

ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي – دراسة ميدانية بمحافظة دمياط

د. / رانيا وصفي عثمان

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة دمياط

ملخص البحث :

يهدف البحث إلى الكشف عن ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط . تحقيقاً لهذا الغرض تم التعرف على مفهوم مجتمعات التعلم المهنية ، والوقوف على مقوماتها الداعمة للتميز التنظيمي ، وتحليل مفهوم التميز التنظيمي ، والوقوف على أهم أبعاده . وأخيراً صياغة تصور مقترح لتفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، مستعينة باستبانة طبقت على عينة قوامها ٣٢٨ من معلمى الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط . وتوصل البحث إلى ان مستويات الآراء نحو واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي، وقعت في مستوى "تتحقق إلى حد ما" لجميع الممارسات ، وجاءت الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي هي الأكثر تحققاً بمتوسط حسابي (٢.٣١) ووزن نسبي (٧٦.٨٥%)، يليها الممارسات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وأهمية نسبية (٧٤.١٠%)، ثم الممارسات المتعلقة بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز بمتوسط حسابي (٢.١٩) وأهمية نسبية (٧٢.٨٤%)، ثم الممارسات المتعلقة بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.١٥) وأهمية نسبية (٧١.٧٧%)، وأخيراً الممارسات المتعلقة بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز بمتوسط حسابي (٢.١١) وأهمية نسبية (٧٠.٤٢%).

كلمات مفتاحية : تميز تنظيمي – مجتمعات تعلم مهنية.

Abstract

The research aims to reveal the practices of professional learning communities that support organizational excellence in the schools of the second cycle of basic education in Damietta Governorate. To achieve this purpose, the concept of professional learning communities was identified, its components supporting organizational excellence, the analysis of the concept of organizational excellence, and its most important dimensions. Finally, formulating a proposed vision to activate the practices of professional learning communities that support organizational excellence. The researcher used the descriptive approach, using a questionnaire that was applied to a sample of 328 teachers of the second cycle of basic education in Damietta Governorate.

The research found that the levels of opinions towards the reality of the practices of professional learning communities in support of organizational excellence, fell at the level of "achieved to some extent" for all practices, and the practices related to formulating a joint vision in support of organizational excellence were the most achieved with a weighted average of (2.31) and percentage of

(76.85%). followed by practices related to leadership that support organizational excellence with a weighted average of (2.22) and percentage of (74.10%), then practices related to group learning and its applications that support excellence with a weighted average of (2.19) and and percentage of (72.84%), then practices related to sharing professional experiences that support organizational excellence. With a weighted average of (2.15) and percentage of (71.77%), and finally practices related to providing conditions supporting learning communities to achieve excellence with a weighted average of (2.11) and percentage of (70.42%).

Keywords: organizational excellence - professional learning societies .

مقدمة :

السعي نحو التميز التنظيمي . (على ، على محمد السعيد
٢٠١٦، ٧)

وتعتبر مجتمعات التعلم المهنية إحدى الأساليب
الواعدة لتحسين النظم التعليمية ، وركيزة هامة في برامج
التنمية المهنية وتطوير أداء المعلم ، ووسيلة منهجية
لتحسين أداء التعليم والتعلم ، وفي ظل الانفجار المعرفي
المتسارع لم تعد المدرسة هي المصدر الوحيد للمعرفة ،
لذا فإن قدرتها على البقاء والتميز في ظل مجتمع المعرفة
أصبحت تقاس بقدرتها على التعلم الجيد ، ومن ثم تحولت
إلى ما يطلق عليه مجتمع التعلم . (البرعى ، يوسف
وعبد الرشيد ، ناصر ، ٢٠٢٠، ٢١٤)

وقد بدأت مجتمعات التعلم المهنية في الظهور
في العقد الأخير من القرن العشرين ، وتعد من الأساليب
الحديثة في التطوير المهني ، وفكرتها تقوم على تشكيل
فرق عمل من المعلمين تجتمع بانتظام للتعلم وتبادل
الأفكار ، وتحسين التدريس ، ونشأت لتلبي تزايد
الاهتمام بتشجيع مشاركة المعلمين في التطوير المهني ،
وتفترض أن تعاون الأقران سيحول ممارسات التدريس
إلى طرق ترفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب
، وبالتالي دعم تميز المدرسة وتفردتها (سعيد ، محمد
حسن و هادي ، إبراهيم على ، ٢٠٢٠، ٤٠)

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة نتيجة
العولمة ، تقدم التقنية وثورة تكنولوجيا المعلومات ،
وتوليد المعرفة وإدارتها، مما أوجب الاهتمام برأس
المال الفكري، والعنصر البشري تقديرا وثقة، وتحفيزا
على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة القرار،
وفرض على الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات
تتكيف مع التحديات التي تواجهها لتحقيق أهدافها وتلبي
توقعات المستفيدين ، وبالتالي تحقيق التميز للمنظمة .

وقد ظهر مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى
الحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة ليميزها
عن غيرها، وليجمع بين كل إمكانياتها ومواردها التي
تساعدها على النهوض والبناء على أسس صحيحة في
عصر سمته الدائمة التغير والتنافس الشديد، والاستفادة
من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل
كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتميز والجودة
الفائقة. (حمد ، سؤدد سعيد وحافظ ، عبد الناصر علك
و محمد، نسرين جاسم، ٢٠١٩ ، ٢١٢)

وبذلك أصبح التميز التنظيمي ضرورة من
ضرورات النجاح للمنظمات عامة والتعليمية بخاصة،
فالمنظمات المتميزة أصبحت قادرة على تحقيق النجاح ،
وإحراز التقدم ، مما يتطلب من المستويات الإدارية
والوحدات التنظيمية جهودا مكثفة، تدعم من خلالها

مشكلة البحث :

والتقليل من نسبة التسرب بين الطلاب وسد منابع الأمية . والاهتمام بالإنتاج والبيئة والربط بين العلم والعمل في الحياة. وتوفير تعليم يضمن عدم الارتداد إلى الأمية، و يساعد على الاستمرار في التعليم ومتابعته إلى المراحل الأعلى، ويعنى بالتعليم الذاتي ويعود الدارس التفكير السليم. (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤ ، ٩٣)

وتحقيق التميز فى مدارس التعليم الأساسي يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والنظم والعمليات من أجل صنع ظروف مواتية للإبداع ، وعلى الرغم من ذلك توجد العديد من المشكلات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام فى مصر ، ومنها : (سليمان ، حنان حسن ، ٢٠١٧ ، ٣٥٠)

- ضعف البناء التنظيمي للمنظومة التعليمية، وضعف إعادة الهيكلة .
- صعوبة التوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية .
- تفضيل العمل الفردي ونقص تحفيز مديري المدارس للعمل في فريق .
- ضعف التنسيق بين أجزاء المدرسة حيث يعمل كل منها منفردا ، وفقا لما يرد إليه من تعليمات من مدير المدرسة .
- ضعف توفير المدرسة لمتطلبات النمو المهني للمعلمين .
- تدنى قدرة المدرسة على تدريب المعلمين على المهارات الأساسية لصنع القرار الجماعي وحل المشكلات .

وأشارت دراسة عثمان، منى شعبان (٢٠٢٠ ، ٢٧٦٧) إلى أن معوقات التميز التنظيمي تتمثل في صعوبة بناء ثقافة التميز ونشرها بين العاملين ، بسبب الاعتماد على العمل الفردي وعدم الرغبة في العمل الفريقى ، و مقاومة التغيير والتطوير وعدم اهتمام

أصبح مفهوم التميز المستوى الوحيد المقبول من الأداء في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة وعصر تكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات ، وعصر سيادة العقل البشري والسيطرة عليه بقوة العلم والفكر البشري ، مع الأخذ في الاعتبار ، أن عناصر التميز وتفعيلها هو مفتاح بقاء المؤسسات واستمراريتها. (Amal A. Al hilaa ; Mazen J. Al Shobakib ; Youssef M. Abu Amunab ; Samy S. Abu Naser,2017.20)

ويعد مفهوم التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة التي تولى اهتماما كبيرا بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي، مما يوفر القدرة على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية . ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية ، في تأهيلها بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي . (حمد ، سوؤد سعيد و حافظ ، عبد الناصر علك و محمد، نسرین جاسم، ٢٠١٩، ٢١١)

حيث يعتبر العنصر البشرى هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استثمار جميع الإمكانيات المادية المتوفرة في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها . (على ، على محمد السعيد ، ٢٠١٦ ، ١٣)

ويشكل التعليم الأساسي اتجاهاً بارزاً في التربية المعاصرة، إذ يعتبر من أولويات التنمية البشرية على الصعيد العالمى ، و تتمثل أهمية مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فى أنها تسعى إلى إكساب المتعلمين المهارات اللازمة للحياة وذلك بتنمية كفايات الاتصال والتعلم الذاتي والقدرة على استخدام التفكير العلمي الناقد والتعامل مع العلوم والتقنيات المعاصرة

تتشأ بكل مدرسة ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية وحدة للتدريب والجودة ، تتبع الوكيل المختص بالجودة ، ويكون من مهامها ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي ، والإشراف على برامج التنمية المهنية المتعددة والمبتكرة مثل المجتمعات المهنية - تبادل الزيارات - البحوث الإجرائية - ورش تنشيطية . (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٢)

وبناء على ما تقدم ، ولما كانت مجتمعات التعلم المهنية تعتمد على عمل المعلمين بشكل تعاوني في دورات متكررة من البحث الجماعي والبحث الإجرائي لتحقيق نتائج أفضل للطلاب الذين يخدمونهم وعلى منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمدرسة ؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة ، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر ، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المدرسة في الأداء عن مثيلاتها . مما يضمن لها التميز في تلبية احتياجات جميع الأطراف على حد سواء أصحاب المصلحة ، أو المجتمع ككل .

فإن البحث الحالي يسعى إلى الوقوف على ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي . وهو ما يمكن التعبير عنه في التساؤل الرئيس الآتي :

- كيف يمكن تفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس ، التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما مفهوم مجتمعات التعلم المهنية ، وما أهم أهدافها ، وخصائصها ؟
- ٢- ما مقومات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي ؟
- ٣- ما مفهوم التميز التنظيمي ، وما أهم أبعاده؟

القيادات بتحقيق التميز التنظيمي ، و ندرة القوانين والتشريعات المعنية بتحديد الآليات المناسبة لتحقيق التميز ، وضعف الانسيابية في العمل وتعقيد الإجراءات بسبب المركزية الشديدة .

وتساعد مجتمعات التعلم المهنية في إيجاد حلول لهذه المشكلات؛ وذلك لأنها تسهم في التحسين المستمر للمدارس وتجويد أدائها من خلال توفير مناخ إيجابي تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة ، والتفاعل والتواصل الإيجابي بين الأعضاء ، كما تساعد على دعم القيادة التشاركية التي تسمح باتخاذ القرارات المشتركة ، وتعزيز القيم والرؤى المشتركة ، وتشجيع التعلم التعاوني ، وتطبيق المداخل المبتكرة لحل مشكلات المعلمين والطلاب . (محمد ، ماهر أحمد حسن، ٢٠١٩ ، ٦٣ ،

كما تمكن مجتمعات التعلم المهنية المعلمين من مشاركة المعلومات والخبرات والمهارات بالإضافة إلى المناقشات والوصول إلى القرارات بشأن القضايا المطروحة للنقاش كأحد الأدوار الرئيسة لمجتمعات التعلم المهنية ، وكذا فإن من أدوار المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ، بالإضافة إلى التنبؤ بالتغيرات التربوية المتوقعة ، حتى يتمكن المعلمون من تلبية احتياجات تلاميذهم . (شاهين، عبد الرحمن يوسف، ٢٠١٩، ٢)

لهذا حرصت وزارة التربية والتعليم في مصر على تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تسهم في التطوير المهني المستمر للمعلم ، وتبنت في برامجها مجتمعات التعلم المهنية كمدخل للتطوير المهني، وتمكين المدرسة من قيادة التطوير المهني لمعلميها، وبناء ثقافة التطوير المهني الذاتي المستمر، مع التركيز على أهمية الدور الإيجابي للمعلم في التعلم والتعاون، والمشاركة والتطوير المهني في سياق العمل . وهو ما أكد عليه القرار الوزاري ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ الذي نص على "أن

التعلم المهنية و التميز التنظيمي ، والكشف عن دور مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التميز التنظيمي ، وبالتالي يعتبر إضافة للتراكم العلمي الأكاديمي الحاصل الذي يربط بين مجتمعات التعلم المهنية والتميز التنظيمي .

- **الأهمية التطبيقية** : تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في أنه قد يستفيد من نتائجه الفئات التالية :

- إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي : وذلك في إطار سعيها إلى إكساب المدرسة سمعة طيبة وتنافسية ، من خلال دعم التميز التنظيمي بها وتحويلها لمجتمعات تعلم مهنية مما يضمن تميز الموارد البشرية بها، وتقديم خدمة تعليمية متميزة .
- تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي : حيث يتم إعدادهم في بيئة مدرسية متميزة تنافس على الريادة ، وتسهم في بناء المجتمع المعرفي ، وتلبية الاحتياجات التربوية لأبنائها .
- أولياء الأمور والمجتمع المحلي : حيث أصبحت المدارس من أدوات المجتمع الأساسية التي تسهم في تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتحقيق حياة أفضل لأبنائها .

منهج البحث وأداته :

يستخدم البحث منهج البحث الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعته ، في صياغة إطار مفاهيمي حول مجتمعات التعلم المهنية ، والتميز التنظيمي ، والوقوف على دور مجتمعات التعلم المهنية في دعم التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط ، من خلال الكشف عن واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي ، وصياغة تصور مقترح لتفعيل تلك الممارسات .

وقد استعانت الباحثة باستبانة طبقت على عينة من معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة

٤- ما دور مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التميز التنظيمي ؟

٥- ما واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط ؟

٦- ما التصور المقترح لتفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي ؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط ، وذلك من خلال ما يلي :

- بلورة مفهوم مجتمعات التعلم المهنية وأهم أهدافها وخصائصها .
- الوقوف على مقومات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي .
- تحليل مفهوم التميز التنظيمي ، والوقوف على أهم أبعاده .
- الكشف عن دور مجتمعات التعلم المهنية في دعم التميز التنظيمي.

- الوقوف على واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط .
- صياغة تصور المقترح لتفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- **الأهمية النظرية** : تنبثق أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو مفهوم مجتمعات

وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها ، وسيتم عرضها كما يلي :

أولا : دراسات تناولت مجتمعات التعلم المهنية :

١ - دراسة قوشتى ، إكرام أحمد (٢٠١٥) . بعنوان " تصور مقترح لتحويل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية إلى مجتمعات تعلم مهنية "

هدفت إلى صياغة تصور مقترح لتحويل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية إلى مجتمعات تعلم مهنية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستعانت باستبيان موجه إلى عينة بلغ عددها (٤٤٣) من (مديرين، ومعلمين، وأخصائيين اجتماعيين، وأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين) للتعرف على واقع بعض الآليات لتحويل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية إلى مجتمعات تعلم مهنية. وتوصلت النتائج إلى : أن من أهم الآليات التي من الممكن أن تساهم في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني، المشاركة المجتمعية، وتهيئة ثقافة مدرسية جديدة، تدعم وتساند قيم المشاركة والعمل الجماعي والتعاون بينهم، وتكون ملائمة للمدرسة كمجتمع تعلم مهني، وقيادة مدرسية فعالة قادرة على إحداث التغيير والتطوير والتحسين المدرسي المستمر.

٢- دراسة محمدين ، حشمت عبد الحكيم و موسى ، أحمد محمد بكرى (٢٠١٧) . بعنوان " متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية. وتوصلت إلى أن متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية تتدرج تحت محاور ستة، تمثلت في

دمياط. وذلك بهدف الوقوف على واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي ، وصياغة مقترحات لتفعيل ممارسات مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي .

حدود البحث : تتمثل حدود البحث في :

- الحدود البشرية : وتتمثل في عينة من معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط .

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. واقترح تصور لتفعيل تلك الممارسات.

مصطلحات البحث : تتحدد مصطلحات البحث فيما يلي :

١- مجتمعات التعلم المهنية : تعرفها الباحثة إجرائيا : بأنها مجموعة من المعلمين يتفاعلون مع بعضهم بشكل مباشر أو رقمي ، ويعملون كفريق واحد تحت رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف ، من خلال إيجاد المعرفة وتبادلها مع بعضهم بصورة مستمرة وفعالة ، و حل مشكلاتهم عن طريق البحوث الإجرائية والتأمل الجماعي في ممارساتهم المهنية ، واستخدام أساليب تقييمية لمعرفة التقدم في الأداء .

٢- التميز التنظيمي : تعرفه الباحثة إجرائيا : بأنه قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى من خلال تميز القيادة ، والموارد البشرية والثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي .

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض وتحليل للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث للتعرف على المشكلات التي تناولتها والأساليب والإجراءات المتبعة ونتائجها ،

الثانوي العام، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام بتصميم استبانة تضمنت عشرة محاور مثلت العوامل المحددة بالدراسة والتي تؤثر في مجتمعات التعلم المهنية ، وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة المدرسية، قدرات المعلمين، التنمية المهنية، الثقة التنظيمية، الثقافة التعاونية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الشراكة المجتمعية، وإدارة الوقت) وطبقت على عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر العوامل العشرة إجمالاً كان بنسبة لم تتجاوز (٦٤%) مما يؤشر على احتمالية وجود معوقات قد تقلل من فاعلية تأسيس مجتمعات التعلم المهنية. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لمتطلبات تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الثانوي العام.

٥- دراسة عبد الرحمن ، حسنية حسين (٢٠١٨) بعنوان "مجتمعات التعلم : مدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة"

هدفت إلى التعرف على مفهوم مجتمعات التعلم المهنية ، ورصد جوانب التغيير في المجتمع المصري ، والتي تدعو إلى تطبيق فكرة مجتمعات التعلم المهنية ، والوقوف على واقع مجتمعات التعلم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة . وتعرف الجهود المصرية في تحقيق بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية . واتبعت الباحثة المنهج المقارن. وقامت الباحثة بتناول واقع تطبيق مجتمعات التعلم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة ، واستنتجت نواحي التشابه والاختلاف وتفسيرها وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح للاستفادة

صياغة الرؤية، ووجود قيادة داعمة، التعلم الجماعي المقصود، الظروف الداعمة، الممارسات الشخصية المتبادلة، التركيز على التعلم .

٣- دراسة توفيق ، فيفي احمد (٢٠١٧) . بعنوان " سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج "

هدفت إلى تقديم سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج بهدف تطوير العملية التعليمية ، وتحقيق الإصلاح المدرسي المنشود بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واعتمدت على أداتين هما : المقابلة مع بعض أساتذة التربية في جامعات مصر بغرض وضع سيناريو مستقبلي . واستبانة طبقت على عينة من مديري وكلاء ومعلمي بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج للوقوف على متطلبات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية ، وتوصلت النتائج إلى أن معوقات تفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام في محافظة سوهاج كثيرة منها: قلة المخصصات المالية المحددة في الميزانية التشغيلية لدعم مجتمعات التعلم المهنية ، وضعف الإمكانيات المادية بمدارس التعليم العام ، وغياب الحوار الفكري حول الممارسات المهنية للمعلمين ، و الفصل بين النظرية والتطبيق في مدارس التعليم العام ، وعدم ربط التعلم بمدارس التعليم العام بقضايا المتعلمين ومشكلاتهم . وفي إطار ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قدمت سيناريو مستقبلي لتفعيل مثل هذه المجتمعات بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج

٤- دراسة محمد ، أشرف السعيد(٢٠١٧) . بعنوان " بعض العوامل المؤثرة في تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الثانوي العام – دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية "

هدفت إلى الوقوف على بعض العوامل المؤثرة في فاعلية تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم

الشخصية المشتركة" و "التعلم والتطبيق الجماعي" يتحقق في المستوى المتوسط بالمقارنة مع مجتمعات التعلم المهنية الغربية ، وافتقار مجتمعات التعلم المهنية إلى القيادة الديمقراطية والرؤية المشتركة. و أن "القيمة المشتركة والرؤية" و "القيادة المشتركة والداعمة" تحتاج إلى مزيد من الإصلاح في مجتمعات التعلم المهنية الحالية.

٨- دراسة 2019

; Poortman, Cindy L.; Prenger, Rilana
Handelzalts, Adam بعنوان : آثار شبكات مجتمعات التعلم المهنية

هدف البحث إلى الكشف عن آثار شبكة مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم ، والوقوف على مساهمة تعاون المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية في فعالية جهود التطوير المهني . واستخدمت الدراسة المنهج المتعدد الأساليب ، وتم التطبيق على ٢٣ مجتمعا تعليميا مهنيا في دولة هولندا ، وأظهرت النتائج تأثيرات إيجابية متوسطة على رضا المعلمين المتصور، من تطوير المعرفة والمهارات والسلوك ، وتطبيقها على الممارسة في مجتمعات التعلم المهنية . وأن مشاركة المعلمين في مجتمعات التعلم المهني المتصلة بشبكة مجتمعات التعلم المهنية ، تبدو واعدة لتعزيز تعلمهم المهني .

٩- دراسة المسروري، فهد سالم و المشايخي، سعيد

بن سالم و المجعلية عائشة بنت عبد الله (٢٠٢٠) بعنوان " درجة توافر متطلبات أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين "

هدفت إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان .ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج

من مجتمعات التعلم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة ، وتطبيقها على معلمي المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية .

٦- دراسة Antinluoma, Markku; Iiomäki, Liisa; Lahti-Nuutila , Auli
2018: بعنوان " المدارس كمجتمعات تعلم مهنية "

هدفت إلى التحقيق من تأثير تحول المدارس في فنلندا إلى مجتمعات تعلم مهنية من منظور التطوير المهني ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم التطبيق على ١٣ مدرسة وتوصلت النتائج إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث عشرة في الخصائص التنظيمية والتشغيلية. وأشارت تصورات المشاركين إلى ثقافة الزمالة والثقة والالتزام باعتبارها نقاط قوة مشتركة في جميع المدارس. ودعمت ثقافات المدرسة التعاون المهني ، وكان لدى المعلمين المعرفة والمهارات والتصرفات للمشاركة في التعاون المهني، وتمثلت التحديات في الظروف الهيكلية ، وخاصة قلة وقت التعاون .

٧- دراسة Li, Yang; Tu, Chia-Ching

(2018) : بعنوان " بحث حول العوامل المؤثرة

في تقييم مجتمع التعلم المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمدارس الثانوية في تشانغتشون ، الصين "

هدفت إلى الكشف عن عوامل التطور والتأثير في تقييم معلمي اللغة الإنجليزية بالمدارس الثانوية لمجتمع التعلم المهني في تشانغتشون ، الصين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبيان تقييم مجتمع التعلم المهني للمعلم ، وتمت دعوة ٤٢٢ مدرساً للغة الإنجليزية في تشانغتشون للمشاركة في الاستطلاع عبر الإنترنت. وتوصلت النتائج إلى أن تصورات معلمي اللغة الإنجليزية لتضمين "الممارسة

نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة . وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها ٣١٨ من العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة . وتوصلت النتائج إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة. وأوصى البحث بضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية من قبل الإدارة العليا عن طريق التدريب وتنمية الموارد البشرية . والعمل على تخصيص الموارد المالية ، ونشر ثقافة تنظيمية قوية لتحقيق التميز التنظيمي .

٢- دراسة السهلي ، أسيل محمد عبد الله (٢٠١٧) بعنوان " دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض - استراتيجية مقترحة " .

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستعانت بالاستبانة كأداة طبقت على عينة قوامها ٧٠ مشرفة تربوية لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض .

٣- دراسة الشهراني ، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧) بعنوان " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد" .

هدفت إلى التعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد،

الوصفي وإعداد استبانة مكونة من ٤٣ عبارة موزعة على خمسة محاور هي: القيم و الرؤية المشتركة والقيادة التشاركية الداعمة وفرق التعلم والتعلم التعاوني والظروف الداعمة و السمات الشخصية والمهنية، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من ٥٥ مشرفاً تربوياً بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية . وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

١٠- دراسة Brodie, Karin; 2020 بعنوان " محادثات المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية دعم الأنشطة المختلفة في مجتمعات المعلمين من خلال تحليل محادثات المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، مستعينة بتحليل المحتوى وفحص محادثات أربعة مجتمعات تعلم مهنية لمعلمي الرياضيات على مدار عامين. وتم التوصل إلى ثلاث نتائج رئيسية ، أولاً : توجد علاقات قوية بين الأنشطة المختلفة ومحتوى المحادثات في المجتمعات، ثانياً :ثبات عمق المحادثات في المجتمعات عبر الأنشطة وبمرور الوقت. ثالثاً : لم تتزايد المحادثات حول تفكير المتعلم ، وهو هدف رئيسي للمشروع بمرور الوقت ، ولكن كانت هناك زيادة في الحديث عن الرياضيات والممارسة.

ثانيا : دراسات تناولت التميز التنظيمي :

١- دراسة العنقري ، عبد العزيز سلطان (٢٠١٤) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية :على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة "

هدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين، وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة

المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) عضواً إدارياً. وقد اشتملت أداة الدراسة على قسمين: الأول يتعلق بقياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث الأبعاد الثلاثة (الإدارية والمادية والفنية)، والثاني يتعلق بتحديد مستوى التميز المؤسسي من حيث الأبعاد الثلاثة (التميز القيادي في الإدارة الجامعية ، والتميز البشري ، والتميز في الخدمات). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء متوسطاً من حيث الأبعاد الإدارية والفنية ، بينما هو ضعيف من حيث البعد المادي. كما كشفت أن مستوى التميز التنظيمي متوسط في بُعد التميز القيادي ، لكنه ضعيف في أبعاد التميز في الكادر البشري وامتياز الخدمات.

Al-Amarat, Mohammad Salem (

٦- دراسة) 2019

بعنوان " الدرجة التي تمارس فيها القيادة الإدارية في جامعة الطفيلة التقنية متطلبات التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدرجة التي تمارس بها القيادات الإدارية في جامعة الطفيلة التقنية متطلبات التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن الدرجة التي تمارس فيها القيادات الإدارية في الجامعة متطلبات التميز التنظيمي كانت متوسطة بمتوسط قدره (٢.٧١). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية و سنوات من الخبرة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وطبقت الأداة على ٤١٠ عميداً، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد . وأظهرت النتائج أن: دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة . وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية إعداد صف ثان من الكفاءات الأكاديمية والمهينة للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، والمسوحات الدورية؛ لقياس مدى رضاهم الوظيفي، وتطوير نظام الحوافز.

٤- دراسة الغامدي ، ريم أحمد صالح (٢٠١٨)

بعنوان " التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس

منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات " .

هدفت إلى تعرف درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات ، واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٥) معلمة من معلمات مدارس الباحة بالملكة العربية السعودية ، وتم تطبيق الاستبانة ، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس جاءت مرتفعة وأوصت بضرورة تشجيع مديرات المدارس للمحافظة على التميز التنظيمي .

٥- دراسة (٢٠١٩) Waswas, Dima;

Jwaifell, Mustafa : " بعنوان دور الإدارة

الإلكترونية للجامعات في تحقيق التميز المؤسسي:

نموذج من جامعة الحسين بن طلال " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي في جامعة الحسين بن طلال. كما حاولت التنبؤ بمستوى التميز التنظيمي من خلال درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية. تم استخدام

٧- دراسة عثمان ، منى شعبان (٢٠٢٠) بعنوان "التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر" .

هدفت الدراسة إلى عرض إطار نظري حول التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، وعرض وتحليل جهود جامعات (رادفورد الأمريكية- أكسفورد البريطانية- ملبورن الاسترالية) في مجال المشاركة التنظيمية، وتحليل الوضعية الراهنة لإدارة الجامعات الحكومية بمصر في مجال المشاركة التنظيمية، وعرض رؤية تحليلية ناقدة لواقع بنية الإدارة الجامعية على ضوء الإطار النظري وجهود بعض الجامعات الأجنبية، للتوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية بإدارتها. وتم استخدام المنهج الوصفي ، وبناء وتحكيم استطلاع لرأى الخبراء ، لوصف وتحليل الوضعية الراهنة بالجامعات الحكومية في مصر. و توصلت الدراسة إلى آليات مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية، وتضمنت الآليات المقترحة بعدين أولهما: التوجه القيادي، وتضمن التوجه التمكين -الإدارة الالكترونية- القيادة الاستراتيجية - إدارة الجودة- إعادة الهيكلة لتحقيق التميز التنظيمي .

تعقيب عام على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض مجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، يمكن عرض مجموعة من الملاحظات على النحو التالي :

- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية مجتمعات التعلم المهنية في تمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها ، وتقديم خدمة تعليمية متميزة ، وقد اهتمت بعض تلك الدراسات بوضع صيغ ورؤى مستقبلية لتحويل المدارس لمجتمعات تعلم مثل دراسة قوشتي ٢٠١٥ () ، ودراسة توفيق)

- اهتمت دراسات أخرى بالتعرف على مفهوم التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية المختلفة ، ومدخل تحقيقه ، فهناك دراسات اهتمت بالكشف عن أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي مثل دراسة العنقرى (٢٠١٤)، أما دراسة الشهراني (٢٠١٧) فقد سعت إلى تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي . في حين اهتمت دراسة الغامدى (٢٠١٨) بالكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس . أما دراسة Amarat, Mohammad Salem (2019) فقد كشفت عن الدرجة التي تمارس فيها القيادة الإدارية متطلبات التميز . أما دراسة سؤدد ومحمد وحافظ (٢٠١٩) فقد سعت لتوضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي . واهتمت دراسة عثمان (٢٠٢٠) بالكشف عن العلاقة بين التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية .

ثانيا : إطار مفاهيمي حول التميز التنظيمي . (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث) .

ثالثا : توضيح دور مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التميز التنظيمي . (وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث)

المحور الثاني : الإطار الميداني للبحث (وذلك للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة مشكلة البحث)

المحور الثالث تصور مقترح لتفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي (وذلك للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة مشكلة البحث)

وفيما يلي تفصيل ما سبق :

المحور الأول : الإطار النظري للبحث :

أولا : إطار مفاهيمي حول مجتمعات التعلم المهنية ، ويتضمن ما يلي :

١- مفهوم مجتمعات التعلم المهنية :

يشير مفهوم مجتمعات التعلم المهنية إلى أنها "فرق تعاونية من المعلمين ، يعملون معاً وفق رؤية وقيم مشتركة في ظل قيادة تشاركية ، توفر الظروف الداعمة من تنظيمية وثقافية ، وتركز على التعلم الجماعي ، كما تركز على تبادل النتائج ، لتعزيز تعلمهم المهني وتوجيه جهودهم نحو تحسين تعلم جميع الطلاب " . (محمد، حشمت عبد الحكيم و موسى ، أحمد محمد بكرى ، ٢٠١٧ ، ٢٧)

ويعرفها محمد ، ماهر أحمد حسن (٢٠١٩ ، ٦٥) بأنها " مجموعات عمل تتشكل من المعلمين بدعم من الإدارة المدرسية في المدارس ، يعملون معاً وفق رؤية ورسالة وأهداف مشتركة ، ويتشاركون عمليات صنع القرار وممارسة الأنشطة القيادية ، ويتبادلون المعرفة والأفكار الجديدة والخبرات المختلفة بما يسهم في توفير

- انتهجت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي ، ما عدا دراسة عبد الرحمن (٢٠١٨) التي استخدمت المنهج المقارن .

- أفادت العديد من الدراسات السابقة في بعض جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث بيان أهمية مشكلة الدراسة ، والمفاهيم المتعلقة بالتميز التنظيمي ومجتمعات التعلم المهنية .

- استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة ، والرؤية المقترحة .

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول مجتمعات التعلم المهنية والتميز التنظيمي ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على الوقوف على ممارسات مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي ، وصياغة مقترحات لتفعيل دورها في دعم التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط . مجتمعات التعلم . وذلك من وجهة نظر المعلمين وهو ما لم تهدف إليه أي من هذه الدراسات ، ولم تتخذ موضوعاً لها ، ومن ثم تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها في هذا الجانب .

وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية ومتابعة للاتجاهات الحديثة في الدراسات المتعلقة بموضوع مجتمعات التعلم المهنية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي وخاصة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

خطوات البحث : يسير البحث وفق الخطوات التالية :

المحور الأول : الإطار النظري ، ويشتمل على :

أولا : إطار مفاهيمي حول مجتمعات التعلم المهنية . (وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة مشكلة البحث) .

وهي " هيكل تنظيمي مدرسي بثقافة موجهة فكرياً، وأشخاص يشاركون ممارساتهم ويتفكرون بها بشكل نقدي مستمر ، تأملي ، تعاوني ، شامل ، وطريقة موجهة نحو التعلم ، تعزز النمو، وتعمل كمشروع جماعي، وتهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز فعاليتهم الجماعية كمحترفين". Mahimuang, Sucheera , (2018, 229)

ويعرفها (Gartner , Steven(2020,4 بأنها " جهد تعاوني مستمر بين المعلمين مدفوع بالهدف ويركز على الطلاب لتعليمهم بأفضل طريقة ممكنة. "

أما عبد الباري ، دعاء عدلي (٢٠٢٠، ١٥) فتعرفها بأنها "منظومة متكاملة ذات منهجية تعمل في ضوء قيادة تشاركية داعمة ، وتهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء الفرق التي تعمل بشكل تعاوني بحثاً عن أفضل الممارسات المهنية في ضوء رؤية وقيم مشتركة تلزمهم مسئولية جماعية لتحقيق أهداف التعلم من خلال تبادل نتائج ممارساتهم الشخصية".

وهي "مجموعات الفرق المهنية من المعلمين والمشرفين التربويين يعملون سوياً لتحقيق أهداف مشتركة؛ لتحسين أدائهم ومهاراتهم ومشاركة خبراتهم المهنية وتجاربهم وتبادل الأفكار فيما بينهم وتقييم ممارساتهم من خلال توظيف تطبيقات جوجل التعليمي". (عبد الرحمن، يوسف شاهين، ٢٠١٩، ٧)

ويمكن للباحثة من خلال ماسبق أن تعرف مجتمعات التعلم المهنية إجرانيا : بأنها مجموعة من المعلمين يتفاعلون مع بعضهم بشكل مباشر أو رقمي ، ويعملون كفريق واحد تحت رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف ، من خلال إيجاد المعرفة وتبادلها مع بعضهم بصورة مستمرة وفعالة ، و حل مشكلاتهم عن طريق البحوث الإجرائية والتأمل الجماعي في ممارساتهم

بيئة تعاونية نشطة تساعد في تطوير ممارساتهم المهنية وتجويد أدائهم الأكاديمي وتحسينه بشكل مستمر .

أما سعيد، محمد حسن و إبراهيم ، على هادي (٢٠٢٠، ٥٢) فيعرفانها بأنها " مجموعة منظمة من المعلمين تجمعهم قواسم المجال المهني المحدد ، وأهداف تحسين وتطوير أدائهم المهني ، وتتسم أنماط التعلم فيها بالتعاون والتبادلية ، ويكون الغرض من المشاركة فيها العمل على وضع الحلول الفعالة للارتقاء بمستويات جودة العملية التعليمية في المدارس".

وتعرف بأنها " تنظيمات مدرسية طوعية تجمع المعلمين والإدارة والأطراف المعنية ، تعمل وفقاً لرؤية مشتركة ، وتلتحم بشكل دائم في تحليل ونقد الممارسات المهنية ، من خلال تبادل الخبرات والبحث الجماعي ، في بيئة مفعمة بالثقة والاحترام والتعاون ، وذلك في مسعى لقيادة التغيير والتحسين المدرسي ". (محمد، أشرف السعيد و الزايدى ، أحمد محمد، ٢٠١٥ ، ١٠)

وهي " جماعات قوامها وأساسها المعلمين ، يعملون في فرق عمل وجماعات تركز على التعاون والمشاركة الاعتمادية ويتبادلون الأفكار والآراء ويتناقلون الخبرات والممارسات من أجل تحقيق جودة العملية التعليمية ممثلة في تحسين عمليات تعلم وتعلم الطلبة والارتقاء بأدائهم وإنجازهم التعليمي". (إبراهيم، حسام الدين السيد و المرزوقى، أحمد سعيد عبد الله ، ٢٠١٨، ٣١٥)

ويرى كل من حيدر ، عبد اللطيف و محمد ، محمد المصيلحي (٢٠٠٦، ٤٠) أنها " مجموعة من الأفراد يعملون معاً وفق رؤية مشتركة، ويستقصون مشكلات مهنية محددة تواجههم، ويتشاركون بما يتوصلوا إليه مع الأفراد الآخرين في المجتمع المهني، وبذلك يسهموا في تنمية معارفهم ووعيهم ومعارف ووعي المجتمع المهني".

المهنية واستخدام أساليب تقييمية لمعرفة التقدم في الأداء .

٢- أهداف مجتمعات التعلم المهنية :

تعدد الأهداف التي ينشدها مجتمع التعلم المهني وتتنوع من مجتمع مهني لآخر، ومن بيئة لأخرى، وتختلف كذلك في مجتمع التعلم ذاته من مرحلة لأخرى، فكلما حقق مجتمع التعلم أهدافه تطلع إلى أهداف أخرى جديدة أكثر طموحا ، ويشير كل من (عبد الباري، دعاء عدلى ٢٠٢٠، ٢١) و(محمد، ماهر أحمد حسن ٢٠١٩، ٧٠) و(البرعمى، يوسف أحمد بخيت وعبد الرشيد، ناصر سيد جمعة ، ٢٠٢٠، ٢٢٣) إلى أنها تهدف إلى :

- إصلاح وتطوير العملية التعليمية بالمدارس ، وحل مختلف المشكلات التربوية التى تعانى منها

- تنمية الخبرات والمهارات المختلفة للطلاب والمعلمين والإداريين في إطار الجماعة وفرق العمل .

- تجويد الأداء الأكاديمي وتحسينه بشكل مستمر في المدارس، وجعل عملية تعلم الطلاب أعمق وأكثر تعقيدا .

- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تواجه المدارس، واستخدام الأساليب الإبداعية المناسبة للتغلب عليها.

- تعزيز التطور المهني المستمر للمعلمين والإداريين في المدارس ، وذلك من خلال تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات ، وتوفير التغذية الراجعة للزملاء .

- تنمية الشعور بالمسئولية الجماعية، من خلال إيجاد مناخ عمل جماعي يتسم بالتواصل المنفتح والمشاركة في صنع القرار والفهم المشترك ، والعمل القائم على التعاونية .

يتضح مما سبق أن وجود مجتمعات التعلم المهنية ضرورة يفرضها تجويد الأداء في المدارس ، وتحسينه بشكل مستمر من خلال تعزيز التطور المهني المستمر للمعلمين ، وتمكينهم من تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات ، واستخدام الأساليب الإبداعية في مواجهة المشكلات والتغلب عليها مما يضمن تحقيق التميز.

٣- أهمية مجتمعات التعلم المهنية :

تكمن أهمية مجتمعات التعلم المهنية في أنها تتضمن معلمين يتشاركون قيما ويتعاونون فيما بينهم من أجل دعم تلك القيم ، كما أنها تعزز روح المساءلة المتبادلة فيما بينهم ، باعتبارها وسيلة لارتقاء جودة عمليات التعليم والتعلم داخل المدرسة . (سعيد، محمد حسن و إبراهيم، على هادى ، ٢٠٢٠ ص ٤٣) وتمثل أهمية مجتمعات التعلم المهنية في أنها :

- تؤدي إلى التطوير المستمر لجميع أعضاء المدرسة، وذلك من خلال تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات، وتوفير التغذية الراجعة الفورية، في إطار الجماعة أو فرق العمل.

- تساعد في الاستفادة من وجهات النظر المختلفة، والثقافات المتنوعة للأفراد الآخرين، في الابتكار والإبداع.

- تعد طريقة جيدة للتفكير، بحيث تمكن جميع العاملين في المدرسة من العمل بروح الفريق وتوزيع المهام عليهم، واتخاذ قرارات جماعية.

- تساعد في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي من الممكن أن تواجه المدارس، والعمل على الأساليب الإبداعية للتغلب عليها. (السناني ، شذى مسعود و عطا ،سهاد عبد الله ، ٢٠٢٠، ٢٢٨)

- إيجاد منظمة متعلمة تعتمد في عملها على العمل الجماعي التعاوني ، والتأثير على السياسات التعليمية المرتكزة على البحث العلمي المنظم .

يتوفر لديهم الشعور بالثقة والأمان، وخاصة عندما يكتشف الأعضاء نقاط الضعف في تدريبهم أو في تنفيذ الأعمال المكلفين بها.

- الصراحة : وذلك لتوفير جو من الحرية لأعضاء الفريق لتقاسم أفكارهم وخبراتهم ، ومشاركة الآخرين بدون خوف من العقوبات و الجزاءات .

- الاحترام :حيث يشعر المعلمون بأنهم موضع تقدير واحترام من جميع المسؤولين وكافة أعضاء المجتمع.

- التعاون : يعتمد نجاح مجتمعات التعلم المهنية على مدى قدرة الأعضاء على التعاون، والعمل الجماعي، والتفاعل فيما بينهم لتبادل المعارف والمعلومات والمهارات .

- التمكين : فإحساس أعضاء الفريق بالتمكين يعد عنصرا حاسما و نتيجة محفزة لهم للمشاركة بفاعلية في مجتمعات التعلم، ويولد لديهم إحساسا بالثقة في قدراتهم .

- المسؤولية الجماعية : للارتقاء بالمرجات التعليمية وتحسين عمليات التعلم المستمر للطلاب .

- الاستقصاء المهني التأملی : ويتضمن الحوارات التأملية بين المعلمين حول الموضوعات التربوية المهمة ، والمشاركة في نقل المعرفة وتطبيقها في الفصول الدراسية .

- التعلم المستمر .

يستنتج مما سبق أن مجتمعات التعلم المهنية تتميز بالمشاركة ، وتبادل الأفكار والتفاعل بين المعلمين ، والمناقشة الفعالة والعصف الذهني ، الذي يؤدي إلى الابتكار والإبداع في حل المشكلات ، ويسهم في تميز العمل المدرسي .

- تشكيل فرق عمل تعاونية تعتمد على المسؤولية المتبادلة ، وتمكين المعلمين من تحقيق نتائج إيجابية لا يستطيعون تحقيقها بصورة منفردة .

- دعم ديمقراطية التعليم من خلال تحقيق العدالة والمساواة في فرص التعليم والتعلم للطلبة .

- استثارة قدرات ومهارات وأفكار أعضائها من المعلمين ، بالإضافة إلى حصولهم على صلاحيات وسلطات لتنفيذ إبداعاتهم وابتكاراتهم في التدريس. (إبراهيم، حسام الدين السيد و المرزوقي، أحمد سعيد عبد الله، ٢٠١٨، ٣١٧)

- تنمية معلومات المعلمين، ومعارفهم من خلال عمليات البحث والاستقصاء وتبادل الخبرة والحوار المهني بينهم.

- شعور المعلمين بالمحاسبة الذاتية والثقة المهنية من خلال امتلاك الأساليب، والمداخل المثلى لتحقيق أهداف المنهج وتقديم تعلم أفضل للطلاب.

- تحقيق الإبداع والابتكار في التدريس من خلال تقصي أحدث الأساليب ، والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق تعلم أفضل. (طالب ، دعاء عبد الباري ، ٢٠٢٠ ، ١٩)

مما سبق يتضح أهمية مجتمعات التعلم المهنية في تمكين المعلمين من أداء أدوارهم بفعالية من خلال بناء علاقات إنتاجية لتحقيق التعاون والشراكة والتفكير والتأمل في الممارسات لتنفيذ برامج لتحسين وتطوير العمل المدرسي .

٤- خصائص مجتمعات التعلم المهنية :

تنتم مجتمعات التعلم بالخصائص التالية : (السناني ، شذى مسعود و عطا سهاد عبد الله، ٢٠٢٠ ، ٢٢٩) ، (حسن ، ماهر أحمد ، ٢٠١٩ ، ٧١) :

- الثقة والأمان : بحيث يتمكن أعضاء المجموعة من التفاعل الايجابي مع بعضهم البعض، ويجب أن

٥- مقومات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي :

حدد حسن ، ماهر أحمد (٢٠١٩ ، ٧٢-٧٥) تلك المقومات في تحديد الرؤية والقيم المشتركة ، وتوفير القيادة المدرسية الداعمة ، التركيز على التعلم عن طريق الفريق ، توفير البيئة المدرسية الداعمة ، الظروف الهيكلية الداعمة . أما عبد الحكيم ، حشمت و بكرى ، احمد محمد (٢٠١٧ ، ٣٢-٣٥) فقد حددا تلك المقومات في صياغة الرؤية ، وجود قيادة فعالة ، التعلم الجماعي المقصود ، الظروف الداعمة ، الممارسات الشخصية المتبادلة ، التركيز على التعلم .

ويرى كل من سعيد، محمد حسن وإبراهيم ، على هادي (٢٠٢٠ ، ٤٥) مقومات مجتمعات التعلم المهنية في القيادة التشاركية الداعمة ، والقيم والرؤى المشتركة والتعلم الجماعي وتطبيقاته و تشارك الخبرات المهنية والظروف الداعمة .

أما (Leslie, Jones; Gregg, (2013 ,357) Stall; Debra, Yarbrough فقد حددوا مقومات مجتمعات التعلم المهنية في القيادة الداعمة والمشاركة ، القيم والرؤية المشتركة . ، التعلم والتطبيق الجماعي . ، ممارسة شخصية مشتركة ، الظروف الداعمة .

وبذلك يمكن تحديد مقومات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتعلم التنظيمي في القيادة الفعالة ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي المقصود وتطبيقاته ، الممارسات الشخصية المتبادلة ، الظروف الداعمة ، ويمكن تفصيل ما سبق فيما يلي :

❖ القيادة الفعالة :

تمثل القيادة المدرسية أحد العوامل الجوهرية في عمل مجتمعات التعلم المهنية ، وذلك لدورها في تجنيد الوسائل والإمكانات اللازمة لتأسيس مجتمعات التعلم ، وتهيئة البيئة المدرسية الحاضنة للإبداع

والابتكار ، ودعم جهود العاملين في تشاطر المعارف والخبرات والممارسات المهنية . (محمد، أشرف السعيد ، ٢٠١٥ ، ٢٢)

ويتطلب بناء مجتمعات التعلم المهنية قادة أكثر من حاجته إلى مديرين، فالقائد غالباً ما تكون لديه القدرة على الإبداع والابتكار، ووضع حلول جذرية مبدعة للمشكلات المدرسية ، وتعبئة الآخرين وحفزهم على العمل ، وتغيير الثقافة المدرسية التقليدية ، وبناء ثقافة جديدة مرنة ، تدعم التعاون والعمل الجماعي المشترك ، والاستغلال 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 . (عبد الحكيم ، حشمت و بكرى، أحمد محمد ، ٢٠١٧ ، ٣٢)

وتتمثل أهم مواصفات القيادة الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية ، في :

- قيادة تشرك المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتتقاسم معهم السلطات والصلاحيات من خلال اتباع نمط القيادة الموزعة ، وتوفر لهم فرص التنمية المهنية المستدامة ، وتقدم لهم الدعم المادي والبشري عند الحاجة إليه ، وتشجع الروح القيادية للمعلمين لتحسين تعلم الطلاب . (حسن ، ماهر أحمد ، ٢٠١٩ ، ٧٢،)

- قيادة تدعم التعلم التعاوني ، وتشجع العمل الجماعي ، وتتقاسم المسؤوليات والأدوار، وتتيح لجميع العاملين المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتبادل السلطة والمحاسبية بين الأطراف المعنية بالعمليات التعليمية ، وبناء القدرة القيادية بين الزملاء . (طالب، دعاء عبد الباري ، ٢٠٢٠ ، ٢٦)

- العقلية الاستقصائية باعتباره الميسر المهم الذي يسعى لتعزيز الاستقصاء . وذلك من خلال العمل

المهنية ، من خلال بناء الاتفاق والوعي الجماعي حول أهمية التعلم والنمو المهني المستمر في دعم أهداف الفرد والمدرسة ، ومن خلال الاتفاق على معايير السلوك المهني والتنظيمي المقبول . (محمد، أشرف السعيد ، ٢٠١٥ ، ٢٣)

والسمة الأساسية لرؤية مجتمع التعلم المهني هي تركيزها الثابت على تعلم الطلاب. من خلال القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تؤكد على تشجيع المواهب ، والجهد الجماعي وتوفير دوافع نحو التعلم بجودة فكرية عالية. وإيجاد معايير الإدراك الذاتي والنقد الذاتي وتوفير التنظيم المهني الفعال ، والتزام الأعضاء بالسعي نحو التجديد والتحسين المستمر. (Melanie, S. (Morrisse,2015,5)

إن وجود رؤية مشتركة وواضحة في المدارس التي تعمل كمجتمعات للتعلم له فوائد كثيرة منها : (توفيق ، فيفي أحمد ، ٢٠١٧ ، ١٦٧)

- محفزة للأفراد : بمعنى أن انطلاق الأعضاء في المدرسة من أرضية مشتركة ، ومن خلال أهداف متفق عليها ، يساعدهم على إنجاز المهام اليومية ، ويجعل ممارساتهم ذات معنى .
- تؤسس لمستقبل جديد : الرؤية المشتركة تساعد الأفراد في مجتمع التعلم على الانتقال من الواقع الحالي الذي يركز على الفعل ورد الفعل ، إلى النظرة المستقبلية.
- توجه الأعضاء في المدرسة وتجعل لدى المربين وضوح في الأهداف و القيم والافتراضات والنموذج المستقبلي للمدرسة ، ومن ثم يصبحوا أكثر قدرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم .
- تضع معايير محددة للتميز : تقدم الرؤية المشتركة معايير مرحلية ، تساعد الأعضاء في مجتمع التعلم على العمل من أجل الوصول إلى التميز ، كما تسمح

مع المعلمين في استفسار مشترك وتوفير الفرص للمعلمين لتولي أدوار قيادية تتعلق بإحداث تغييرات في التعليم والتعلم.

- قدرة على تقديم الدعم العملي إلى مجتمعات التعلم المهنية مثل تكييف الجداول الزمنية للمعلمين ، وتوفير مساحة للمجموعات والموارد مثل الورق واللوحات الورقية.

- قيادة محفزة تعمل على تشجيع المعلمين وتحفيزهم على المشاركة في وضع جدول الأعمال ومراقبته ، وخلق ثقافة تقضي إلى التعلم التعاوني ، وتعزيز الاستفسار وبناء القدرات. (Mahimuang , Sucheera 2018, 230)

❖ الرؤية المشتركة :

تعد الرؤية بمثابة البوصلة التي تدور حولها مجتمعات التعلم المهنية ، إذ أنها توجه كل قرارات تتخذه وكل عمل تقوم به ، وعند صياغة رؤية طموحة داعمة لمجتمعات التعلم فإنها تحقق ما يلي : (عبد الحكيم ، حشمت و بكرى ، أحمد محمد ، ٢٠١٧ ، ٣١)

- الرؤية المشتركة تحفز الأفراد وتنشطهم .
- الرؤية المشتركة تمكن المدرسة من الانتقال من التركيز على رد الفعل إلى التركيز على المبادرة أو النظرة الاستباقية المتمركزة حول إيجاد مستقبل جديد.
- الرؤية المشتركة ترسم اتجاهاً للعاملين في المدرسة ، يسهل عملية صنع القرار ، ويمكن جميع أعضاء الهيئة التعليمية من أن يعملوا بثقة أكبر .
- الرؤية المشتركة تضع معايير محددة للتفوق ، حيث تحدد الرؤية المشتركة معايير تربوية ومرحلية للتفوق يمكن بها أن يقيس الأفراد أداءهم .
- ويعد تحقيق التعلم عالي الجودة لكافة أعضاء المجتمع المدرسي هو جوهر رؤية وقيم مجتمعات التعلم

وتتمثل أهم تطبيقات العمل الجماعي لمجتمعات التعلم المهنية :

- الحوار أو الأحاديث الجادة حول القضايا أو المشكلات التعليمية التي تنطوي على تطبيق المعرفة الجديدة بطريقة مستدامة من خلال الفحص المتكرر لممارسات المعلمين ، و الملاحظة المتبادلة وتحليل الحالة والتخطيط المشترك وتطوير المناهج .

- البحث عن معرفة جديدة بتحويل المعرفة الضمنية باستمرار إلى معرفة مشتركة من خلال التفاعل، وتطبيق الأفكار الجديدة ومعلومات لحل المشكلات والحلول التي تلبي احتياجات الطلاب (Mahimuang, , Sucheera 2018, 230)

- إنتاج حلول إبداعية ومناسبة للمشكلات .
- تأسيس إجراءات حوكمة جديدة للتركيز على المجالات التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين المدرسة والمناهج والتعليم والتقييم ، وتحمل المسؤولية لضمان مستويات عالية من الإنجاز لجميع الطلاب . (Melanie, S. ,2000,6) (Morrisse

❖ الممارسات الشخصية المتبادلة :

تسهم الممارسات الشخصية المشتركة في تحسين أداء المعلمين داخل حجرة الدراسة ، لأنها تهتم بمراجعة سلوكيات المعلمين ، وممارساتهم المهنية من خلال الأقران ، ومناقشتها وتطويرها بما يمكن من تحسين مستويات تحصيل الطلاب . ويسهم في تحسين الممارسات المهنية المشتركة ، والرغبة الجماعية في التحسين والتطوير، وتوافر الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين ، والتطلع لتقديم المساعدة للزملاء لتمكينهم من تحسين أداء الطلاب . (محمد ، أشرف السعيد ، ٢٠١٥ ، ٢٤)

لهم بمراجعة ممارساتهم وتقييمها في ضوء هذه المعايير .

- تقدم جدول أعمال واضح للأداء: تقدم الرؤية المشتركة جدول أعمال ، تنطلق منه الممارسات المهنية بالمدرسة ، ويعمل الأفراد على تنفيذه .

❖ التعلم الجماعي المقصود وتطبيقاته :

تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التطوير المهني المستمر للمعلمين بالمدارس ، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم باستمرار ، وذلك من خلال العمل الجماعي والمشاركة ، وتبادل الآراء والأفكار والتفاعل الإيجابي ، والمناقشة الفعالة والعصف الذهني الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار في حل المشكلات . ويتم التطوير المهني للمعلمين من خلال بناء فرق عمل تشكل مجتمع تعلم صغير . (حسن ، ماهر أحمد ، ٢٠١٩ ، ٧٤)

ويقصد بفرق العمل جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة . (عبد الحكيم ، حشمت و بكرى ، احمد محمد ، ٢٠١٧ ، ٣٤)

ويعتبر التعلم والبحث الجماعي أداة التغيير والنمو في مجتمعات التعلم المهنية ، بما يحققه من تبادل الخبرات والمعارف واستثارة النقاش والاستفهام ، وبما ينجم عنه من تكامل معرفي هادف لمواجهة المشكلات المهنية وتحقيق التعلم ذو الجودة العالية . (محمد، أشرف السعيد ، ٢٠١٥ ، ٢٣)

- إنتاج مستويات عالية من الإنجاز لجميع الطلاب في بيئة من الاستفسار والتحسين المستمر التي تركز على نتائج الطلاب.

- بناء ثقافة الاحترام المتبادل والجدارة بالثقة من أجل التحسين الفردي والمدرسي ، ويظهرون التزامًا متزايدًا بعملهم كفريق عمل مشترك (Melanie, S. (Morrisse 2000,7

- تحسين الممارسات المهنية الشخصية لأعضاء مجتمعات التعلم المهنية و للطلاب الذين يحتاجون إلى تدخل وإثراء . (فهد سالم المسروري و سعيد بن سالم المشايخي و عائشة بنت عبد الله المجعلية ، ٢٠٢٠ ، ٦)

❖ الظروف الداعمة :

يتطلب تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس ضرورة توفير ما يلي :

- الظروف الهيكلية الداعمة ، والتي تتمثل في وضع المبادئ التوجيهية والإجراءات التي من شأنها توفير الوقت والجهد . والهيكل التنظيمي المدرسي الذي يتمثل في اللجان التنظيمية الموجودة في المدرسة ، والعمليات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام والأعمال .

- توفير الموارد المادية والتكنولوجيا المناسبة ، وفي مقدمتها الموارد المالية التي تشجع على التدريب والتوجيه الفعال للمعلمين . (محمد ، ماهر أحمد حسن ، ٢٠١٩ ، ٧٣)

- الظروف الفيزيائية وتتمثل في تحديد وقت ثابت للمقابلات والاجتماعات ، ومكان محدد للاجتماع وبنية للاتصال ، واستقلالية المدرسة ، وتمكين المعلم والموارد لتقليل العزلة ، وسياسات تتيح استقلالية المدرسة ، وتدعم التواصل والتعاون الفعال وتنمية المعلمين .

وتتمثل الممارسات الشخصية المتبادلة ، في :

- المشروعات الجماعية التي تعتمد على المحاكاة والاستشارات التقنية ، والمحادثات الجماعية.

- تبادل المعلومات بين أعضاء المجموعة ، مما يساعد على تطوير مهارات الممارسة .

- ومحاكاة الأدوار وتشجيع الحوافز والقيادة الجماعية ؛ مما يساعد على تحقيق الهدف المشترك . (توفيق ، فيفي أحمد ، ٢٠١٧ ، ١٦٨)

- تشجيع الزيارات المتبادلة بين المعلمين وتقديم الملاحظات المتعلقة بالممارسات المهنية فيما بينهم، وتبادل الأفكار والاقتراحات لتحسن أداء الطلبة .

- توفير الفرص المتنوعة للتدريب لجميع المعلمين بالمدرسة ، وإتاحة الفرص للأفراد والجماعات لتطبيق المعرفة ومشاركة نتائجها مع غيرهم من العاملين بالمدرسة . (المسروري، فهد سالم و المشايخي، سعيد بن سالم و المجعلية عائشة بنت عبد الله ، ٢٠٢٠ ، ٦)

- خلق مساحات لمعالجة القضايا ، وربط الممارسة التربوية بمعرفة محتوى الموضوع مما يساهم في سد الفجوة بين نظرية التعليم والسياسة والممارسة .

- توفير مساحات يتبادل المعلمون خلالها الأفكار المبتكرة مع المعلمين ذوي الخبرة .

- تحفيز المعلمين على استجاب وإعادة تنشيط ممارساتهم بدلاً من إعادة تدوير الأفكار القديمة . (

Department of Basic ,2015, 5

(Education

وتكمن مميزات الممارسات الشخصية المتبادلة ضمن مجتمعات التعلم المهنية ، في :

- توفير التفاعل ضمن هيكل رسمي للتدريب الجماعي كوسيلة لمواجهة قضية العزلة في التعلم المهني ومجتمعات التعلم .

- ورش العمل وحلقات النقاش : وتتم لإكساب المشاركين مهارات محددة، ومناقشة مجموعة من المختصين لموضوعات أو قضايا محددة.

- التدريب المباشر: وتتم من خلال برامج تدريبية مستمرة؛ لامتلاك وتعلم المعارف والمهارات اللازمة.

- التدريب بالأقران: ويتم من خلال العمل التعاوني؛ لتبادل الخبرات والمعارف والمهارات بين الزملاء عند تحديد المجالات المستهدفة.

- المؤتمرات والندوات المتخصصة : وتتم من خلال مجموعة من المتخصصين في مجال معين؛ لإثراء خبراتهم وتنمية اتجاهاتهم العلمية والعملية.

- البرامج الأكاديمية : وتقدم من خلال الأكاديميين المتخصصين في الجامعات؛ لتأهيل المعلمين أو المشرفين التربويين وفقاً لتخصصاتهم المتنوعة أكاديمياً.

- الشبكات المهنية : وتتم من خلال تقنية الاتصالات والمعلومات بين المتخصصين أو المعلمين أو المشرفين التربويين؛ لتبادل الخبرات والتجارب.

- مجموعات التخصص : وتتم من خلال مجموعات التخصص تربوية أو فنية لتبادل الخبرات والتعاون لتحقيقاً لاهتماماتهم لأهداف مشتركة.

- البحوث الإجرائية : وتتم لإكساب المعلمين والمشرفين التربويين خبرات عملية ومعرفية، ومهارات بحثية؛ لإنتاج خبرات جديدة متعمقة.

٧- آلية بناء مجتمعات التعلم المهنية :

يمكن تحديد خطوات بناء مجتمع التعلم المهني على النحو التالي : (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ٢٠١٦، ٢٥، ٢٠١٦)

- بناء الفريق وتحديد موضوعه وأهدافه المشتركة .

- الظروف البشرية وتتمثل في قدرات العامل البشري مثل الرغبة في تقبل التغذية الراجعة والعمل على تحسين المدرسة والاحترام والثقة المتبادلة . (شهاب، لبنى محمود عبد الكريم، ٢٠١٩، ١٧-١٨).

- توفير الوقت وإجراءات الاتصال ، والقرب من المعلمين ، والعلاقات الجماعية بين المعلمين الإيجابيين ، وتحديد الرؤية المشتركة على نطاق واسع أو الشعور بالهدف، معايير النقد المستمر، الاستفسار والتحسين والاحترام والثقة والعلاقات الإيجابية والرعاية في مجتمعات التعلم المهنية . (Melanie, S. Morriss, 2000,7)

يتضح من العرض السابق لمقومات مجتمعات التعلم المهنية ، تعدد تلك المقومات لتشمل : وجود قيادة فعالة تسهم في تسهيل عمل مجتمعات التعلم المهنية من خلال توفير التسهيلات الداعمة سواء كانت مادية أو معنوية ، بغرض تمكين تلك المجتمعات من أداء دورها بفعالية يوجهها في ذلك الرؤية والقيم المشتركة ، التي يتشارك في صياغتها أعضاء المجتمع المدرسي ، بهدف ترسيخ ثقافة داعمة للتميز ، تسمح بتشكيل فرق عمل لمواجهة المشكلات المدرسية اليومية . وإيجاد حلول إبداعية لتلك المشكلات . وتشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين وتقديم الملاحظات المتعلقة بالممارسات المهنية فيما بينهم، وتبادل الأفكار والاقتراحات لتحسين الأداء وتحقيق التميز .

٦- أوعية مجتمعات التعلم المهنية :

تتعدد أوعية مجتمعات التعلم المهنية لتشمل : (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ٢٠١٦، ٢٤-٢٦) (عبد الباري ، دعاء على ، ٢٠٢٠ ، ٣٥ - ٣٤) (شاهين ، عبد الرحمن يوسف ، ٢٠١٩ ، ٣)

إنجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة ، أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر " . والثانية لفظة تنظيمي ويقصد بها " تنسيق اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف " . (حمد ، سؤدد سعيد و حافظ ، عبد الناصر علك و محمد، نسرین جاسم، ٢٠١٩، ٢١٢)

والتميز التنظيمي هو " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المنظمة المرتبطين بها " . (السلمي، على ، ٢٠٠٧، ٢)

ويعتمد مفهوم التميز التنظيمي على " الإطار الذهني الذي يعتمد بوضوح على التكامل والترابط ملتزم بالتفكير المنهجي الذي يرى المنظمة كنظام متكامل للفاعل بين العناصر والآليات المتشابكة ومخرجاتها بالاتفاق مع كل إمكاناتها ، وبالتالي فإن التميز في الأداء هو بمثابة القدرة على التوفيق بين العناصر التنظيمية وتنسيقها وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة وبالتالي الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات ومزايا المستفيدين."

(Amal A. Al hilaa ; Mazen J. Al Shobakib ;Youssef M. Abu Amunab ; Samy S. Abu Naser, 2017,20)

ويعرفه على ، على محمد السعيد (٢٠١٦، ٦) بأنه "سمة شاملة من التفوق الإداري التربوي المنظم بالمدارس ، ويشمل تعزيز مجتمع من القيم والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات والمهام المحددة ،

- تحديد الأشخاص الذين يمتلكون قدرات متميزة ، وضمهم إلى الفرق ، وتوزيع الأدوار والمسئوليات عليهم .

- تحديد الإطار العام للعمل ، واقتراح أنشطة وقواعد عمل، وإلزام الفريق بوضع برنامج عمل يلتزم بتحقيقه .

- توفير الموارد اللازمة .

- إلزامية المشاركة بمجموعات التعلم المهنية ، واختيار نوع النشاط والأدوار .

- توفير الفرصة للمشاركين للتعرف على بعضهم، وتكوين الاتجاهات الإيجابية والشعور بالانتماء .

- تأمين وصول المشاركين إلى المعلومات اللازمة لعملهم بسهولة ويسر .

- الحرص على وجود قائد للفريق يقود الأنشطة، ويتواصل مع الجهات، ويؤمن الموارد ، وينسق اللقاءات، وينظم العلاقات، ويتابع التوثيق والتوصيات .

من العرض السابق يتبين ضرورة بناء مجتمعات التعلم المهنية لما لها من أهمية في إصلاح وتطوير العملية التعليمية بالمدارس وتحسين نتائج التعلم ، وإيجاد حلول للمشكلات التربوية التي تعاني منها والتطوير المستمر لجميع أعضاء المدرسة، وذلك من خلال تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات، وتوفير التغذية الراجعة الفورية، في إطار الجماعة أو فريق العمل الواحد، مما يسهم في دعم التميز .

ثانيا : إطار مفاهيمي حول التميز التنظيمي : ويتضمن

ما يلي :

١- مفهوم التميز التنظيمي :

إن التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظتين : الأولى، لفظة التميز والتي يمكن التعبير عنها بأنها " نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية

وهو " مجموعة الخطوات والاجراءات الكاملة المنظمة التي تتبعها المنظمة من خلال توظيف قدراتها ومواردها المتاحة توظيفاً فعالاً بحيث تحقق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة ، والعاملين فيها والمجتمع ، وتظهر المؤسسة بالصورة التي تميزها وتعلو شأنها " .(يوسف ، ديمة عبدالله ، ٢٠٢٠ ، ٨٥)

من العرض السابق يمكن للباحثة أن تعرف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى من خلال تميز القيادة ، والموارد البشرية والثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي .

٢- أهداف التميز التنظيمي :

حدد كل على ، على محمد السعيد (٢٠١٦ ، ٨) والشهراني، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧ ، ٣٨) أهداف التميز التنظيمي ، في :

- رفع مستويات الخدمة التعليمية ، ونشر تطبيقات التميز التنظيمي ومبادئه .
- العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء التنظيمي ، وتشجيع المنافسة .
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة .
- الارتقاء بمستوى المعلمين من الناحية العلمية والعملية .
- ربط استراتيجيات المدرسة في مختلف المستويات ؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المدرسة، والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية .
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي ، والانتقال بالمدارس من وضعها الحالي إلى وضع أفضل

بقيادة رشيدة ، وفق تخطيط استراتيجي يستثمر القوى العاملة من الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة ، وبصورة تميزها عن المدارس الأخرى .

وهو "مدخل يستطيع التعليم من خلاله تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار إمكانياته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الإدارية بتمكين العاملين بمنحهم المزيد من السلطات والصلاحيات الإدارية بما يدعم تحقيق الأهداف التعليمية الاستراتيجية ، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين " . (سليمان ، حنان حسن ، ٢٠١٧ ، ٣٥٤)

ويعرفه الأخضر، صباحي (٢٠١٨ ، ٩١) . بأنه السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة ، بين منافسيها ، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز توقعات أصحاب المصلحة" .

أما زين العابدين، عثمانى (٢٠٢٠ ، ١٢) فيعرفه بأنه "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف ، مما يؤدي إلى تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون ، ويضمن للمنظمة مكانة متميزة ومرموقة بين منافسيها " .

وهو "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" . (العنقرى ، عبد العزيز سلطان ، ٢٠١٤ ، ٢٤)

ويعرف بأنه " بأنه الشيء الذي تتميز به المنظمة عن منافسيها تميزاً إيجابياً أو الموقع الفريد ذو القيمة المتفوقة في السوق أو في نظر زبائنهم والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها لمدة طويلة من الزمن " . (المولى ، مثنى عبد الوهاب ، ٢٠١٩ ، ٤٠)

ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية : (الأخضر ، صياحي ، ٢٠١٨ ، ٩٩)

- تحقيق ولاء العاملين ، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهم في نجاح المدرسة وتقديمها.
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المؤسسات التعليمية .
- توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
- زيادة قدرة المدارس على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير .
- زيادة الدقة في أعمال المدرسة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تحسين وتطوير الخدمة التعليمية المقدمة والعمليات .
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المدرسة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المدرسة ومحيطها الخارجي.

مما سبق يتضح أهمية التميز التنظيمي في تعزيز تنافسية المؤسسة التعليمية ، وذلك بتوفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء. وزيادة قدرة المدارس على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير .

وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.

- تحقيق أهداف المدارس، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك بأقل التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المدرسة وعلى مستوى الأفراد ، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- نشر أفضل الممارسات ، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات الاجتماعية .
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ؛ كمعالجة المشكلات الفنية ، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المدرسة .
- تكوين بيئة مناسبة للإبداع للعاملين ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المدارس في رفع أداء الأفراد .

وبالتالي يسهم التميز التنظيمي في تمكين المؤسسة التعليمية من الوصول إلى مكانة مرموقة تنسدها بين منافسيها من خلال تحسين أداء معلمها ، وتطوير استراتيجياتها ، وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المدارس في رفع أداء الأفراد .

٣- أهمية التميز التنظيمي :

يمثل التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم ، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة مما يدفع كل العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم ، وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المدرسة . (على، على محمد السعيد

٢٠١٦، ٩،

٤- مبادئ التميز التنظيمي :

يستند التميز التنظيمي على المبادئ التالية :

- تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية .

- التركيز على تحقيق رضا المعلمين بما لا يتعارض مع أهداف العمل .

- التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية ، وحفزهم على الإبداع .

- دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة .

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع . (سليمان ، حنان حسن ، ٢٠١٧ ، ٣٦٣)

- الاستمرارية : بحيث تكون عملية التميز عملية متواصلة .

- الشمولية : حيث يكون التميز في جميع أجزاء المدرسة وبصفة كلية ، وأن لا يقتصر على جزئية معينة دون باقي أجزائها .

التركيز على التوقعات المستقبلية : فالتميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل . (الأخضر ، صياحى ، ٢٠١٨ ، ١٠٢) .

من استعراض مبادئ التميز التنظيمي يتضح أن محورها الرئيس يدور حول تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية ، وتلبية تلك الاحتياجات من خلال تقديم خدمة تعليمية متميزة لهم . بتوفير مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار، ودعم الشراكات التي تحقق التميز .

٥- أبعاد التميز التنظيمي :

حدد كل من على ، على محمد السعيد (٢٠١٦ ،

١١) و العنقرى ، عبد العزيز سلطان (٢٠١٤ ، ٢٤ -

٢٥) وزين العابدين ، عثمانى (٢٠٢٠ ، ١٢) أبعاد

التميز التنظيمي في القيادة المدرسية ، الهيكل التنظيمي ، التخطيط الاستراتيجي ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية .

ويمكن تفصيل الأبعاد السابقة ، فيما يلي :

❖ تميز القيادة :

التميز في القيادة من أهم الركائز التي تقوم عليها الأسس الحديثة في الإدارة حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقيادة ، منها أن تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي فرضها عصر المعرفة. وأن تكون لديها فرص في زيادة المنافسة التي تدفعها نحو التميز Abu Naser, Samy S ; Al (Shobaki, Mazen J, 2017,49)

ويتجلى التميز القيادي في قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المدرسة على مواجهة التحديات، ومنها تنمية قدرات العاملين وتشجيعها للتوجه نحو التميز . (عثمانى زين العابدين ، ٢٠٢٠ ، ١٢) والقدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، والاتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلاً عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح الداعمة للاتصال المباشر بالعاملين، مما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية . (حمد ، سؤدد سعيد و حافظ ، عبد الناصر علك و محمد، نسرين جاسم ، ٢١٤)

و تضم المتطلبات الخاصة بالقيادة لتحقيق

التميز ما يلي:

- نقل رؤية القيادة العليا إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية .

- ربط التميز بعمليات ونشاط المدرسة ، وتقويم إمكانيات المدرسة اللازمة لتحقيق التميز ، وكذلك تمكين العاملين وتوظيف التقنية .

الاستراتيجي في كل أجزاء المدرسة . (الشهراني، نورة عبد الله حزام ، ٢٠١٧ ، ٤٠)

ويمكن تحقيق التميز في جانب التخطيط الاستراتيجي ، من خلال :

- جمع توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة ، وأخذها في الاعتبار كمدخلات مهمة أثناء تطوير الاستراتيجيات التنظيمية ، والمحافظة على اليقظة لأية تغييرات قد تحدث .

- تحليل البيئة التشغيلية لتحديد وفهم الاتجاهات المجتمعية والقوى العالمية والاقتصادية التي تؤثر على عمليات المدرسة .

- فهم كيف يمكن أن تتأثر المدرسة على المدى القصير والطويل بالتغييرات التي تحدث في الأطر القانونية والسياسية والتنظيمية المحيطة بها .

- استخدام استراتيجيات مختلفة لتحديد التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة ، وترجمة هذه التغييرات إلى سيناريوهات مستقبلية .

- تحليل الاتجاهات التشغيلية والأداء لكل من الحاضر والماضي، وتطوير إمكانيات وقدرات المدرسة لتحسين نقاط الضعف فيها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .

- تحليل الكفاءات الأساسية للشركاء التنظيميين الحاليين والمحتملين ، وتطوير الفهم لكيفية مساهمة الشركاء المختلفين في تميز المدرسة .

- توضيح كيفية تأثير أداء المدرسة بنماذج الأعمال الجديدة والتكنولوجيا .

- إجراء مقارنة بين أداء المدرسة والمعايير ؛ لفهم نقاط القوة في المدرسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .

- توفير برامج للتنمية المهنية تمكنهم من الأداء بشكل محفز للعاملين من خلال الاهتمام بالتفويض والتركيز على نشر المعرفة . (سليمان ، حنان حسن، ٢٠١٧ ، ٣٦٦)

- تبني استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها ، والتأكيد على اللامركزية في العمل لتسهيل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية لدى الأفراد . (النسور ، أسماء سالم، ٢٠١٠، ٣٥)

- رسم صورة مستقبل المدرسة من خلال تحديد الغرض الذي يشكل الأساس للرسالة الشاملة والرؤية وسلوك المدرسة وأخلاقيها .

- استخدام مجموعة متوازنة من النتائج لمراجعة العمليات التنظيمية ، وتقديم جهات نظر حول الأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأجل ، وبالتالي إدارة توقعات مختلفة لأصحاب المصلحة .

- تحسين الأداء المستقبلي للمدرسة من خلال تقييم النتائج التي تم تحقيقها ، لتوفير فوائد مستدامة لجميع أصحاب المصلحة .

- استخدام معلومات واقعية وموثوقة لاتخاذ القرارات ، وتفسير الأداء الحالي للمدرسة والتنبؤ بأداء العمليات ذات الصلة باستخدام قاعدة المعرفة الموجودة . (Lasrado , Flevey, 2018,66)

❖ تميز الاستراتيجية :

ويقصد بالتميز في الاستراتيجية سعي المدرسة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ، وتعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة لتحقيق أهدافها ، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المدرسة ، وتحقيق التنسيق والتكامل

ويمكن تحقيق التميز في الموارد البشرية من خلال :

(Lasrado , Flevy , 2018,66)

- تكيف الهيكل التنظيمي للمدرسة مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

- مراجعة السياسات والخطط ذات الصلة بالتنظيم ، و اتباع النهج الإبداعي في إدارة المجتمع المدرسي .

- استخدام السياسات المناسبة لإدارة التوظيف والتطوير الوظيفي والتخطيط للتنقل والتعاقب للمعلمين لضمان العدالة التنظيمية ، وتوفير فرص متكافئة للجميع .

- تحسين الاستراتيجيات والسياسات والخطط من خلال الاستفادة من نتائج استطلاعات الرأي.

- التخطيط لاستقطاب وتطوير واستبقاء أفضل المواهب اللازمة لتلبية احتياجات المدرسة في الوقت الحاضر والمستقبل.

- مساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ومشاركتهم من خلال تقييمهم بشكل مناسب .

❖ تميز الثقافة التنظيمية :

تساهم الثقافة التنظيمية المتميزة في إيجاد مناخ تنظيمي يعود بالنفع على المدرسة . حيث تقوم الثقافة التنظيمية ، بإيجاد مناخ تنظيمي يساعدها على تحقيق أهدافها ، وتطوير أدائها بشكل أكثر فعالية ، ويتسم بنوع من المسؤولية الاجتماعية التي تساعد المدرسة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية ، وذلك من خلال تطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تساهم في تطوير الأداء داخل المدرسة . (على ، على محمد السعيد ، ٢٠٢٦ ، ١٤)

وتتسم ثقافة المنظمة المتميزة ، بما يلي :

- تمكين للعاملين مما يدعم الثقة فيهم ، وإعطائهم مزيد من المسؤولية في إنجاز أعمالهم .

- تحديد الآليات التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر الاستراتيجية التي تواجهها المدرسة .

(Lasrado , Flevy ,2018,63)

❖ تميز الموارد البشرية :

ويقصد به تمتع المرءوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء .(الشهراني، نورة عبد الله حزام ، ٢٠١٧ ، ٤٠)

و يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي مدرسة وأهم مورد يجب الاستثمار فيه ، فهو يعتبر بمثابة مفتاح التميز التنظيمي ، ومن أجل تميز أي فرد في المدرسة يتوجب توفر مجموعة من المواصفات أهمها : (الأخضر ، صياحي ، ٢٠١٨ ، ١١٠)

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه في الأعمال الموكلة إليه.

- يتمتع بقدرة من التركيز على أهدافه وغاياته، مما يسهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها .

- يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمدرسته، فالفرد المتميز يحب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة.

- يملك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع ، وأشد طموحا، وتتوفر لديه الشجاعة وعزيمة النجاح والتميز ، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات.

- يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول لمشكلات مدرسته التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه .

الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة . (نورة ،
٢٠١٧ ، ٤٠)

يمتلك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من
الخصائص ، يمكن عرضها فيما يلي : (الأخضر ،
صياحي ، ٢٠١٨ ، ١١٣)

- درجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات
وتدفقها .

- التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والعمليات
والمستويات الإدارية، والقضاء على الازدواجية
والتكرار والعمل على مبدأ التكامل.

- يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية
على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد في تشكيل
فرق عمل محترفة .

- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم ولا
يخضع للاعتبارات الشخصية .

- يساعد على الأداء الجيد وتدريب الأفراد ، ويعتمد
مؤشرات الأداء والكفاءة وقدرات كمعايير أساسية
في المكافآت والحوافز والترقيات.

- يساعد في توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءة
متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة لإطلاق الطاقات
البشرية في أداء المنظمة .

- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل
المشكلات التي تعترض المنظمة.

من العرض السابق يتضح تعدد الجوانب التي
تضمن التميز للمؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية
والتي تشمل :التوجه الاستراتيجي ، وتبني التطوير
الاستراتيجي للمدرسة، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة
تتناسب مع التغيرات المحيطة. وإيجاد نظام متطور
لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم وتوظيفهم
وتحفيزهم وتمكينهم وانجاح مسارهم الوظيفي، وصياغة
نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات

- بناء مناخ من الثقة المتبادلة فيما بين أعضاء
المجتمع المدرسي ، وإقناعهم بأدوارهم الجديدة ،
وتحفيزهم على أدائها بكفاءة وفعالية .

- تشجيع المعلمين على طرح الأفكار والاستماع إليها
واحترامها ، وتشجيع النقاش الحر .

- تشجيع التنافس الإيجابي بين المعلمين لدفعهم نحو
الممارسات الإبداعية . (سليمان ، حنان حسن
سليمان ، ٢٠١٧ ، ٣٦٧)

- المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمدرسة .
- التشجيع على الابتكار والتميز مع رؤية منفتحة لتقبل
الأفكار الجديدة .

- التركيز على التطوير الذاتي ، والتعلم المستمر .

- الاتجاه إلى العمل بروح الفريق .

- التركيز على العملاء والاستماع لاحتياجاتهم وتلبيتها
(بالحر ، آلاء عبد الرحمن محمد ، ٢٠١٦ ، ٤٤) .

❖ تميز الهيكل التنظيمي :

وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي تقسم
بها المدرسة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ، مع
التنسيق بينها ، ويمثل خارطة رسمية للتنظيم ، تصف
كيفية توزيع المهمات والواجبات ، والمسئوليات بين
التقسيمات والأفراد داخل المدرسة ، وتحدد العلاقات
الرسمية فيما بينها ، وتجميع الأفراد في إطار تقسيمات
رسمية . (على ، على محمد السعيد ، ٢٠١٦ ، ١١)

ويقصد بتميز الهيكل التنظيمي الاعتماد على هيكل
تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات
المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من
أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة
اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط
أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز
والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح
خطوط السلطة والمسئولية ؛ بشكل يساعد على أداء

المدرسة على تحقيق أهدافها . (العنقري ، عبد العزيز سلطان ، ٢٠١٤ ، ٢٥)

ومنها على سبيل المثال :

- تشجيع تقاسم المعرفة وتشاركها داخل المدرسة بين المعلمين .
- توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تيسر التشارك في المعارف .
- تعزيز مشاركة المعلمين في الأنشطة التطويرية ، وفي القيادة المدرسية .
- توسيع مشاركة المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي الفعال الداعم للتميز
- ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة لدعم التميز داخل المدرسة .
- التفكير في استراتيجيات تدعم التميز التنظيمي . (عبد الحكيم، حشمت و بكرى ، احمد محمد ، ٢٠١٧ ، ١٨)
- صياغة جدول أعمال أو برنامج واضح للعمل يعمل المعلمون على تنفيذه لتحقيق التميز .
- تقويم السياسات والأساليب والبرامج ومؤشرات الأداء ، ثم تحديد التناقض بين الأوضاع القائمة في المدرسة وما هو مطلوب . (محمد، حشمت عبد الحكيم و موسى ، أحمد محمد بكرى ، ٢٠١٧ ، ٣١)
- تحديد القيم والأهداف والأخلاقيات الموجهة للعمل داخل المدرسة .
- وضع الجداول الزمنية التي تقلل من عزلة المعلم .
- التشارك المعرفي حول عمليات التدريس والتعلم ، والعمل لحل المشكلات .
- توفير التدريب أثناء الخدمة للمعلمين وفقاً لجدول منتظم أساس .

وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها. وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي. وتدريب كوادر بشرية تضمن التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة . وتوفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل بغرض تقييم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

ثالثاً - دور مجتمعات التعلم المهنية في دعم التميز التنظيمي :

تسهم مجتمعات التعلم المهنية في دعم التميز التنظيمي داخل المدرسة من خلال :

- **تميز الموارد البشرية** : لأنها تهتم بتنمية قدرات المعلمين المهنية ، وتشجيعها بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتشجيع المعلمين للتوصل إلى أفكار جديدة .

- **تميز الهيكل التنظيمي** : من خلال تقسيم المدرسة لفرق عمل ، والربط بين أجزاء التنظيم المدرسى ، وتحديد العلاقات بين الأقسام ، ودعم الاتصالات المباشرة التي تتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المدرسة ، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها ، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية (حسن ، عبد المحسن أحمد حاجي ، ٢٠١٠ ، ٤٤)

- **تميز القيادة** : وذلك لأنها تمكن القائد المدرسي من استغلال الفرص التنظيمية ، وتوفير الفرص التطويرية ، وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد

المحور الثاني : الإطار الميداني للبحث :

يتضمن الجانب الميداني للبحث ما يلي :

أولا : إعداد أداة الدراسة ، واختيار عينة الدراسة وتطبيق الاستبانة عليها ثم معالجتها احصائيا .

ثانيا : عرض النتائج وتفسيرها .

وفيما يلي تفصيل ما سبق :

أولا : إعداد أداة الدراسة واختيار عينة الدراسة وتطبيق الاستبانة عليها ثم معالجتها احصائيا .

١- مراحل بناء الاستبانة :

أ- إعداد الاستبانة : لما كان الهدف من البحث هو الكشف عن ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وصياغة مقترحات لتفعيل تلك الممارسات . فقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن عددا من الممارسات المرتبطة بدور مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التميز التنظيمي ، وتم تصميمها اعتمادا على :

• دراسة وتحليل البحوث والدراسات السابقة التي تناولت مجتمعات التعلم المهنية ، للتعرف على أهم الممارسات التي يمكن أن تقوم بها مجتمعات التعلم المهنية في دعم التميز التنظيمي

• الاطلاع على الدراسات والبحوث المتاحة المتعلقة بالتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية .

• قيام الباحثة من خلال الإشراف على مجموعات التدريب الميداني بمقابلة عدد من معلمي التعليم الأساسي ، واستطلاع رأيهم حول بعض الممارسات التي يمكن أن تقوم بها مجتمعات التعلم المهنية في دعم التميز التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي ، وأمكن من هذه خلال هذه المقابلات تحديد محاور الاستبانة .

• مشاركة المشرفين والإداريين في أنشطة التطوير المهني مع المعلمين.

• توفير الوقت للمعلمين للقاء بانتظام في مجموعات كبيرة وصغيرة . (Melanie S ,2000,14) (Morrissey,

- تميز الثقافة التنظيمية : تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق درجة من توافق السلوك بين أعضاء المجتمع المدرسي ، يعكس تميز قيم ومعتقدات المعلمين مثل (قيم الانفتاح والتعاون والثقة والأصالة والاستقلال ومواجهة المشكلات) .

وذلك من خلال :

- توفير القائد الكفاء، والعاملين الأكفاء، مما ينعكس على البيئة التنظيمية ، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار .

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المدارس .

- توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المدرسة ، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.

- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للمعلمين والعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية ودور المدارس في رفع أداء المعلمين . (الشهرانى ، نورة عبد الله حزام ، ٢٠١٧ ،)

وستحاول الباحثة من خلال الإطار الميداني للبحث الكشف عن واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

الخيارات تتحقق- تتحقق إلى حد ما - لا تتحقق . أما بالنسبة للمحور الثاني فقد جاءت الاستجابة بالتعبير عن الموافقة حول المقترحات المقدمة ، وجاءت الخيارات موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق

ج- صدق وثبات الاستبانة :

١- الصدق :

- صدق المحكمين : تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية للتعرف على آرائهم حول المفردات المقترحة ، ومدى ملاءمة المفردات لكل مجال، ومناسبة صياغتها ، وقد تم الأخذ بالآراء التي عرضها السادة المحكمين سواء في إضافة أو حذف بعض المفردات أو تعديل صياغتها ، ومدى ارتباط كل منها بالبعد الذي تنتمي إليه .

- الصدق البنائي : تم تطبيق الاستبانة على ٣٠ معلما بمدارس التعليم الإعدادي بمحافظة دمياط ، كتجربة استطلاعية من أجل ضبط الاستبانة ، وقد قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (١).

جدول (١)

معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي	٠.٩٧	٠.٠١	دال
مقترحات تتعلق بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي	٠.٨٣	٠.٠١	دال

حيث بلغت (٠.٩٧ ، ٠.٨٣) على الترتيب، وجاءت دالة إحصائياً، مما يدل صدق وتجانس محاور الاستبانة.

ب- وصف الاستبانة : تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (٥٠) عبارة تمثل أهم ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية التعليم الأساسي ، موزعة على محورين :

المحور الأول : واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

وتم تقسيمه إلى الأبعاد التالية :

- ممارسات تتعلق بقيادة مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي.
- ممارسات تتعلق بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي
- ممارسات تتعلق بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعم للتميز التنظيمي
- ممارسات تتعلق بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي.
- ممارسات تتعلق بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز.

المحور الثاني : مقترحات تفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي .

وجاءت العبارات من النوع المقيد حيث طلب من أفراد العينة إبداء الرأي حول كل منها باختيار مدى تحقق كل عبارة بالنسبة للبعد الأول حيث جاءت

يبين الجدول (١) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٢) التالي :

٢- حساب ثبات الاستبانة :

وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة بطريقة

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

جدول (٢)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي	٣٩	٠.٩٧
مقترحات تفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي	١١	٠.٩٣
الاستبانة	٥٠	٠.٩٦

واختبار "كاس" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي:

- مقياس "تتحقق دائماً/موافق ، تتحقق إلى حد ما/موافق إلى حد ما ، لا تتحقق/غير موافق" بأوزان (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتم حساب المدى ، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (٣ - ١ = ٢)، ثم قسمة المدى (٢) على (٣) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (٢ ÷ ٣ = ٠.٦٧ تقريباً)، وهذا يعني أن المستوى "لا تتحقق/غير موافق" يقع بين القيمة (١) وأقل من (١ + ٠.٦٧)، وأن المستوى "تتحقق إلى حد ما/موافق إلى حد ما" يقع بين القيمة (١.٦٧) وأقل من (١.٦٧ + ٠.٦٧)، ويقع المستوى "تتحقق دائماً/موافق" بين القيمة (٢.٣٤) إلى (٣.٠).

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

١ - ١.٦٦ (لا تتحقق/غير موافق)
١.٦٧ - ٢.٣٣ (تتحقق إلى حد ما/موافق إلى حد ما)
٢.٣٤ - ٣.٠ (تتحقق دائماً/موافق)

يبين الجدول (٢) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها حيث بلغت (٠.٩٧ ، ٠.٩٣) على الترتيب، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٦) وهي نسبة ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

د- تطبيق الاستبانة : قامت الباحثة بتوزيع عدد (٣٥٠) استبانة على معلمي مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة دمياط موزعين على الإدارات التعليمية المختلفة ، وذلك بنسبة ٦ % تقريبا من حجم المجتمع الأصلي للعينة ، حيث بلغ إجمالي المجتمع الأصلي ٥٥٢٦ معلما (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٢٠). وحرصت الباحثة عند توزيع الاستبانات على توضيح طبيعة البحث وأهميته والحاجة إليه ، وكيفية الإجابة عن مفردات الاستبانة . وقد تم جمع الاستبانات واستبعاد غير المكتمل الاستجابة على كل بنوده. وبذلك أصبحت الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية ٣٢٨ استبانة .

٣- أساليب المعالجة الإحصائية :

استعانت الباحثة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة ، حيث تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

• البعد الأول : الممارسات المتعلقة بالقيادة

الداعمة للتميز التنظيمي

ثانيا : عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها :

١- نتائج المحور الأول : واقع ممارسات مجتمعات

التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس

الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

جدول (٣)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا"
لآراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي.

الترتيب	اختبار "كا"		مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأوزان	مستويات الرأي			العبارة
	مستوى الدلالة	كا						لا تحقق	تتحقق إلى حد ما	تتحقق دائماً	
٣	٠.٠٠١	١٥٠.٣٧	تتحقق الى حد ما	٧٤.٩٠%	٠.٥٧	٢.٢٥	٧٣٧	٢٢	٢٠٣	١٠٣	١. تحرص القيادة على تنمية ثقافة داخل المجتمع المدرسي تحث على التعلم.
١	٠.٠٠١	٨٦.٥١	تتحقق دائماً	٧٨.٤٦%	٠.٦٤	٢.٣٥	٧٧٢	٣٠	١٥٢	١٤٦	٢. تدعم العمل الجماعي وتكوين فرق العمل الداعمة للتميز.
٤	٠.٠٠١	٦٣.٨٨	تتحقق الى حد ما	٧٤.٠٩%	٠.٦٧	٢.٢٢	٧٢٩	٤٦	١٦٣	١١٩	٣. تحرص على بناء قدرات المعلمين وتنمية معارفهم ومهاراتهم الخاصة بالتميز.
٥	٠.٠٠١	٥١.٢٣	تتحقق الى حد ما	٧٣.١٧%	٠.٦٩	٢.٢٠	٧٢٠	٥٣	١٥٨	١١٧	٤. تشارك المعلمين في صنع القرارات المدرسية لتحقيق التميز.
٦	٠.٠٠١	١٠٨.١٠	تتحقق الى حد ما	٧٢.٣٦%	٠.٦٢	٢.١٧١	٧١٢	٤٠	١٩٢	٩٦	٥. تثري الحوارات الهادفة بين المعلمين حول ممارساتهم المهنية المتعلقة بدعم التميز.
٧	٠.٠٠١	٨٤.٣٠	تتحقق الى حد ما	٧٢.٢٦%	٠.٦٥	٢.١٦٨	٧١١	٤٦	١٨١	١٠١	٦. تستخدم نمط القيادة الموزعة لتدعيم مجتمعات التعلم.
٨	٠.٠٠١	٩٨.٤٦	تتحقق الى حد ما	٧٠.٦٣%	٠.٦٤	٢.١٢	٦٩٥	٤٩	١٩١	٨٨	٧. توفر فرص التنمية المهنية لمجتمعات التعلم في المدرسة وتخصص وقت كاف لذلك.
٣ مكرر	٠.٠٠١	٦١.١٨	تتحقق الى حد ما	٧٤.٩٠%	٠.٦٨	٢.٢٥	٧٣٧	٤٥	١٥٧	١٢٦	٨. توفر بيئة عمل آمنة تشجع على المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء.
٢	٠.٠٠١	٦٨.١٦	تتحقق الى حد ما	٧٦.١٢%	٠.٦٧	٢.٢٨	٧٤٩	٤٠	١٥٥	١٣٣	٩. تشجع طاقات الإبداع والابتكار الداعمة للتميز لدى المعلمين.
			تتحقق الى حد ما	٧٤.١٠%	٠.٦٥	٢.٢٢	ممارسات تتعلق بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي				

عينة البحث في مستوى "تتحقق دائماً" للعبارة رقم (٢) بمتوسط حسابي (٢.٣٥) وأهمية نسبية (٧٨.٤٦%) ووقعت الآراء في مستوى "تتحقق الى حد ما" للعبارات أرقام (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين

يبين الجدول (٣) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو ممارسات مجتمعات التعلم المهنية المتعلقة بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي، وجاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، حيث وقعت آراء أفراد

ويتضح من نتائج الجدول وجود قصور في ممارسات مجتمعات التعلم المهنية فيما يخص جانب القيادة الداعمة للتميز التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السواط ، سامي جبران زويد (٢٠١٦، ٤٨٨) ودراسة القناوي ، محمد عبد الناصر (٢٠١٨، ١٨) وقد جاء ترتيب العبارات وفقا لأهميتها النسبية ، كما يلي :

- جاءت عبارة (تدعم العمل الجماعي وتكوين فرق العمل الداعمة للتميز .) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٣٥) وأهمية نسبية (٧٨.٤٦%) ، مما يؤكد اهتمام القيادات المدرسية بتشكيل جماعات مدرسية، وذلك التزاما بالواجبات المهنية الملقاة على عاتقهم والوارد ذكرها في التوصيفات الوظيفية القيادات المدرسية وفقا للقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ، والذي أكد على ضرورة التزام القيادة والإشراف المؤسسي بإرساء مبادئ العمل الجماعي ، وترسيخ روح الفريق .(الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٠ ، ٢٣)

- وجاءت عبارة (توفر فرص التنمية المهنية لمجتمعات التعلم في المدرسة وتخصص وقت كاف لذلك) في الترتيب الخیر بمتوسط حسابي (٢.١٢) وأهمية نسبية (٧٠.٦٣%) .

● **البعد الثاني : الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي.**

(٢.١٢ - ٢.٢٨) ، وتراوحت الأهمية النسبية لها ما بين (٧٠.٦٣% - ٧٦.١٢%) .

وتفسر الباحثة وقوع آراء أفراد العينة حول الممارسات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي في مستوى "تتحقق الى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وأهمية نسبية (٧٤.١٠%) ، بالأسباب التالية :

- قلة اهتمام القيادات المدرسية بالأخذ بالأساليب الحديثة كإدارة التميز التي تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها في تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مجتمعات تعلم .

- البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيدات، وعدم وضوح للأهداف، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات في حل المشكلات مما يقلل من فرص بناء قدرات المعلمين وتنمية معارفهم ومهاراتهم الخاصة بالتميز .

- قصور برامج تأهيل القيادات المدرسية في مجال إدارة التميز وبناء مجتمعات التعلم ، واستخدام نمط القيادة الموزعة لتدعيم مجتمعات التعلم .

- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين ، والتمسك بالقديم، وعدم مساندة العمل الجماعي من أبرز معوقات عمل مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز .

- قلة اهتمام القيادات المدرسية بتمكين المعلمين من إثراء الحوارات الهادفة بينهم حول ممارساتهم المهنية المتعلقة بدعم التميز .

- قلة إلمام القيادات بالمهارات اللازمة لبناء طاقات الإبداع والابتكار الداعمة للتميز لدى المعلمين .

- غياب التخطيط الإداري السليم لتوفير بيئة عمل آمنة تشجع على المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء .

جدول (٤)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا" لآراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي.

الترتيب	اختبار "كا"		مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	المتوسط الحسابي المعياري	الأوزان المجموع	مستويات الرأي			العبارة	
	مستوى الدلالة	كا					لا تتحقق	تتحقق إلى حد ما	تتحقق دائماً		
٥	٠.٠٠١	٦٧.١٢	تتحقق الى حد ما	٧٦.٤٢%	٠.٦٧	٢.٢٩	٧٥٢	٤٠	١٥٢	١٣٦	١٠. يتم صياغة رؤية داعمة للتميز من خلال العمل الجماعي.
٨	٠.٠٠١	٧٦.٣٦	تتحقق الى حد ما	٧٢.٥٦%	٠.٦٦	٢.١٨	٧١٤	٤٧	١٧٦	١٠٥	١١. تركز الرؤية على المبادرة والنظرة الاستباقية حول التميز.
٤	٠.٠٠١	٧٣.١٠	تتحقق الى حد ما	٧٦.٨٣%	٠.٦٦	٢.٣٠	٧٥٦	٣٧	١٥٤	١٣٧	١٢. ترسم الرؤية اتجاها للعاملين في المدرسة حول الوضع المثالي المستقبلي لمدرستهم .
٧	٠.٠٠١	٧٠.٣٢	تتحقق الى حد ما	٧٥.٢٠%	٠.٦٦	٢.٢٦	٧٤٠	٤١	١٦٢	١٢٥	١٣. تحدد الرؤية معايير تربوية للتميز يمكن بها أن يقيس المعلمون أداءهم .
٦	٠.٠٠١	٧٧.٩٠	تتحقق الى حد ما	٧٦.٣٢%	٠.٦٥	٢.٢٩	٧٥١	٣٦	١٦١	١٣١	١٤. تحدد الرؤية قيما مشتركة تؤكد على دعم التميز.
٣	٠.٠٠١	٧٤.٢٤	تتحقق الى حد ما	٧٧.٣٤%	٠.٦٦	٢.٣٢	٧٦١	٣٦	١٥١	١٤١	١٥. تتضمن الرؤية قيما مشتركة تساعد على خلق بيئة عمل منسجمة.
٢	٠.٠٠١	٩٥.٥٧	تتحقق دائماً	٧٩.٧٨%	٠.٦٣	٢.٣٩	٧٨٥	٢٦	١٤٧	١٥٥	١٦. تتضمن الرؤية قيما داعمة للتعلم المستمر داخل المدرسة.
١	٠.٠٠١	١٠٩.٥١	تتحقق دائماً	٨٠.٣٩%	٠.٦٠	٢.٤١	٧٩١	٢٠	١٥٣	١٥٥	١٧. تدعم الرؤية بناء ثقافة قائمة على الجدارة والثقة والاحترام المتبادل.
			تتحقق الى حد ما	٧٦.٨٥%	٠.٦٥	٢.٣١	ممارسات تتعلق بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي				

رقمي (١٦، ١٧) بمتوسط حسابي (٢.٣٩، ٢.٤١) وأهمية نسبية (٧٩.٥٧%، ٨٠.٣٩%) على الترتيب، ووقعت الآراء في مستوى "تتحقق الى حد ما" للعبارات أرقام (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.١٨ - ٢.٣٢)، وتراوحت الأهمية النسبية لها ما بين (٧٢.٥٦% - ٧٧.٣٤%).

يبين الجدول (٤) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي، وجاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، حيث وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "تتحقق دائماً" للعبارتين

- القصور في تحمل جميع المعلمين مسئولية تنفيذ الرؤية .
- قلة إدراك المعلمين لجوانب هذه الرؤية ومحتوياتها ، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى إدارة المدرسة وعدم حرصها على توضيح رؤية المدرسة لجميع العاملين بها وعدم الشفافية في عرض القضايا والأمور التي تتعلق بسير العمل في المدرسة ، مما يجعل العاملين بالمدرسة ، لا يشعرون بالمصداقية والشفافية في طرح القضايا التي تخص العمل بالمدرسة .
- أن وجود الرؤية والرسالة في أغلب مدارس التعلم العام شعارات لا تسعى بجدية إلى تحقيق الإصلاح التعليمي بالمدارس .
- قلة التخطيط لتهيئة بيئة ثقافية لتنفيذ الرؤية مما يجعل المعلمين لا يشعرون بوجود حقيقي لهذه الرؤى وهذه الرسالات .
- وقد تم ترتيب العبارات وفقا لأهميتها النسبية فجاءت عبارة (تدعم الرؤية بناء ثقافة قائمة على الجدارة والثقة والاحترام المتبادل) في الترتيب الأول بأهمية نسبية ٨٠.٣٩ % ، بينما جاءت عبارة (تركز الرؤية على المبادرة والنظرة الاستباقية حول التميز) في الترتيب الأخير بأهمية نسبية ٧٢.٥٦ % . ومن الجدول وقعت آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني في مستوى "تحقق الى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.٣١) وأهمية نسبية (٧٦.٨٥%) مما يشير إلى وجود قصور حول الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة توفيق ، فيفي أحمد (٢٠١٧،٢٠٠) ودراسة المسروري، فهد سالم وآخرون (٢٠٢٠، ١٦).

- ويتبين من الجدول ونتائجه أن الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي ، تتحقق دائما للعبارتين ١٦ ، ١٧ ، وتتحقق إلى حد ما لبقية العبارات ، وذلك وفقاً لآراء أفراد عينة البحث . وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية: أنه على الرغم من أن الرؤية والقيم المشتركة يمثلان البوصلة التي تدور حولها مجتمعات التعلم ، لأنها توجه كل قرار تتخذه وكل عمل تقوم به نحو التعلم المستمر وتكوين ثقافة داعمة للثقة والاحترام المتبادل ، وأن ذلك يمثل أولى الخطوات التي ينبغي اتخاذها عند تكوين مجتمعات التعلم ، إلا أن هناك بعض أوجه القصور التي تسود مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة دمياط في تطبيق الرؤية الداعمة للتميز ، ويمكن للباحثة أن تفسر ذلك بما يلي :
- ضعف إدراك المجتمع المدرسي لأهمية الرؤية المشتركة في تطوير الأداء الداعم للتميز
- غياب الرؤية المشتركة لدى المعلمين نحو تحسين أدائهم المهني الداعم للتميز من خلال مجتمعات التعلم .
- وجود مقاومة من بعض المعلمين للتطوير نحو مجتمعات التعلم المهنية .
- يتم اختيار الرؤية بصورة شكلية دون الإيمان بها ، مما يظهر القصور في بناء رؤية مستقبلية واضحة المعالم ، وعجز القائد عن نقل هذه الرؤية إلى العاملين معه بالتزام وحماسة ، وأن يجعلها رؤية مشتركة يبنها الجميع .
- قلة التزام بعض من المعلمين بتطبيق الرؤية .
- إهمال تحديد مؤشرات لتقييم مدى تحقق أهداف الرؤية المشتركة .

جدول (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا^٢" لآراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز.

الترتيب	اختبار "كا ^٢ "		مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستويات الرأي			العبرة
	مستوى الدلالة	كا ^٢						لا تتحقق	تتحقق إلى حد ما	تتحقق دائماً	
٣	٠.٠٠١	٦٩.٥٢	تتحقق الى حد ما	٧٦.٤٢%	٠.٦٧	٢.٢٩	٧٥٢	٣٩	١٥٤	١٣٥	١٨. يتم تمكين المعلمين من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة .
٢	٠.٠٠١	٩٢.٢٧	تتحقق الى حد ما	٧٦.٩٣%	٠.٦٣	٢.٣١	٧٥٧	٣٠	١٦٧	١٣١	١٩. توجد قواعد أساسية واضحة ومحددة تسيير عليها الفرق المدرسية .
١	٠.٠٠١	١١٠.٤٤	تتحقق الى حد ما	٧٧.٢٤%	٠.٦٠	٢.٣١٧	٧٦٠	٢٤	١٧٦	١٢٨	٢٠. تتوفر آليات لتسهيل التواصل بين أعضاء الفرق المدرسية.
٧	٠.٠٠١	٢٨.٢١	تتحقق الى حد ما	٦٣.٥٢%	٠.٧٣	١.٩١	٦٢٥	١٠٤	١٥١	٧٣	٢١. يتشارك المعلمون في أبحاث جماعية حول التميز وطرق تطبيقه في المجتمع المدرسي.
٦	٠.٠٠١	٧٩.٧٣	تتحقق الى حد ما	٧١.٢٤%	٠.٦٦	٢.١٤	٧٠١	٥١	١٨١	٩٦	٢٢. يحرص المعلمون على الحوارات الهادفة بينهم لحل مشكلات التعليم بغرض دعم التميز.
٥	٠.٠٠١	٨٦.١٦	تتحقق الى حد ما	٧١.٣٤%	٠.٦٥	٢.١٤	٧٠٢	٤٩	١٨٤	٩٥	٢٣. يتم تمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق التميز.
٤	٠.٠٠١	١٠٨.٠١	تتحقق الى حد ما	٧٣.١٧%	٠.٦٢	٢.٢٠	٧٢٠	٣٧	١٩٠	١٠١	٢٤. تحرص مجتمعات التعلم على الإبداع الجماعي في حل المشكلات المدرسية المتعلقة بتحقيق التميز.
			تتحقق الى حد ما	٧٢.٨٤%	٠.٦٦	٢.١٩	ممارسات تتعلق بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز				

يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، حيث وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "تتحقق الى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين

يبين الجدول (٥) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز، وجاءت قيم "كا^٢" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما

- قلة حضور الاجتماعات واللقاءات نتيجة لانخفاض مستوى الحماسة لتطبيق مجتمعات التعلم

- طريقة تصميم المبنى المدرسي وتخطيط الجدول الدراسي مما يكرس العزلة بين المعلمين ، ويقلل فرص اللقاءات والاجتماعات .

- قلة اهتمام إدارة المدرسة بتحفيز التعلم على الإبداع الجماعي في حل المشكلات المدرسية المتعلقة بتحقيق التميز.

وقد تم ترتيب العبارات وفقا لأهميتها النسبية ، فجاءت عبارة (تتوفر آليات لتسهيل التواصل بين أعضاء الفرق المدرسية) فى الترتيب الأول بأهمية نسبية ٧٧.٢٤% . بينما جاءت عبارة (يتشارك المعلمون في أبحاث جماعية حول التميز وطرق تطبيقه في المجتمع المدرسي) في الترتيب الأخير بأهمية نسبية ٦٣.٥٢% . ويتضح من الجدول أن الممارسات المتعلقة بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز ككل ، وفقا لآراء أفراد العينة جاءت في مستوى "تتحقق الى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.١٩) وأهمية نسبية (٧٢.٨٤%) . مما يشير إلى وجود قصور فى تلك الممارسات . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشاذلى ، عامر محرم محمد و المطرفى ، محمد شايح (٢٠٢١ ، ٤٧٣) ودراسة المسرورى فهد سالم وآخرون (٢٠٢٠ ، ١٧) . التى أشارت إلى قلة الاهتمام بتلقى المعلمين لدورات تدريبية مكثفة فى مجال تشكيل فرق تعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة .

(١.٩١ - ٢.٣١٧) ، وتراوحت الأهمية النسبية لها ما بين (٦٣.٥٢% - ٧٧.٢٤%) .

ومن الجدول يتضح أن الممارسات المتعلقة بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز التنظيمي ، تتحقق إلى حد ما وذلك وفقاً لآراء أفراد عينة البحث ، وتفسر الباحثة ذلك بالأسباب التالية :

- افتقار بعض المعلمين لمهارات التواصل الاجتماعي مثل المشاركة ، وقلة إيمانهم بأهمية العمل بروح الفريق .

- قلة الثقة المتبادلة بين المعلمين مما يؤثر على العمل بروح الفريق .

- كثرة الأعباء التدريسية والإدارية التي تقلل من فرص العمل المشترك بين المعلمين .

- ضعف مهارات التخطيط من أجل توفير آليات لتسهيل التواصل بين أعضاء الفرق المدرسية ، التي غالبا ما تكون مجرد شكلية .

- ضعف ثقافة ومعلومات المعلمين حول أهمية فرق العمل في تحقيق التميز ، وبالتالي تشكيلات فرق العمل تكون حبر على ورق .

- قلة توافر مكان مناسب لعقد اللقاءات والاجتماعات المشتركة بين أعضاء مجتمع التعلم المهني .

- امتلاء المناخ المدرسي بالمشاحنات التي تقلل من فرص العمل والتعلم الجماعي .

- القصور في توفير بيئة للاستقصاء تتصف بامتلاك روح الزمالة المهنية وتشجع المعلمين والإداريين على العمل التشاركي لتحسين المدرسة .

جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا^٢" لأراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي.

الترتيب	اختبار "كا ^٢ "		مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الأوزان	مستويات الرأي			العبرة
	مستوى الدلالة	كا ^٢						لا تتحقق	تتحقق إلى حد ما	تتحقق دائماً	
١	٠.٠٠١	٩٨.٨٢	تتحقق الى حد ما	٧٦.٩٣%	٠.٦٢	٢.٣٠٨	٧٥٧	٢٨	١٧١	١٢٩	٢٥. يحرص المعلمون على تبادل الخبرات الخاصة بدعم التميز فيما بينهم .
٢	٠.٠٠١	٦٤.٨٤	تتحقق الى حد ما	٧٢.٣٦%	٠.٦٧	٢.١٧	٧١٢	٥١	١٧٠	١٠٧	٢٦. يهتم المعلمون بالحوار التأملية بينهم حول الممارسات التعليمية الداعمة للتميز.
٣	٠.٠٠١	٤١.٣٥	تتحقق الى حد ما	٧١.١٤%	٠.٧١	٢.١٣	٧٠٠	٦٣	١٥٨	١٠٧	٢٧. توجد شبكة اتصالات بين مجتمعات التعلم لتسهيل تقديم التغذية الراجعة والمعلومات اللازمة لها لتسيير عملها .
٥	٠.٠٠١	٣٥.٦٨	تتحقق الى حد ما	٦٧.٦٨%	٠.٧٢	٢.٠٣	٦٦٦	٧٩	١٦٠	٨٩	٢٨. يخطر المعلمون في تنفيذ زيارات صفية لملاحظة اداء أقرانهم مما يدعم التميز.
٤	٠.٠٠١	٦٨.٢٩	تتحقق الى حد ما	٧٠.٧٣%	٠.٦٧	٢.١٢	٦٩٦	٥٦	١٧٦	٩٦	٢٩. يتشارك المعلمون في حل المشكلات التنظيمية المعقدة لدعم التميز.
			تتحقق الى حد ما	٧١.٧٧%	٠.٦٨	٢.١٥	ممارسات تتعلق بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي				

ويتبين من الجدول ونتائجه أن الممارسات المتعلقة بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي ، تتحقق إلى حد ما وذلك وفقاً لأراء أفراد عينة البحث ، وتفسر الباحثة ذلك بالأسباب التالية :

على الرغم من ضرورة الحوارات التأملية بين المعلمين بعد الممارسات التدريسية اليومية ، كذلك التأملات حول الموضوعات التربوية المهمة ، و المشاركة في نقل المعرفة المتولدة من التأمل للممارسات المهنية ، والتطبيق العملي في الفصول الدراسية ، فإن

يبين الجدول (٦) نتائج اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي، وجاءت قيم "كا^٢" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، حيث وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "تتحقق الى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٠٣ - ٢.٣٠٨)، وتراوحت الأهمية النسبية لها ما بين (٦٧.٦٨% - ٧٦.٩٣%).

- ضعف اهتمام القيادات المدرسية بتنمية ثقافة تحت على التعلم ، و بناء قدرات المعلمين وتنمية معارفهم ومهاراتهم حول التشارك المعرفي من خلال التأمل في ممارساتهم المهنية .

- غياب التخطيط لنشر ثقافة التأمل والتفكر المهني بين أعضاء المجتمع المدرسي .

- غياب وعي المعلمين بالمسئوليات المهنية الواجب عليه القيام بها الوارد ذكرها في دليل التوصيفات الوظيفية للمعلمين ، وفي مقدمتها الاشتراك في مجتمعات التعليم والبحوث الإجرائية بالمدرسة . (الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٠ ، ٧)

- قصور وحدة التدريب والجودة في القيام بمهامها وخاصة فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ برامج تنمية مهنية على مستوى المدرسة . والاشراف على التنمية المهنية المبتكرة مثل مجتمعات التعلم المهنية - تبادل الزيارات - البحوث الإجرائية . (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٢ ، مادة ٢) .

وقد تم ترتيب العبارات وفقا لأهميتها النسبية ، فجاءت عبارة (يحرص المعلمون على تبادل الخبرات الخاصة بدعم التميز فيما بينهم) في الترتيب الأول بأهمية نسبية ٧٦.٩٣% . بينما جاءت عبارة (ينخرط المعلمون في تنفيذ زيارات صافية لملاحظة أداء أقرانهم مما يدعم التميز) في الترتيب الأخير بأهمية نسبية ٦٧.٦٨% . ويتضح من الجدول أن الممارسات المتعلقة بتشارك الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي ، وفقا لآراء أفراد العينة جاءت في مستوى "تتحقق الى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.١٥) وأهمية نسبية (٧١.٧٧%) .

ذلك الأمر يشوبه بعض أوجه القصور التي يمكن تفسيرها من وجهة نظر الباحثة كما يلي :

- ضعف المهارات اللازمة لتوظيف الملاحظة كأداة مهمة في التفحص المنتظم للممارسات المهنية اليومية بين المعلمين .

- قلة الاهتمام بتعزيز الاستقصاء المهني التأملي عبر دراسة حالات مهنية محددة من خلال جمع البيانات حولها وتحليلها واتخاذ القرارات وتقديم التغذية الراجعة في ضوء النتائج

- قصور عمليات التنظيم داخل المدرسة التي تشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين، وتقديم الملاحظات المتعلقة بالممارسات المهنية فيما بينهم، وتبادل الأفكار والاقتراحات لتحسن أداء الطلبة، وتوفير الفرص المتنوعة للتدريب لجميع المعلمين .

- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بإتاحة الفرص للأفراد والجماعات لتطبيق المعرفة ومشاركة نتائجها مع غيرهم من العاملين بالمدرسة .

- قلة توافر الوقت اللازم لمشاركة المعلمين في الحوارات التأملية لتبادل المعارف عن القضايا التربوية .

- قلة امتلاك المعلمين لمهارات البحث الإجرائي كأحد ممارسات مجتمعات التعلم المهنية .

- كثافة الفصول الدراسية ، وكثرة ضغوط العمل ، والأعباء الملقة على عاتق المعلمين ، مما يقلل من فرص التأمل لممارساتهم المهنية .

- القصور في تأمل المعلمين لممارساتهم واختبار البدائل التعليمية ، نتيجة قلة الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين في هذا الجانب التربوي المهم .

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا" لآراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز.

الترتيب	اختبار "كا"		مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأوزان	مستويات الرأي			العبارة
	مستوى الدلالة	كا						لا تتحقق	تتحقق إلى حد ما	تتحقق دائماً	
٤	٠.٠٠١	٧٧.٣٨	تتحقق الى حد ما	٧٣.٦٨%	٠.٦٦	٢.٢١	٧٢٥	٤٣	١٧٣	١١٢	٣٠. يتوفر مناخ تنظيمي وبيئة مدرسية مشجعة على الإنجاز لتحقيق التميز.
٥	٠.٠٠١	٢٠.٥٧	تتحقق الى حد ما	٧٠.٣٣%	٠.٧٥	٢.١١	٦٩٢	٧٥	١٤٢	١١١	٣١. توجد نظم عادلة للمساءلة والمحاسبة داخل المدرسة .
٦	٠.٠٠١	٣٧.١٨	تتحقق الى حد ما	٦٩.٩٢%	٠.٧١	٢.١٠	٦٨٨	٦٩	١٥٨	١٠١	٣٢. تتوفر الموارد المادية اللازمة مثل غرف الاجتماعات.
٧	٠.٠٠١	٣٩.٤٨	تتحقق الى حد ما	٦٩.٢١%	٠.٧١	٢.٠٨	٦٨١	٧١	١٦١	٩٦	٣٣. يتوفر الوقت المناسب للعمل في الجماعات الداعمة للتميز.
٣	٠.٠٠١	٨٩.٦٤	تتحقق الى حد ما	٧٥.٢٠%	٠.٦٤	٢.٢٦	٧٤٠	٣٥	١٧٤	١١٩	٣٤. يتم توظيف التكنولوجيا في تدعيم خطط المدرسة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة الداعمة للتميز.
١	٠.٠٠١	٧٨.٠٢	تتحقق دائماً	٧٧.٨٥%	٠.٦٦	٢.٣٤	٧٦٦	٣٤	١٥٠	١٤٤	٣٥. تحرص إدارة المدرسة على تحفيز الانجازات التي يتم تحقيقها في مجال التميز.
٢	٠.٠٠١	١٠٦.٢٧	تتحقق الى حد ما	٧٥.٤١%	٠.٦١	٢.٢٦	٧٤٢	٣٠	١٨٢	١١٦	٣٦. تتوفر الكوادر البشرية الملائمة لإحداث التغييرات في المدرسة لدعم التميز .
٩	٠.٠٠١	٣٠.٠١	تتحقق الى حد ما	٦٤.٢٣%	٠.٧٣	١.٩٣	٦٣٢	٩٩	١٥٤	٧٥	٣٧. يتم التقليل من الأعباء التدريسية والإدارية التي تقلل من فرص العمل التعاوني المشترك بين المعلمين .
٨	٠.٠٠١	٤٧.٢٩	تتحقق الى حد ما	٦٦.٢٦%	٠.٧٠	١.٩٩	٦٥٢	٨٢	١٦٨	٧٨	٣٨. تزود المكتبة بصفة دورية بالمصادر التي تدعم عمل المعلمين خاصة فيما يتعلق بموضوعات التميز.
١٠	٠.٠٠١	٣٣.٠٨	تتحقق الى حد ما	٦٢.٠٩%	٠.٧٢	١.٨٦	٦١١	١١١	١٥١	٦٦	٣٩. تتوفر الاعتمادات المالية اللازمة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين.
			تتحقق الى حد ما	٧٠.٤٢%	٠.٧٠	٢.١١	ممارسات تتعلق بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز				

- نقص الوعي الثقافي بمتطلبات تطبيق هذه المجتمعات لدى المعلمين، مما ينعكس بالسلب على توفير مناخ تنظيمي وبيئة مدرسية مشجعة على الإنجاز لتحقيق التميز.

- ضعف المشاركة المجتمعية بين مدارس التعليم العام و منظمات المجتمع .

- غياب الوعي بأهمية تنفيذ نظم للمساءلة والمحاسبة حول مجتمعات التعلم المهنية كمنظومة مدرسية جديد للطلاب والمعلمين .

- قلة الدعم اللازم والمقدم من المجتمع المحلي لمساعدة مديري المدارس على تقديم الحوافز اللازمة للمعلمين لحثهم على تكوين شبكات تعلم .

- صعوبة إدارة الوقت ، فقليلا ما يخصص مديري المدارس وقتا كافيا لاجتماعات المعلمين المهنية .

وقد تم ترتيب العبارات وفقا لأهميتها النسبية ، فجاءت عبارة (تحرص إدارة المدرسة على تحفيز الانجازات التي يتم تحقيقها في مجال التميز) في الترتيب الأول بأهمية نسبية ٧٧.٨٥% . مما يؤكد تحفيز الانجازات التي يتم تحقيقها في مجال التميز ، وذلك التزاما بالواجبات المهنية الملقاة على عاتقهم ، والوارد ذكرها في التوصيفات الوظيفية القيادات المدرسية وفقا للقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ، والذي أكد على ضرورة التزام القيادة والإشراف المؤسسي بحفز العاملين على تطوير أدائهم المهني . (الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٠ ، ٢٥)

بينما جاءت عبارة (تتوفر الاعتمادات المالية اللازمة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين) في الترتيب الأخير بأهمية نسبية ٦٢.٠٩% ويتضح من الجدول أن الممارسات المتعلقة بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز ككل ، جاءت في مستوى "تتحقق الى حد ما" بمتوسط حسابي (٢.١١) وأهمية نسبية

يبين الجدول (٧) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو الممارسات المتعلقة بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز ، وجاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، حيث وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "تتحقق الى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٦ - ٢.٣٤)، وتراوحت الأهمية النسبية لها ما بين (٦٢.٠٩% - ٧٧.٨٥%) .

ويتبين من الجدول ونتائجه أن الممارسات المتعلقة بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز ، تتحقق إلى حد ما وذلك وفقاً لآراء أفراد عينة البحث ، وتفسر الباحثة ذلك بالأسباب التالية :
- ضعف الإمكانيات اللازمة لتنفيذ بحوث إجرائية ، نظراً لقلة تدريب المعلمين في هذا الجانب التربوي المهم .

- قلة مصادر البيانات في المدرسة اللازمة؛ لاتخاذ قرارات من أجل تحسين أداء مجتمعات التعلم التدريسي والتعلم .

- ضعف الدعم اللازم من قيادة المدرسة في التخطيط والتنفيذ السليم لمجتمعات التعلم المهنية .

- قلة اهتمام المعلمين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهداف التعلم المهني بسبب ضعف توافر خدمات الانترنت في المدرسة والمنزل .

- ضعف البنية التحتية اللازمة لدعم مجتمعات التعلم لدورها في تحقيق التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية ، وتوفير قاعات للاجتماعات .

- قلة المخصصات المالية المحددة في الميزانية التشغيلية لدعم مجتمعات التعلم المهنية .

(٤٢.٧٠%) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلمان، أمل نصر الدين و الأشقر، منى (٢٠١٨،١٥) ودراسة توفيق، فيفي أحمد (٢٠١٧، ٢١٥)

٢-النتائج الاحصائية للمحور الثاني: مقترحات تتعلق بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي.

جدول (٨)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا^٢" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو المقترحات المتعلقة بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي.

الترتيب	اختبار "كا ^٢ "		درجة الموافقة	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأوزان	مستويات الرأي			المقترحات
	مستوى الدلالة	كا ^٢						لا تتحقق	تتحقق إلى حد ما	تتحقق دائماً	
١١	٠.٠٠١	١٣٣.٧٣	أوافق	٨٣.٩٤%	٠.٦١	٢.٥٢	٨٢٦	١٩	١٢٠	١٨٩	٤٠. إيجاد ثقافة مهنية مدرسية تشجع التفكير والتحليل والتأمل في الممارسات المهنية الداعمة للتميز.
١	٠.٠٠١	٢٠٥.٩٣	أوافق	٨٨.٢١%	٠.٥٢	٢.٦٥	٨٦٨	٦	١٠٤	٢١٨	٤١. تشكيل الفرق الجماعية الداعمة للتميز داخل الهيكل التنظيمي المدرسي.
٥	٠.٠٠١	١٨٠.٠٢	أوافق	٨٦.٧٩%	٠.٥٧	٢.٦٠	٨٥٤	١٤	١٠٢	٢١٢	٤٢. الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة، وتبادل القيادة بين أعضاء مجتمع التعلم المهني.
٢	٠.٠٠١	٢٠٦.٦٠	أوافق	٨٧.٩١%	٠.٥٧	٢.٦٤	٨٦٥	١٦	٨٧	٢٢٥	٤٣. إيجاد قنوات اتصال متعددة بين مجتمعات التعلم المهنية تعزز الممارسات الموجهة نحو تحقيق معايير أداء التميز.
٧	٠.٠٠١	١٧٩.٥٧	أوافق	٨٦.٦٩%	٠.٥٩	٢.٦٠	٨٥٣	١٧	٩٧	٢١٤	٤٤. توفير موارد تكنولوجية ومنهجية ومكتبية مناسبة تهيئ فرصاً للتنمية المهنية.
٨	٠.٠٠١	١٨٠.٨١	أوافق	٨٦.٥٩%	٠.٦١	٢.٦٠	٨٥٢	٢١	٩٠	٢١٧	٤٥. توظيف تكنولوجيا الاتصالات في تشكيل مجتمعات تعلم مهنية افتراضية من خلال مؤتمرات الفيديو والانترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي.
١٠	٠.٠٠١	١٥٥.٥٧	أوافق	٨٥.٣٧%	٠.٦١	٢.٥٦	٨٤٠	٢١	١٠٢	٢٠٥	٤٦. إعطاء مجتمعات التعلم المهنية صلاحيات وسلطات لتنفيذ مشروعاتها وأنشطتها المختلفة، من خلال التفويض والتمكين الإداري.
٦	٠.٠٠١	١٧٩.٣٨	أوافق	٨٦.٧٩%	٠.٥٤	٢.٦٠	٨٥٤	٩	١١٢	٢٠٧	٤٧. تحديد السياسات التعليمية المدرسية وتوجيهها الاستراتيجي الداعم للتميز.
٣	٠.٠٠١	٢٠١.٩٨	أوافق	٨٧.٨٠%	٠.٥٦	٢.٦٣	٨٦٤	١٤	٩٢	٢٢٢	٤٨. توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بالمشاركة في الصلاحيات والسلطات.
٤	٠.٠٠١	١٨٦.٧٠	أوافق	٨٧.٢٠%	٠.٥٣	٢.٦٢	٨٥٨	٧	١١٢	٢٠٩	٤٩. استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات.
٩	٠.٠٠١	١٧٢.٢٧	أوافق	٨٦.٣٨%	٠.٥٧	٢.٥٩	٨٥٠	١٤	١٠٦	٢٠٨	٥٠. توفير قيادة موزعة تركز على توزيع السلطات والصلاحيات على المعلمين، وتسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات.
			أوافق	٨٦.٧٠%	٠.٥٧	٢.٦٠	مقترحات تتعلق بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي				

٢- تتعدد مقومات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي لتضم القيادة الفعالة ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي المقصود وتطبيقاته ، الممارسات الشخصية المتبادلة ، الظروف الداعمة .

٣- تظهر العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والتميز التنظيمي من خلال تميز الموارد البشرية ؛ لأنها تهتم بتنمية قدرات المعلمين المهنية . وتميز الهيكل التنظيمي ؛ من خلال تقسيم المدرسة لفرق عمل ، والربط بين أجزاء التنظيم المدرسي . وتميز القيادة ؛ لأنها تمكن القائد المدرسي من استغلال الفرص التنظيمية ، وتوفير الفرص التطويرية ، وقبول الأعمال المنحدية بصورة تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها . وتميز الثقافة التنظيمية ؛ لأنها تسهم في تحقيق درجة من توافق السلوك بين أعضاء المجتمع المدرسي ، يعكس تميز قيم ومعتقدات المعلمين . وتميز الاستراتيجية ؛ لأنها تعمل وفق رؤية متكاملة وقيم مشتركة للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة لتحقيق أهدافها .

٤- إن درجة تحقق ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط ، جاءت " تتحقق إلى حد ما " وفقاً لآراء عينة البحث مما يشير إلى وجود قصور في ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي.

٥- تم الترتيب التنازلي لأبعاد الاستبانة الخاصة بالمحور الأول وفقاً للأهمية النسبية لكل بعد ، كما يلي : الممارسات التي تتعلق بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي ، ثم القيادة الداعمة للتميز ثم التعلم الجماعي وتطبيقاته ثم تشارك الخبرات المهنية وأخيراً الظروف الداعمة . وهو ما يوضحه الجدول التالي :

يبين الجدول (٨) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو المقترحات المتعلقة بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي، حيث جاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع المقترحات، ووقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "أوافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه المقترحات ما بين (٢.٥٦ - ٢.٦٥) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٥.٣٧% - ٨٨.٢١%).

أما المقترحات المتعلقة بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي ككل، فقد وقعت آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى "أوافق" بمتوسط حسابي (٢.٦٠) ووزن نسبي (٨٦.٧٠%).

وبالتالي يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة على المقترحات المتعلقة بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي ، وبخاصة تشكيل الفرق الجماعية الداعمة للتميز داخل الهيكل التنظيمي المدرسي، إيجاد قنوات اتصال متعددة بين مجتمعات التعلم المهنية تعزز الممارسات الموجهة نحو تحقيق التميز، توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بالمشاركة في الصلاحيات والسلطات، استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات، والاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين ، وتبادل القيادة بين أعضاء مجتمع التعلم المهني. وقد قامت الباحثة بتضمين هذه المقترحات التصور المقترح .

خلاصة نتائج البحث :

تناول البحث في إطاره النظري ماهية مجتمعات التعلم المهنية وأهم مقوماتها الداعمة للتميز التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي ، وفيما يلي عرض لأهم النتائج :

١- تسهم مجتمعات التعلم المهنية بدور فعال في تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي .

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي.

الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات
٢	تتحقق الى حد ما	٧٤.١٠%	٠.٦٥	٢.٢٢	ممارسات تتعلق بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي
١	تتحقق الى حد ما	٧٦.٨٥%	٠.٦٥	٢.٣١	ممارسات تتعلق بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي
٣	تتحقق الى حد ما	٧٢.٨٤%	٠.٦٦	٢.١٩	ممارسات تتعلق بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز
٤	تتحقق الى حد ما	٧١.٧٧%	٠.٦٨	٢.١٥	ممارسات تتعلق بمشاركة الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي
٥	تتحقق الى حد ما	٧٠.٤٢%	٠.٧٠	٢.١١	ممارسات تتعلق بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز
	تتحقق الى حد ما	٧٣.١٩%	٠.٦٨	٢.٢٠	واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي

٦- اتفقت آراء أفراد عينة الدراسة على المقترحات المتعلقة بتفعيل دور مجتمعات التعلم في دعم التميز التنظيمي ، وبخاصة تشكيل الفرق الجماعية الداعمة للتميز داخل الهيكل التنظيمي المدرسي، إيجاد قنوات اتصال متعددة بين مجتمعات التعلم المهنية تعزز الممارسات الموجهة نحو تحقيق التميز، توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بالمشاركة في الصلاحيات والسلطات، استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات، والاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين ، وتبادل القيادة بين أعضاء مجتمع التعلم المهني.

المحور الثالث : تصور مقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية

الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط

في ضوء الإطار النظري و التحليل الميداني للبحث ، وما أسفر عنه من نتائج يمكن تقديم تصور

يتبين من الجدول أن مستويات الآراء نحو واقع ممارسات مجتمعات التعلم المهنية الداعمة للتميز التنظيمي، وقعت في مستوى "تتحقق إلى حد ما" لجميع الممارسات، وجاءت الممارسات المتعلقة بصياغة الرؤية المشتركة الداعمة للتميز التنظيمي هي الأكثر تحققاً إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢.٣١) ووزن نسبي (٧٦.٨٥%)، يليها الممارسات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتميز التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وأهمية نسبية (٧٤.١٠%)، ثم الممارسات المتعلقة بالتعلم الجماعي وتطبيقاته الداعمة للتميز بمتوسط حسابي (٢.١٩) وأهمية نسبية (٧٢.٨٤%)، ثم الممارسات المتعلقة بمشاركة الخبرات المهنية الداعمة للتميز التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.١٥) وأهمية نسبية (٧١.٧٧%)، وأخيراً الممارسات المتعلقة بتوفير الظروف الداعمة لمجتمعات التعلم لتحقيق التميز بمتوسط حسابي (٢.١١) وأهمية نسبية (٧٠.٤٢%).

٥- إصلاح وتطوير المدارس ، من خلال تبني ثقافة التميز التنظيمي والعمل بها .

ب : منطلقات التصور المقترح :

يعتمد التصور المقترح على المنطلقات التالية :

- ١- الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسة الميدانية
- ٢- أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات المعلمين، مما يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة .
- ٣- تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية لأنها تعمل على إكساب أعضائها المعرفة ، وتحثهم على الابتكار وتنتشر ثقافة تدعم التعلم المستمر ، وتشجيع المبادرات من اجل الحفاظ على البقاء والازدهار في بيئة سريعة التغيير .

ج : أبعاد التصور المقترح : تتعدد أبعاد التصور المقترح لتضم ما يلي :

أولا : القيادة التشاركية الداعمة:

يمكن تأهيلها في مجال إدارة مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز : ويتم ذلك من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة ، التي تؤكد على تدريب القيادة المدرسية في المجالات التالية:

- اعتماد نهج القيادة الموزعة ، من خلال توزيع القيادة على المعلمين، وتشجيع المترددين منهم وتحديد صلاحيات ومسئوليات كل منهم.
- توفير مناخ آمن يشجع على التعاون وطرح الأفكار الإبداعية وتجريبها، وتوفير الحماية للمجتهدين إذا لم يصبوا.
- وضع معايير للمساءلة المحاسبية تقود العمل الجماعي ويلتزم بها الجميع .

مقترح لتفعيل ممارسات مجتمعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وفيما يلي أهم جوانب هذا التصور :

أ : فلسفة التصور المقترح وأهدافه :

تقوم فلسفة التصور المقترح على أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات النجاح للمنظمات عامة والتعليمية خاصة ، ويتطلب تحقيقه من المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية جهودا مكثفة ، تدعم من خلالها السعي نحو التميز التنظيمي ، وتعتبر مجتمعات التعلم المهنية في مقدمة التنظيمات الاجتماعية الموجودة داخل المدرسة التي تسهم في التحسين المستمر من خلال توفير مناخ إيجابي تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة ، والتفاعل والتواصل الإيجابي بين الأعضاء ، كما تساعد على دعم القيادة التشاركية التي تسمح باتخاذ القرارات المشتركة، وتعزيز القيم والرؤى المشتركة ، وتشجيع التعلم التعاوني ، وتطبيق المداخل المبتكرة لحل مشكلات المعلمين والطلاب ، وبالتالي تحقيق التميز .

وتتمثل أهداف التصور المقترح في :

- ١- زيادة وعى القائمين على أمر مدارس التعليم الأساسي بأهمية مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق التميز التنظيمي مما يمكن المدرسة من تحقيق نتائج إيجابية على المدى القريب والبعيد.
- ٢- تحقيق التميز لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في جميع أنشطتها وأعمالها لتحقيق السبق على منافسيها .
- ٣- ضمان رؤية مشتركة لمجتمعات التعلم المهنية وتنفيذها والتأكد من أن كل مدرسة تعمل من أجلها .
- ٤- تقديم الدعم لمجتمعات التعلم المهنية من خلال تطوير ممارساتها الداعمة لتحقيق التميز

ثالثا : تفعيل تشارك الممارسات والخبرات المهنية :

ويتم ذلك من خلال :

- تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية في حل المشكلات .
- بناء أنظمة الأمان الفسيولوجي التي تهئ الفرص للمشاركة والحوار وتبادل وجهات النظر .
- إذابة الحواجز النفسية للمشاركة والحوار التنظيمي الموضوعي الفاعل .
- تبادل الخبرات التي يكتسبها المعلمون من خلال التعلم التعاوني .
- إجراء تقويم مستمر للنقاشات بخصوص عمل المعلمين .
- توظيف نتائج التقويم في تطوير الممارسات المهنية .
- تفعيل استخدام تكنولوجيات التعليم في العملية التعليمية، وتفعيل استخدام مصادر المعرفة المتعددة.
- تشجيع انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين المعلمين والقيادة العليا دون حواجز بيروقراطية .
- الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين.

رابعا :تفعيل التعلم الجماعي لدعم تعلم الطلاب لتحقيق

التميز :

ويتم ذلك من خلال :

- بناء فرق العمل لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة .
- تحديد الأشخاص الذين يمتلكون قدرات متميزة وضمهم إلى مجتمعات التعلم ، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم .

● التوسع في اللامركزية وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، مع التزام القيادة المدرسية بالقرارات التشاركية .

● التخطيط لتنمية المعلمين من خلال تبنى ثقافة التعلم المستمر .

● تشجيع التشارك المعرفي بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة .

● تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات التعليمية ، لتحقيق التميز.

● إيجاد بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين، وأولياء الأمور.

● التمكين الإداري من خلال منح المعلمين بمجتمعات التعلم الصلاحيات والسلطة والتحفيز اللازم مما يجعلهم قادرين على العمل بحرية واسعة وإبداعية في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتطوير العمل المدرسي بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي .

ثانيا : تطوير الرؤية والقيم المشتركة لجماعات التعلم المهنية لدعم التميز التنظيمي :

ويتم ذلك من خلال :

- اشتراك الجميع في تطوير الرؤية بما يتفق مع المستجدات التربوية .
- التزام جميع المعلمين بالرؤية .
- تنظيم العمل من خلال رؤية مشتركة تدعم التميز التنظيمي .
- تفعيل نظم للمحاسبية تضمن تحمل جميع المعلمين مسؤولية تنفيذ الرؤية .
- تقييم المعلمين لأنفسهم بمدى التزامهم بالرؤية والقيم المشتركة .

- تطوير منتدى على الإنترنت يمكن استخدامه لتسهيل مناقشات المتابعة داخل مجتمعات التعلم المهنية ، ولإنشاء روابط بين مجتمعات التعلم المهنية .
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- توفر التدريب والتغذية الراجعة ، والحوارات المستمرة .
- تعزيز دور مجتمعات التعلم عبر الإنترنت في تحسين الأداء المهني للمعلمين .
- إيجاد أنظمة للاتصال تتيح تبادل المعلومات بسهولة.
- تأمين الموارد المادية والبشرية المناسبة، من خلال تنظيم الجدول الدراسي لدعم التنمية المهنية.
- توفير الوقت الكافي لاجتماع أعضاء المجتمع أثناء ساعات الدوام الرسمي وبصورة دورية من خلال تنظيم الجدول المدرسي .
- توفير علاقات عمل إيجابية مبنية على الثقة والاهتمام والاحترام المتبادل .
- إيجاد بيئة آمنة ومشجعة على استخدام وتطبيق أدوات واستراتيجيات جديدة.
- إيجاد قنوات اتصال متعددة بين مجتمعات التعلم المهنية تعزز الممارسات الموجهة نحو تحقيق التميز.

سادسا: تغيير الثقافة المدرسية السائدة :

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمدرسة ، وعنصر فعال ومساعد لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها ، وتمثل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين ، و يمكن تشكيل ثقافة تنظيمية داخل داعمة لمجتمعات التعلم من خلال :

- إلزامية المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية ، واختيار نوع النشاط والأدوار .
- تحفيز المعلمين على الانخراط في مجتمعات التعلم المهنية وخلق الظروف التي يمكن أن تزدهر فيها.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع المعلمين من خلال تهيئة الفرصة كاملة لمناقشة مشكلات العمل مع أي منهم .
- تنمية قدرات المعلمين بتوجيههم نحو التميز والإبداع .
- تشجيع المنافسة بين المعلمين للتوصل إلى أفكار جديدة .
- تبنى استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بين المعلمين، وتبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المدرسة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة للمشكلات .
- توفير مناخ من التعاون والتآزر بين المعلمين ، مع توظيف أشكال التعلم الجماعي التعاوني .

خامسا : تطوير التسهيلات الداعمة :

ويتم ذلك من خلال :

- توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بالمشاركة في الصلاحيات والسلطات.
- جلب الخبرة والتعاون مع شركاء آخرين لتطوير أدوات التشخيص الذاتي للتقييم التي من شأنها أن تساعد لتحديد مجالات التحسين لأداء المعلمين داخل مجتمعات التعلم المهنية.
- تطوير واختيار ومشاركة المواد والموارد التي يمكن استخدامها في مجتمعات التعلم المهنية .

تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساواة والمحاسبية، و قواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة.

- إيجاد ثقافة داخل المحيط المدرسي ترسي مبادئ العمل الجماعي، و ترسخ روح الفريق، وتدعم التواصل، وتوجد قنواته داخل المدرسة.

- الإسهام في خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار .

- تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المدرسة .

- الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين المعلمين .

- وضع خطة التحسين المدرسي، خصوصا ما يتعلق ببناء مجتمعات تعلم، و جوانب التنمية المهنية .

- دعم مجتمع المعلومات داخل المدرسة من خلال توليد و نشر المعلومات.

- تفعيل وحدات التدريب وضمان الجودة من خلال الإشراف على وضع خطط و برامج التنمية المهنية للمعلمين لرفع مستويات الأداء كل في تخصصه.

- حفز العاملين بالمدرسة على تطوير أدائهم المهني، ويساعد في إيجاد فرص التنمية المهنية لهم.

- متابعة وتقييم وتقويم نتائج أعمال مجتمعات التعلم المهنية على مستوى المدرسة وقياس العائد منها كمدخل أساسي للتخطيط للتنمية المهنية .

هـ - متطلبات تطبيق التصور المقترح :

تتمثل تلك المتطلبات فيما يلي :

- توفير هيكل تنظيمي مرن قادر على تحديد العلاقات بين الأعمال والأقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم، وتحديد خطوط السلطة مما يساعد على تحقيق أهداف مجتمعات التعلم المهنية .

• التحول إلى ثقافة التعلم من خلال التخلص من العلاقات الهرمية، والأخذ بالعلاقات الأفقية التي يحترم فيها الجميع وتقدر آراؤهم وإسهاماتهم .

التي تتجسد في العمل في فريق بهدف مساعدة جميع أفراد المدرسة على استمرارية التعلم .

• بناء الثقة والاحترام المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي .

• مشاركة الجميع في إحداث التغييرات في المدرسة.

• تكوين ثقافة التعلم والتفكير العقلي، وثقافة الدعم حيث تسود الثقة والاحترام، ويشعر المعلمون بالراحة لتجنب المخاطر والتهديد .

• تكوين ثقافة تؤكد على الالتزام بالعمل نحو منظور مجتمعات التعلم المهنية .

• تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين المعلمين والمجموعات.

• دعم عمليات التغيير المدرسي الداعم لمجتمعات التعلم المهنية .

• توفير الاتصال المفتوح بين مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة، وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

• التأكيد على الاستقصاء الناقد المتعلق بالمعلمين، والبحث الإجرائي، و بناء الفرق التي تضع سياسات التعلم على مستوى المدرسة .

• توظيف تفكير جميع العاملين في المدرسة ليكونوا قادرين على التنافس .

د- آليات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تنفيذ التصور من خلال:

- إيجاد القيادة المدرسية الفاعلة التي تستند إلى المعايير القومية، وتسترشد بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة . ويشمل ذلك

- قلة مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات الخاصة بأمر التعلم ، ويمكن التغلب على ذلك باتباع نمط قيادة تشاركية .

- قلة الاعتمادات المالية المطلوبة لتوفير التسهيلات الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية ، ويمكن التغلب على ذلك بتشجيع المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني .

المراجع :

إبراهيم، حسام الدين السيد و المرزوقى، أحمد سعيد عبد الله (٢٠١٨) . "المشكلات التى تواجه مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بسلطنة عمان " ، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، ع (٢٩) ، كلية الإمارات للعلوم التربوية .

الأخضر، صياحى (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بو ضياف .

الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٠) التوصيفات الوظيفية للمعلمين بوزارة التربية والتعليم ، القاهرة .

بالحر ، آلاء عبد الرحمن محمد (٢٠١٦). مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي فى المنظمات العامة – دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

البرعى ، يوسف أحمد بخيت و عبد الرشيد، ناصر سيد جمعة (٢٠٢٠) . " تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي المعتمد على مجتمعات التعلم المهنية " ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ،

- توفير بناء استراتيجية متكامل تظهر فيه خطوط واضحة ومبتكرة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة ، وتفاعل أجزائها .

- تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على فرق العمل، وقيم الانفتاح والتعاون والثقة والعمل الجماعي وحل المشكلات ، التنافس لتشجيع التوصل إلى ممارسات إبداعية جديدة .

- إيجاد قيادة فعالة تتولى توفير مقومات بناء مجتمعات التعلم المهنية مما يدعم فرص التميز .

- توفير نظام للحوافز لتشجيع المتميزين ، وأصحاب الأفكار المبتكرة .

- تشجيع المشاركة المجتمعية لتوفير الاعتمادات المالية ، والإمكانات المادية المطلوبة لتسهيل عمل مجتمعات التعلم المهنية .

- توظيف الانترنت فى تفعيل عمل مجتمعات التعلم المهنية .

و- معوقات التصور المقترح ، ومقترحات التغلب عليها :

- هيمنة المركزية بشكل يعرقل الإبداع الفردي والجماعي، ويقلص المشاركة في صنع اتخاذ القرار ، ويمكن التغلب على ذلك بتفعيل الإدارة الذاتية للمدارس .

- قلة تشجيع التعلم الذاتي وسيادة روح الفردية وقلة الإيمان بأهمية فرق التعلم. ويمكن التغلب عليها بإيجاد ثقافة داخل المحيط المدرسي ترسي مبادئ العمل الجماعي، و ترسخ روح الفريق .

- ضعف استخدام المعرفة والتكنولوجيا من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية. ويمكن التغلب على ذلك بتدريب المعلمين فى مجال تكنولوجيا المعلومات.

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة احمد دراية ، الجزائر .

سعيد ، محمد حسن و هادي ، إبراهيم على (٢٠٢٠) . " تقويم مجتمعات التعلم المهنية في مدارس تطوير بمنطقة جازان من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين والمعلمين " ، الآداب للدراسات النفسية والتربوية ، ع٦ ، يونيو، كلية الآداب ، جامعة ذمار ، اليمن .

السلمي ، على (٢٠٠٧) . " نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة " ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية ، نوفمبر .

سليمان ، حنان حسن (٢٠١٧) . " التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري - سيناريوهات بديلة " ، العلوم التربوية ، ع(٣) ، ج(١) ، جامعة عين شمس .

السناني ، شذى مسعود و عطا ، سهاد عبد الله (٢٠٢٠) . " دور مجتمعات التعلم المهنية في تنمية مهارات التخطيط لدى معلمات التربية الإسلامية بالمدينة المنورة " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، ع (٢٦) ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، الأردن .

السهلي ، أسيل محمد عبد الله (٢٠١٧) . دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض - استراتيجية مقترحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

السواط ، سامي جبران زويد (٢٠١٦) . " معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك " ، مجلة كلية التربية ، مج (٣٥) ، ع (١٧٠) ، جامعة الأزهر .

مج (١٧) ، ع (٦٥) ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة بغداد .

البرنامج الوطني لتطوير المدارس (٢٠١٦) . مجتمعات التعلم المهنية ، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعلم العام ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية .

توفيق ، فيفي أحمد (٢٠١٧) . "سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج " ، المجلة التربوية ، ع٤٧ ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ١١٤-٢٦٠ .

حسن ، عبد المحسن أحمد حاجي (٢٠١٠) . " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

حمد ، سؤدد سعيد و حافظ ، عبد الناصر علك و محمد ، نسرين جاسم (٢٠١٩) . " دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير " ، مجلة الدناتير ، ع (١٦) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية .

حيدر ، عبد اللطيف و محمد ، محمد المصليحي (٢٠٠٦) . " دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها " ، مجلة كلية التربية ، ع (٢٣) ، س (٢١) ، جامعة الإمارات العربية المتحدة .

زين العابدين ، عثمانى (٢٠٢٠) . دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،
جامعة عين شمس ، ص ص ٢٦٣ - ٣٥١ .

العتيبي، سعد محمد و النفسية، صالح إبراهيم (٢٠٢١)"
معوقات أداء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة
نظر معلمى العلوم فى عفيف " ، **المجلة الدولية
للبحوث فى العلوم التربوية** ، مج (٤) ، ع (٣) ،
المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل ، تالين ،
أستونيا .

عثمان ، منى شعبان(٢٠٢٠). " التميز التنظيمى كمدخل
لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات
الحكومية بمصر " ، **المجلة التربوية** ، ع
(٢٧) ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٧٤٤ ،
٢٨٤ -

على ، على محمد السعيد (٢٠١٦) . متطلبات تحقيق
التميز التنظيمي فى المدارس الثانوية بمحافظة
الطائف من وجهة نظر قادتها " ، **المجلة
الدولية التربوية المتخصصة** ، مج (٥) ، ع
(٩) ، المجموعة الدولية للاستشارات
والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس.

العنقرى ، عبد العزيز سلطان (٢٠١٤) . "أثر
ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق
التميز التنظيمي دراسة تطبيقية : على
المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة " ،
مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، ع (٥٧) ،
كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، ٢٢٥-٢٦٠

الغامدى ، ريم أحمد صالح (٢٠١٨) . " التميز
التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من
وجهة نظر المعلمات " ، **المجلة الدولية
للدراسات التربوية والنفسية** ، مج (٣) ،
ع (٢) ، مركز رفاذ للأبحاث والدراسات ، ٣١٧-
٣٣٣ .

الشاذلى ، عامر محرم محمد و المطرفى ، محمد
شايح (٢٠٢١). " تصور مقترح لتفعيل
مجتمعات التعلم فى الجامعة كمدخل لتحقيق
متطلبات الجودة -دراسة حالة جامعة
المنصورة" ، **المجلة العربية للنشر العلمى** ، ع
(٣٠) ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ،
الأردن .

شاهين، عبد الرحمن يوسف (٢٠١٩) . " تصور مقترح
لتنمية مهارات استخدام تطبيقات جوجل في
مجتمعات التعلم المهنية لدى المعلمين
والمشرفين التربويين " ، **المجلة الدولية
التربوية المتخصصة** ، مج (٨) ، ع (١١) ،
المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب،
الجمعية الأردنية لعلم النفس.

شهاب ، لبنى محمود عبد الكريم (٢٠١٩). " مقارنة
لشبكات مجتمعات التعلم المهنية في سنغافورة
وانجلترا للإفادة منها في المدارس المصرية " ،
المجلة التربوية ، ع (٦٥) ، كلية التربية
بسوهاج .

الشهرانى ،نورة عبد الله حزام (٢٠١٧). دور إدارة
الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي
بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير غير
منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد .

عبد الباري ، دعاء عدلي (٢٠٢٠). تصور مقترح لتنمية
مجتمعات التعلم المهنية فى مدارس وكالة غوث
الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير
منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى .

عبد الرحمن ، حسنية حسين (٢٠١٨). "مجتمعات التعلم
: مدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس
الثانوية العامة في مصر على ضوء خبرتي
الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة " ، **مجلة
التربية المقارنة والدولية** ، ع (١٠) ، الجمعية

المسروري، فهد سالم و المشايخي، سعيد بن سالم و المجعلية عائشة بنت عبد الله (٢٠٢٠) .
"درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين " ،
المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ع (٢٧) ، ٣١-١ .

المولى ، مثنى عبد الوهاب (٢٠١٩). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي فى الميزة التنافسية المستدامة فى الكليات الأهلية – دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية فى العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

النسور ، أسماء سالم(٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) . قرار وزارى رقم (١٣٧) بشأن إنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة ابتدائية أو إعدادية أو ثانوى عام أو فنى .

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) . الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، القاهرة .

وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٠) . الكتاب السنوى للإحصاء .

يوسف ،ديمة عبد الله (٢٠٢٠) : " تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية فى ضوء

القناوى ،محمد عبد الناصر (٢٠١٨) . " معوقات إقامة مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعلم الثانوى الصناعى فى مصر وسبل التغلب عليها " ،
مجلة تطوير الأداء الجامعى ، مج (٦) ، ع (١) ، جامعة المنصورة .

قوشنى ،إكرام أحمد محمد (٢٠١٥) . تصور مقترح لتحويل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية إلى مجتمعات تعلم مهنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

محمد ، أشرف السعيد (٢٠١٧). " بعض العوامل المؤثرة فى تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الثانوى العام – دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية " ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، مج (١٠٠) ، ع (١) .

محمد ، ماهر أحمد حسن (٢٠١٩) . " بناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتجويد الأداء الأكاديمي فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، مج (٢٧) ، ع (٦) ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .

محمد ،أشرف السعيد و الزايدى ،أحمد محمد (٢٠١٥).
" مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتنمية رأس المال البشرى بالمدارس الثانوية – تصور مقترح " ، كلية التربية ، مج (٩٢) ، ع (١) ، جامعة المنصورة .

محمد، حشمت عبد الحكيم و موسى ، أحمد محمد بكرى (٢٠١٧) . " متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين " ، مجلة كلية التربية ، ع (١٧٢) ،
جامعة الأزهر . ٧٢-١٣

- "Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip" , **Information Technology & Electrical Engineerin journal**, vol 6, no. 4, August
- Antinluoma, Markku; Ilomäki, Liisa; Lahti-Nuuttila, Pekka; Toom, Auli : "Schools as Professional Learning Communities", **Journal of Education and Learning**, v7 n5 , 2018, 76-91
- Brodie, Karin; Chimhande, Tinoda (2020). "Teacher Talk in Professional Learning Communities " , **International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology**, v8 n2, 118-130 .
- Department of Basic Education (2015). **Professional Learning Communities: A Model for South African Schools** , South African .
- Gartner , Steven (2010). The Importance of Professional Learning Communities to Improve Classroom Instruction , Master of Science Degree in Education, Martin Luther College.
- Lasrado , Flevy (2018). **Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations**,
- المنظمة المتعلمة " ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع (٢١) ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس .
- المراجع الأجنبية :
- Abu Naser, Samy S ; Al Shobaki. Mazen J(2017). " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff , **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering** , vol. 6, no. 2 April .
- Al-Amarat, Mohammad Salem (2019) . "The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members", **World Journal of Education**, v9 n3 .9-21
- Amal A. Al hilaa ; Mazen J. Al Shobakib ; Youssef M. Abu Amunab ; Samy S. Abu Naser (2017)." Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip" , **Information Technology & Electrical Engineering journal** , vol 6, no. 4, .
- Amal A. Al hilaa ; Mazen J. Al Shobakib ;Youssef M. Abu Amunab ; Samy S. Abu Naser (2017).

- Academi Research Conference in Vienna**, 1st to 3rd March , ICBTS Conference Center, Vienna, Austria.
- Melanie, S. Morrisse (2000). Professional Learning Communities: An Ongoing Exploration, Southwest Educational Development Laboratory , Austin.
- Prenger, Rilana; Poortman, Cindy L.; Handelzalts, Adam (2019). " The Effects of Networked Professional Learning Communities " , **Journal of Teacher Education**, v70 n5 Nov-Dec .p. p441-452.
- Waswas, Dima; Jwaifell, Mustafa (2019). "The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University", **World Journal of Education**, v9 n3 , 53-66.
- Springer International Publishing AG,
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-70075-5.pdf>
- Leslie, Jones; Gregg, Stall; Debra, Yarbrough (2013). "The Importance of Professional Learning Communities for School Improvement" , **Creative Education**, Vol.4, No.5
- Li, Yang; Tu, Chia-Ching : " Research on the Influencing Factors of High School English Teacher Professional Learning Community Evaluation in Changchun, China" , **English Language Teaching**, v11 n5 , 2018 .104-115.
- Mahimuang, Sucheera(2018). "Professional Learning Community of Teachers:a Hypothesis Model Development",**The International**