١٠). ص ٣٧.

(35) Louise Stoll, Ray Bolam, Agnes McMahon, Sally Thomas, Mike Wallace, Angela Greenwood & Kate Hawkey. "Creating And Sustaining An Effective Professional Learning Community". **National College For School Leadership**, 2006, P. 2.

- (٣٦) ملتقى تعلم الأول. مجتمعات التعلم المهنية ودورها في التحسين المدرسي في ضوء تبني بعض أنماط القيادة المعاصرة. ورقة عمل في ملتقى تعلم الأول والذي أقيم في المنطقة الشرقية، خلال الفترة (١٢ - ١٤ / ٧ / ١٤٣٧هـ) - المملكة العربية السعودية.
- (٣٧) راتب سلامة السعود. القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ٢٠١٣). ص ٤٠.
- (٣٨) عبدالسلام الشيراوي عباس. الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر وفقر الممارسة. (القاهرة: دار فرحة للنشر والتوزيع. ٢٠٠٩). ص ٧٧.
- (٣٩) بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي. توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، (القاهرة: دار الفكر العربي. ٢٠١٠). ص ٥٢.
- (٤٠) حشمت عبد الحكم محمدين، وأحمد محمد بكري موسى. مرجع سابق، ٢٠١٧. ص ٣٠.
- (41) Louise Stoll, Ray Bolam, Agnes McMahon, Sally Thomas, Mike Wallace, Angela Greenwood And Kate Hawkey **Op.Cit.** 2006, P. P. 10-12.
- (42) Manuel Flores Fahara, Guadalupe Rodríguez Bulnes, and Magda García Quintanilla.. "Building A Professional Learning Community: A Way Of Teacher Participation In Mexican Public Elementary Schools". **International Journal of Educational Leadership And Management**, Vol 3, No2, 2015, P P. 124-125.
- (٤٣) وزارة التربية بدولة الكويت، الوثيقة الأساسية المعدلة للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت، (الكويت: وزارة التربية، ٢٠١٤)، ص ١٠.
- (٤٤) بتله صفوق العنزي. إعداد المعلم في دول الخليج العربي نماذج مقترحة. (الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)، ص ٣٧.
- (٤٥) علي أسعد وطفة و خالد مجبل الرميضي. "الأداء التربوي للمدرسة الكويتية في منظور عينة من معلميهما". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة دمشق، مجلد ٦، عدد ٢، ٢٠٠٨، ص ٥٧.
- (٤٦) وزارة التربية والتعليم العالي. تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٦، (الكويت: وزارة التربية، ٢٠١٤). ص ٢٣.
- (٤٧) محمد سعد السبوق. تمكين معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت دراسة ميدانية. مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، المجلد ٢٨، العدد ٣، ٢٠١٣، ص ٥١ - ٥٢.
- (٤٨) وزارة التربية، تاريخ التعليم في دولة الكويت، دراسة توثيقية، المجلد الرابع، وزارة التربية ١٣٩١هـ، (١٩٧٢م) وما بعده، (الكويت: مركز البحوث والدراسات الكويتية، ٢٠٠٢)، ص ١٣٥.
- (٤٩) وزارة التربية بدولة الكويت، الدليل الإجرائي لشعبة تحسين الأداء، (الكويت: وزارة التربية، ٢٠١٦)، ص ١١ - ١٢.