

استراتيجية مقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية  
بالبيئة المدرسية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

إعداد

د/ حمد اليعمدي

الجامعة العربية المفتوحة- سلطنة عمان

أ/ منى السالمية

وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

## شكر وامتنان

يود الباحثان أن يعبرا عن عميق شكرهما وامتنانهما لوزارة التعليم  
العالي والبحث والابتكار في سلطنة عمان  
وللجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان لدعمهما هذا المشروع  
"كفايات البحث العلمي لطلاب الماجستير في سلطنة عمان ودور  
مقرر مناهج البحث في تطوره"

تحت الرقم BFP / RGP / EHR / 21/094

## استراتيجية مقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالبيئة المدرسية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

د/ حمد اليعمدي و أ/ منى السالمية\*

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالبيئة المدرسية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، كما هدفت الى دراسة التحديات التي تواجه إدارات المدارس والمعلمين في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية والحلول المقترحة من قبلهم لتجاوز هذه التحديات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات وتم تطبيق استبانة على (٢٠٠) فرد من أفراد العينة العشوائية من مديري ومعلمي المدارس الحكومية بمحافظة مسقط، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إمكانية تطبيق مجتمعات التعليم المهنية من خلال ستة أبعاد تركز عليها المدرسة وهي: القيادة الداعمة والمشاركة، القيم والرؤى المشتركة، التعلم الجماعي وتطبيقاته، الممارسات الشخصية المشتركة، الظروف الداعمة (العلاقات)، الظروف الداعمة (الهيكلية). كما توصلت الدراسة إلى تحليل العقبات التي تحول دون تطبيق مجتمعات التعلم المهني بصورة فاعلة ومنها: زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المعلم، كما اقترحت الدراسة بعض الإجراءات لتجاوز تلك العقبات منها: ضرورة عقد ورش العمل لتدريب الإداريين والمعلمين على توظيف مجتمعات التعلم المهني في المدارس والذي يشكل عنصراً حيوياً في التنمية المهنية للمعلمين، وكذلك تقديم خدمة حيوية للمسؤولين وصناع القرار في السلطنة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دليل إرشاد للمديرين والمعلمين في سلطنة عمان بخصوص تطبيق مجتمعات التعلم المهني في مدارسهم.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج مقترح، مجتمعات التعلم المهنية، سلطنة عمان.

\* د/ حمد اليعمدي: الجامعة العربية المفتوحة- سلطنة عمان.

أ/ منى السالمية: وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان.

**Abstract:**

This study aimed to propose a model for implementing professional learning communities in public schools in the Sultanate of Oman from the point of view of school principals and teachers. The study used the analytical descriptive approach, and to collect information, a questionnaire was applied to (400) members of the random sample of principals and teachers of public schools at the level of the Sultanate. Supportive and shared leadership, shared values and visions, group learning and its applications, shared personal practices, supportive conditions (relationships), supportive conditions (structuring). The study also analyses the obstacles that prevent the application of professional learning communities effectively. The study also suggested some measures to overcome these obstacles, and shed light on important information about professional learning communities in the Sultanate of Oman, which constitutes a vital element in the professional development of teachers, as well as providing a vital service. For officials and decision-makers in the Sultanate, and a guide for principals and teachers in the Sultanate of Oman regarding the implementation of professional learning communities in their schools.

**Key words:** Proposed model, professional learning communities, Oman

## المقدمة:

تسعى الأمم والمجتمعات جاهدة إلى إصلاح منظومتها التعليمية وتحسين أداء العاملين فيها، وذلك لأن تقدم الأمم ورفيها يقاس بمستوى جودة التعليم فيها. وفي هذا العصر الذي تميز بعصر العلم والمعرفة نشطت حركة التطوير التربوي في جميع الدول وعلى مختلف الأصعدة. وكان لتغيير النظرة العامة للمدرسة من مكان يتعلم فيه الطلاب وحدهم الى نظرة أكثر اتساعا وعمقا لتشمل الهيئة الإدارية والأكاديمية بالمدرسة، دور كبير في تهيئة الأنظمة المدرسية لتكون منطلقا للإصلاح والتحسين التربوي.

وفي سلطنة عمان كان الاهتمام بالتعليم وإيلائه المكانة اللائقة به في بؤرة اهتمام وزارة التربية والتعليم، حيث شهدت عمان منذ ميلاد النهضة المباركة تطورا كميًا ونوعيًا لنشر التعليم في كافة المناطق والقرى؛ حتى تواكب السلطنة التطورات الهائلة في المجالات العلمية والمعرفية والتكنولوجية، كما تم اعتماد عدد من المشاريع والبرامج التربوية الهادفة الى تجويد المخرجات التربوية وتزويد الطلاب بما يؤهلهم للتعامل مع مجتمع سريع التغير، متشابك المصالح، معقد التراكيب،، ومن هنا اعتبرت المدرسة لبنة البناء الأولى لكل تحسين تربوي، " فهي البوتقة التي تنصهر فيها كل المدخلات المادية والبشرية، مما يحدث تآزرا وتعاضدا بينها لتحقيق الأهداف العليا للتربية" (اليحمدي والمنوري، ٢٠٢٠).

وإيماننا بالوظيفة التربوية للمدرسة، فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على تجويد الأداء المدرسي والإصلاح المؤسسي للمدرسة كنظام متكامل بكافة محتوياته ومكوناته، فقد شمل تطوير الأداء المدرسي المدخلات والعمليات والمخرجات. ففي العام الدراسي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ دشنت الوزارة نظام تطوير الأداء المدرسي كمدخل لتجويد العملية التعليمية ووسيلة تربوية للتغلب على التحديات والمشكلات التي تواجه المدارس واستنتاج الحلول والمقترحات التربوية الملائمة لها، وقد ركز النظام على تقويم الأداء المدرسي وتفعيل برامج للإنماء المهني بالمدرسة وإعطاء الدور للمعلم الأول كمشرف مقيم داخل البيئة المدرسية، وكانت تلك الخطوة إحدى الجهود التي تبذلها الوزارة لتحسين وتجويد العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩)

وتتمثل أهمية نظام تطوير الأداء في سلطنة عمان في دوره الفاعل لرفع جودة الأداء المدرسي من جميع الجوانب العلمية، التعليمية والإدارية فهو يقود المدرسة لرفع مستوى أدائها ورفع كفاءتها عن طريق التركيز على عمليات التحسين والتطوير، حيث تحدد المجالات التعليمية ومستوى مدخلاتها، كما تحدد الأساليب والطرق المستخدمة لها، وتحدد نقاط القوة

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

وأولويات تطويرها، وعمل ما يلزم لتحقيق الأهداف، كما تعزز أيضا أدوار المعلمين الأوائل في برامج الإنماء المهني لمعلميهم حتى تكون المدرسة وحدة إنماء مهني متكاملة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩). ولذا يمكن القول إن المدراس في سلطنة عمان لديها من القدرة والإمكانية ما يمكن مديري المدارس والمعلمين بها لتنفيذ كافة أشكال الإنماء المهني لكل من الهيئة التعليمية والإدارية.

وقد اعتمدت المدارس بشكل واسع على مجتمعات التعلم المهني في تنفيذ برامجها التنموية التي تستهدف المعلم والإداري على حد سواء، وذلك لأن مجتمعات التعلم المهنية في المدرسة تعد الطريقة الأنجع لعمليات الإصلاح التربوي، حيث إن تأثيرها يتسم بالديمومة والتجديد، فضلا عن أنها تخرج العاملين في الحقل التربوي من الإطار الرسمي المتسم بالبيروقراطية المفرطة الى السهولة والأريحية عند التعامل مع مختلف فئات المجتمع المدرسي، مما دعا العديد من الأنظمة التعليمية للتركيز على تنمية وتطوير مهارات إنشاء مجتمعات تعلم مهنية للتربويين والعاملين بالحقل التربوي وقادة المدارس اليعحمدي والشماخي (Aly, 2021). ذلك لأن مجتمعات التعلم المهني تستوعب كافة جوانب العملية التعليمية سواء في ذلك المدخلات أو العمليات أو النواتج.

ومن هنا فإن مجتمعات التعلم المهني تركز على الإصلاح المدرسي وتطوير عملية التعلم، كما تتمثل أهميتها في أنها توجد جوا تعاونيا يتشارك فيه المعلم معارفه وأساليبه مع زملائه على عكس المدارس التقليدية التي يكون المعلم هو مصدرا للمعلومة، ولكن في المدرسة التي تتبنى مجتمعات التعلم المهنية يكون دور المعلم مختلفا فهو ميسر للحصول على المعرفة ومسهلا لها (حسن، ٢٠١٨)، كما تعمل مجتمعات التعلم المهنية على تقوية التنمية المهنية بالمدرسة عن طرق تبادل المعرفة والخبرات.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول: أن مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة تعزز تبادل المعرفة وتسهلها وتعمل على جعل العاملين والطلبة في تعلم مستمر ومركز نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وفي سبيل ذلك نرى أن العاملين تسودهم روح التعاون والترابط وتدور بينهم حوارات مهنية تجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة، والمجتمع المهني بالمدرسة يشجع على التعلم الذاتي والإبداع في العمل، وذكر الحارثي (٢٠١٤) أن مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة توفر مرونة عالية من التفاعل داخل البيئة المدرسية وتعزز المشاركة باتخاذ القرارات.

ولا شك أن سلطنة عمان تعتمد من خلال نظام تطوير الأداء المدرسي على مجتمعات التعلم المهنية، وحتى وإن لم يكن كما ينبغي فإن هناك من الأساليب والممارسات التي وضحتها

النظام وركز عليها تعد من الممارسات الواضحة في هذا الجانب، فالنظام يهتم بجانب الإنماء المهني المدرسي ويهتم بتحسين العملية التعليمية من خلال برامج الإنماء، كما يهتم بإشراك المعلمين والمحيط الخارجي المتمثل في أولياء الأمور والطلبة من خلال استبانات الأداء الثلاث بالبيئة المدرسية: (الطلبة، المعلمين، وأولياء الأمور)؛ وذلك لأجل تحسين جودة الأداء المدرسي والذي يؤثر بشكل مباشر في العملية التعليمية والتعلمية، وهذه الأمور تركز عليها مجتمعات التعلم المهنية من خلال إيجاد رؤية مشتركة لاتخاذ القرارات، ويركز أيضا نظام تطوير الأداء على إنشاء فريق التقويم الذاتي ويهدف إلى الوقوف على نقاط القوة وأولويات التطوير وتقديم الحلول والمشكلات التي تواجه المدرسة وهو ما ركزت عليه أيضا مجتمعات التعلم المهنية.

إن مجتمعات التعلم المهنية وإن كانت حديثة كمصطلح إلا أن مفهومها يعود إلى فلسفة جون ديوي في عام ١٩٢٩ الذي ركز على التعلم الجماعي، كما أن لها جذورا في نظريات التعلم التعاوني وفرق العمل التي ظهرت في ذلك الوقت تقريبا، وهو ما أعطى بعدا إضافيا لمعنى مجتمعات التعلم لتحقيق التآزر والتناسق التعاوني بين الأفراد والجماعات.

كما يقصد بمدخل مجتمعات التعلم المهني تحويل المدرسة من النمط التقليدي المقنن على التعليم فقط، إلى منظمة تربوية متعلمة تهيئ بيئة للتعلم يسود فيها ثقافة التعاون والدعم المهني المستند على الخبرات التربوية، وتشجيع المبادرات التربوية النوعية بين أفرادها سواء كانوا قيادات، أو معلمين، أو طلاب (Caine & caine, 2010).

ومع كل تلك المحاولات لتعريف مجتمعات التعلم المهني فإن تلك المحاولات لتعريف مجتمعات التعلم المهنية يفتقر إلى معناه الشمولي، والملاحظ من التعاريف السابقة أنها ركزت على مجموعة الأفراد والعمل التعاوني، ومشاركة المعارف، والاحترام والثقة بهدف زيادة التحصيل وتحسين المستويات التحصيلية للطلبة والإصلاح المدرسي.

إن وجود مجتمعات التعلم المهني بالمدرسة يعطي أهمية كبيرة لها، فهي تركز على رؤية المدرسة وتوحد العاملين لأنهم يتشاركون القيم المختلفة لتحقيقها، حيث يسودهم التعاون، كما أن مجتمعات التعلم المهنية تساعد المعلمين للارتقاء بقدراتهم وإمكانياتهم، كما أنها ترفع من مستويات الطلاب التحصيلية، فهي بذلك تحسن جودة الأداء للعمليتين التعليمية والتعلمية . كما أن المدرسة التي تتبنى أساليب مجتمعات التعلم المهنية تكون مخرجاتها ذات مستوى تحصيل مرتفع بسبب الاعتماد على استراتيجيات وممارسات حديثة وذات كفاءة، ومجتمعات التعلم ترفع من مستويات الالتزام وهي بذلك تعزز العمل والتعلم التنظيمي ( Weather, 2011). فضلا عن ذلك فإن مجتمعات التعلم المهني طورت أساليب القيادة التشاركية،

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

وركزت على التطوير والتحسين وربطت العلاقات على أساس من الاحترام المتبادل وهي تسهم بصورة كبيرة في انتاج قيادات مدرسية تعاونية (الرواحية، ٢٠١٤).

**مشكلة الدراسة:**

تشير أغلب الدراسات إلى أهمية تفعيل المجتمعات المهنية في المدارس في ظل المتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، وأكدت ذلك دراسة الرواحية، (٢٠١٤) حيث أشارت إلى استجابات متوسطة في الممارسات القيادية الداعمة للعمل بروح الفريق والمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة وهي ممارسات تدعم مجتمعات التعلم المهنية، وأكدت الدراسة إلى توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية بصورة متوسطة.

كما أشارت دراسة الغافري، (٢٠١٨) إلى وجود ضعف في ممارسات المشرفين الذين شاركوا في تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية ببعدها الرؤية المشتركة وعلى تقدير متوسط في الأبعاد المتعلقة بالتركيز على التعلم، وثقافة التأزر، والتركيز على النتائج، كما كشفت عن وجود تحديات في تغيير القناعات، وقلة الوعي بأهمية مجتمعات التعلم المهنية، كما أوصت دراسة الجابرية (٢٠١٩) بتنمية القدرات القيادية والتعليمية لمديري المدارس ليكونوا قادرين على قيادة وبناء مجتمعات التعلم المهنية بمدارسهم، وقد أشارت دراسة الشعلي (٢٠٢١) إلى الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في تنمية قدرات مديري المدارس، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود جهود متميزة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، في دعم مديري المدارس لبناء مجتمعات التعلم المهنية، تتمثل في برامج إعداد مديري المدارس وتنميتهم مهنيًا وواجباتهم الوظيفية، وكفائتهم ومعاييرهم المهنية، وقيادتهم للعمل الجماعي المدرسي، وإشرافهم الإداري، وتقويم أدائهم الوظيفي، ومع هذه الدراسة والاهتمام المتزايد في مجتمعات التعلم المهنية من قبل وزارة التربية والتعليم ودعمها له، وتنمية قدرات مديري المدارس، جاءت الدراسة الحالية لدراسة إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط. ودور مديري المدارس في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية

**أسئلة الدراسة:**

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة الآتية:

١. ما مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم؟
٢. ما دور مديري المدارس في إمكانية تفعيل مجتمعات التعلم المهنية للمدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

٣. ما تأثير مستوى الخبرة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) والوظيفة (معلم، مساعد مدير، مدير) في إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية؟
٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

### أهداف الدراسة:

- . تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
١. تعرف مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم.
  ٢. الوقوف على دور مديري المدارس في إمكانية تفعيل مجتمعات التعلم المهنية للمدارس الحكومية بمحافظة مسقط.
  ٣. تعرف مدى تأثير مستوى الخبرة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) والوظيفة (معلم، مساعد مدير، مدير) في إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية.
  ٤. وضع التصور المقترح لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم.

### الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة:

. تتمثل أهمية الدراسة من خلال:

#### ١. الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، والمتعلق بمبدأ إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم.

#### ٢. الأهمية التطبيقية:

- أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الحديثة والحيوية في التطوير الإداري.
- تساعد هذه الدراسة في تفعيل دور مديري ومعلمي في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.
  - تقدم التصور المقترح لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم.
  - توجه انتباه المسؤولين وأصحاب القرار إلى أهمية تعزيز مجتمعات التعلم المهني في المدارس.

### في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

- توظيف وجهة نظر المديرين والمعلمين في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم.
- أنها تلبي حاجة المدارس إلى تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط ؛ للارتقاء بالمستوى التعليمي بها.
- الإفادة من هذه الدراسة في إجراء دراسات أخرى في المستقبل تمهد السبيل أمام الباحثين لبناء أو تطوير نماذج إدارية تنعكس على تطوير مجتمعات التعلم المهني في مدارس السلطنة.

#### المستفيدون من هذه الدراسة:

- ١- مديرو ومعلمو المدارس الحكومية بالسلطنة.
- ٢- القائمون على متابعة ممارسات المديرين والمعلمين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- ٣- مصممو برامج التطوير في الإدارة المدرسية بصفة عامة، وإدارة المدارس الحكومية بصفة خاصة.
- ٤- الباحثون في الإدارة المدرسية وتطوير التعليم.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

#### أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة المغلقة لجمع البيانات مكونة من ٤١ مفردة حول مدى تطبيق مجتمعات التعلم المهني في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

#### مجتمع الدراسة:

اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة على دراسة مدى إمكانية بناء مجتمعات تعلم مهنية من وجهة نظر مديري المدارس والهيئة التدريسية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.
- الحدود البشرية: مديري المدارس الحكومية ومعلميها.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣.

## مصطلحات الدراسة:

### - مجتمعات التعلم المهنية:

يعني أن تكون إدارة المدرسة في سعي دائم للمشاركة في التعلم، بهدف تعزيز المجتمع الذي يكون فيه المعلمون وفاعليتهم المهنية، بما يعود بالفائدة على الطالب، وهو ما يمكن تسميته بمجتمعات التطوير والبحث المستمر، وبالتالي يتم لم يسود فيها ثقافة تحويل المدرسة من النمط التقليدي المقتصر على التعليم فقط، إلى منظمة تربوية متعلمة تهيب بيئة التعاون والدعم المهني المستند على الخبرات التربوية، وتشجيع المبادرات التربوية النوعية بين أفرادها سواء كانوا قيادات أو طلاب أو معلمين. (Caine, G.& Caine, R. 2010)

ويعرف الباحث مجتمعات التعلم إجرائياً بأنها: تجمع تعليمي ذو طابع تنفيذي يتكون من أفراد داخل المجتمع المدرسي يجمعهم هدف التحسين والتطوير بالعملية التعليمية من خلال توفر خصائص القيادة الداعمة والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والعمل ضمن الفريق حسب ما يتوفر بالمدرسة من إمكانيات مادية متاحة بمشاركة من المجتمع المحلي.

**ونعرفه إجرائياً أيضاً بأنه:** بأنه الممارسات الجماعية التي تهدف إلى التعلم المستمر للهيئة التدريسية بغرض تحسين العملية التعليمية ويهدف إلى جعل المعلم في اطلاع مستمر بالتغييرات المحلية والخارجية.

- **العاملين:** ويقصد به الباحث: أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة.

### الدراسات السابقة:

لا شك أن العديد من الدراسات ركزت على موضوع مجتمعات التعلم المهنية، ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية وتنوعت جوانب الدراسة من زوايا مختلفة، غير أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع مقارنة بالدراسات الأجنبية هي الأقل عدداً بالميدان، وسوف نستعرض مجموعة من الدراسات التي تم الرجوع إليها والنتائج التي توصلت لها مع التعليق ودراسة جوانب الاختلاف والاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية.

### أولاً- الدراسات العربية:

١ . **دراسة السبيعي والهاجري، (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية، كما يدركها قادة وقائدات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام. كما هدفت إلى الكشف عن درجة تقدير القادة والقائدات لوجود معوقات قد تحول دون ممارساتهم القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أداة الدراسة هي استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة (١٠٨ قائد مدرسة، ١٦٧ قائدة مدرسة)، وبلغ العائد منها (٢٤٠) استجابة.

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام تتم بدرجة عالية جداً، وأن أفراد الدراسة يرون وجود معوقات تحول دون ممارساتهم القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بدرجة تقدير عالية، أبرزها كثرة الأعباء الوظيفية. كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة باستثناء متغير عدد البرامج التدريبية، فقد كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية، تعود لصالح من التحقوا بثلاثة برامج تدريبية فأكثر. وفي ضوء تلك النتائج، قدمت بعض التوصيات أهمها: مراعاة توفير الوقت للهيئة التعليمية لعقد الحوارات التأملية والنقاشات، وتبادل التجارب والممارسات الناجحة بين المدارس التي تعمل كمجتمعات تعلم مهنية.

٢. **دراسة المسروري و آخرون، (٢٠٢٠):** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإشرافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وزعت على (٧٥) مشرفاً ومشرفاً. وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن توفر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان بدرجة متوسطة، ولم تظهر أي فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة الإشرافية أو المؤهل التربوي في جميع محاور الدراسة. وأوصت بضرورة تنفيذ الورش التدريبية والبرامج المناسبة للمشرفين تتعلق بألية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.

٣. **دراسة الجابرية، (٢٠١٩):** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لعينة من (٤٤٤) معلم ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي لشمال الباطنة. وجاءت أهم نتائج الدراسة دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية كان مرتفع وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي يعزى لصالح الإناث و متغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتنمية القدرات القيادية والتعليمية لمديري المدارس ليكونوا قادرين على قيادة وبناء مجتمعات التعلم المهنية بمدارسهم، ودعم الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي بما يساهم في رفع مستوى الأداء للمدرسة وتحسين تعلم الطلبة.

٤. **دراسة محمد، (٢٠١٧):** هدفت الدراسة إلى الوقوف على بعض العوامل المؤثرة في فاعلية تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة في مجموعة من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية، واستخدم الباحث واستخدم استبانة تضمنت عشرة محاور مثلت محاور الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى احتمالية وجود معوقات قد تقلل من فاعلية تأسيس مجتمعات التعلم المهنية.

٥. **دراسة محمد بكري، وموسى، (٢٠١٧):** هدفت الدراسة لتعرف متطلبات مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وطبقا استبانة على عينه من معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية بلغ عددها (٧٠٢) توزعوا بين المعاهد العادية والمعاهد النموذجية والمعاهد الخاصة بنسب مختلفة. وكان من أبرز نتائجها أن متطلبات التطبيق تتدرج تحت محاور ستة تمثلت في: صياغة الرؤية، وجود قيادة داعمة، التعلم الجماعي المقصود، الظروف الداعمة، الممارسات الشخصية المتبادلة والتركيز على التعلم

٦. **دراسة المهدي وآخرون، (٢٠١٦):** هدفت الدراسة لتعرف واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية وتحديد الفروق في ذلك طبقا لاختلاف الجنسية مصر/ سلطنة عمان واختلاف النوع ذكر/ أنثى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ١٢٣٥ معلما منهم ٥٠٩ معلما من مصر و٧٢٦ معلما من سلطنة عمان. وتم استخدام مقياس أوليفر لقياس مدى توافر الممارسات القيادية الداعمة لها من قبل مديري المدارس. وكان من أبرز نتائج الدراسة: تتوافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية بدرجة مرتفعة.

#### ثانياً - الدراسات الأجنبية:

١. **دراسة Alyahmadi Al-Shammakhi، (٢٠٢١):** هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق مجتمعات التعلم المهني في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، نفذت هذه الدراسة في خمس مدارس بالمحافظة. وقد وظفت الدراسة المنهج النوعي في جمع البيانات وتحليل النتائج. وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن مجتمعات التعلم المهني مطبقة بدرجة مقبولة في مدارس المحافظة. إلا أن طريقة التنفيذ مازال يكتنفها بعض الضعف على الرغم من أن تطبيق مجتمعات التعلم المهني تلقى الدعم الإيجابي من إدارات المدارس لأنهم يعتقدون أن لمجتمعات التعلم المهني أثرا إيجابيا على النمو المهني للمعلمين وعلى أداؤهم في المدرسة. إلا أنه وبالرغم

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

من ذلك فإن المدارس تواجه بعض التحديات في تطبيق مجتمعات التعلم المهني مثل: العبء التدريسي الزائد على المعلم والمهام الإدارية التي يكلفون بها. وقد اوصت هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم إلى بذل أقصى الجهود لإزالة تلك العقبات وتخفيف تلك الصعوبات عن كاهل المعلم حتى يمكن ضمان جودة الأداء التدريسي وجودة التحصيل لدى الطلاب.

٢ . دراسة (Kareem & kin, 2020): وهدفت الدراسة إلى فحص تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية (PLCs) في المدارس الثانوية الماليزية. أجريت الدراسة باستخدام المنهج الكمي وتكونت عينة (٩٧١) مديراً وكبار مساعدين ومعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدارس صنفت على أنها جيدة جداً في ممارسة مجتمعات التعلم المهنية، و بمقارنة البعدين من مجتمعات التعلم المهنية وجد أن العامل التنظيمي حقق متوسط درجة أعلى من العامل غير التنظيمي و من بين جميع الأبعاد الفرعية، حقق التزام المدرء ودعمهم أعلى مستوى بينما حقق نظام الدعم الخارجي أقل درجة متوسط. واستنتجت الدراسة أنه على الرغم من أن العوامل السياقية مثل النظام المدرسي اللامركزي، وبيئة السياسة وعبء عمل المعلمين هي عوامل محتملة قد تؤثر على تطوير مجتمعات التعلم المهنية، فإن عدم كفاءة المعلمين في ممارسة التعلم التعاوني والاستعلام الجماعي والحوار التأملي من شأنه أن يعيقهم بشكل كبير في الممارسات المهنية لمجتمعات التعلم المهنية.

٣ . دراسة Burodi (٢٠١٣): وقدم فيها ورقة علمية ضمنها بعض المبادئ والأمثلة الرئيسية من مشروع تحسين الممارسة المستنيرة للبيانات. يطور المشروع نموذجاً مبتكراً لتطوير معلم الرياضيات، مع ثلاثة فروع رئيسية: يعمل المعلمون مع البيانات من فصولهم الدراسية، ويستخدمون هذه البيانات لفهم أخطاء المتعلم في الرياضيات والتعامل معها، ويفعلون ذلك بشكل جماعي في مجتمعات التعلم المهنية، مع التيسير من أعضاء فريق المشروع. قدم برودي ثلاثة أمثلة توضح كيف تعمل الخيوط معاً لدعم تعلم المعلمين في المجتمعات المهنية. تسلط هذه الأمثلة الضوء على أحد الإنجازات الرئيسية للمشروع: التركيز على أخطاء المتعلم في مجتمعات التعلم المهني يمكن أن يطور معرفة مفاهيمية قوية للرياضيات بين المعلمين في نفس الوقت مع تطوير معرفة المعلمين لممارسات التدريس.

٤ . دراسة لريك وآخرون (Leclerc et all. , 2012) : هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المدرسة التي تعمل كمجتمع تعلم مهني وتحليل الروابط بين هذه العوامل وتأثيرها في تطور المدرسة. واتبعت الدراسة المنهج التفسيري وكانت أداة جمع

البيانات الأساسية المستخدمة هي مقابلة نصف منظمة مدتها ساعة واحدة مع كل مشارك وهي منظمة وفقاً لنموذج سيدمان (١٩٩٨). وجاءت هذه الدراسة كنتيجة لها بفهم أفضل للعوامل التي تلعب دورها عند تعزيز تقدم المدارس باعتبارها مجتمعات تعلم مهنية وأن العديد من العوامل ضرورية خاصة في مرحلتها البدء والتنفيذ.

٥ . **دراسة دولنج (DULING, 2010):** وكان الهدف من الدراسة هو فهم سلوكيات المدرء كما يراها المعلمين ومديري المدارس لدعم مجتمعات التعلم المهنية، وتكونت عينة الدراسة من المدارس الابتدائية العامة عالية الأداء منخفضة الدخل في مقاطعة ويتشيتا الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الذاتي لجمع البيانات عن طريق الوثائق والحقائق والمقابلات. وتوصلت الدراسة إلى أن المدرء والمعلمون يتشاركون الرؤية للتعلم وتلبية احتياجات المتعلمين.

٦ . **دراسة هاريس وجونس (Harris & Jones, 2010):** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر مجتمعات التعلم المهني في العلاقة بين المدارس بهدف التطوير والإصلاح التربوي في ويلز بالمملكة المتحدة. الدراسة وصفت تطور مفهوم مجتمعات التعلم المهني لدعم عملية التطوير والتغيير في النظام التربوي في ويلز. وتركز على مجموعة من المدارس التي جربت نموذجاً لمجتمعات التعلم المهنية وأصبحت فيما بعد جزءاً رئيساً في عملية الإصلاح في ويلز، وأيضاً تسلط الضوء على بعض التحديات التي تواجهها المدارس في إنشاء مجتمعات التعلم المهنية والحفاظ عليها. تختتم الدراسة باقتراح أن مجتمعات التعلم المهنية تقدم طريقة واحدة لتوليد ممارسات مهنية متغيرة يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في التحسين على مستوى النظام.

### ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:

#### ١ . أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو بحث العوامل المؤثرة ومتطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المؤسسات التعليمية بأبعادها المختلفة باستثناء دراسة duling (ديولنج، ٢٠١٢) والتي سعت لدراسة وفهم سلوكيات المدرء كما يراها المعلمون ومديرو المدارس لدعم مجتمعات التعلم المهنية، ودراسة الجابرية (٢٠١٩) التي اهتمت بالكشف عن دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ودراسة الهاجري والتي هدفت لتعرف مستوى الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية، كما يدركها قادة وقائدات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام.

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

. اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث طبقت الدراسة على عينة من المعلمين ومديري المدارس باستثناء دراسة ودراسة لريك وآخرون (Leclerc et all., 2012) حيث ركزت على استجواب مدرء المدارس.

كما استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة ودراسة لريك وآخرون (Leclerc et all. , 2012) حيث استخدمت أداة المقابلة المنظمة، واستخدمت دراسة (DULING, 2010) أداة الجمع المقابلة والوثائق من الدراسات السابقة والملاحظة.

. تم اعتماد المنهج الوصفي في جميع الدراسات السابقة عدا دراسة (Leclerc, Moreau, Alyahmadi & Al-Shammakhi, 2012) واتبعت المنهج التفسيري. واعتمدت دراسة اليعمدي والشماخي (Alyahmadi & Al-Shammakhi, 2021) على المنهج النوعي، كما اعتمدت دراسة كريم وكين (Kareem & kin, 2020) على المنهج الكمي.

## ٢. أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية على دراسة متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية وتبحث إمكانية تطبيقها بمدارس محافظة مسقط وهي بذلك تتفق مع الدراسات السابقة في بحث تواجد مجتمعات التعلم المهنية في المؤسسات التعليمية المختلفة كهدف عام، ولكنها تختلف عنها في جوانب عدة والتي تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة وهي:

- ركزت الدراسة على بحث إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس حيث يعتبر القائد هو المحرك الأول لإحداث التغييرات والإصلاحات المدرسية.
- اعتمدت الدراسة على أبعاد تعتبر أساسية لتكوين مجتمعات التعلم المهنية حسب ما ورد في نموذج هورد لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية وهي تدرس إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من جميع هذه الأبعاد.
- لم يتم تحديد نوعية العينة ولا الجنس، بل كانت العينة متعددة ومن مراحل مدرسية مختلفة وشملت متغير الجنس ذكر / أنثى.

## جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من صياغة عنوان الدراسة مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس من توصيات الدراسات السابقة.

وقد تم توظيف التوصيات أيضا في انبثاق وبلورة مشكلة البحث وأهميته من دراسة

(العجمي، ٢٠١٠)

ولإثراء الإطار النظري استعانت الدراسة بدراسة (الرواحية، ٢٠١٤)، ودراسة (الخرمى و طيب، ٢٠٢٠). كما استفادت الدراسة لبناء الاستبانة والتي تم تطبيقها وهي دراسة (الرواحية وآخرون، ٢٠١٥).

### خطوات البحث وإجراءاته:

١- للإجابة عن السؤال الأول وهو: مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في

المدارس الحكومية بمحافظة مسقط من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم؟

. يعرض الجزء المتعلق بالدراسة الميدانية نتائج الدراسة الميدانية بأبعادها الستة وقراتها الحادية والأربعين رأي عينة الدراسة المكونة من ٢٠٠ من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط والمتعلقة بإمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس وشروط تطبيقها، وكذلك الفصل الثاني الإطار المفاهيمي والنظري لمجتمعات التعلم المهنية، وهو يجيب عن السؤال السابق من خلال شرح مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، ونشأتها وأهدافها، وطرق تطبيقها، ونتائجها المرجة.

٢- وللإجابة عن السؤال الثاني وهو: ما دور مديري المدارس في إمكانية تفعيل مجتمعات

التعلم المهنية للمدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

- يتم تناول الأسس الثابتة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس، ومنها دور المدير في تيسير تطبيق تلك المجتمعات في المدارس.

٣- وللإجابة عن السؤال الثالث وهو: ما تأثير مستوى الخبرة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)

والوظيفة (معلم، مساعد مدير، مدير) في إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية؟

. تعرض نتائج الدراسة الميدانية بأبعادها الستة وقراتها الحادية والأربعين رأي عينة الدراسة المكونة من ٢٠٠ من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط والمتعلقة بإمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس وشروط تطبيقه.

### الإطار النظري لمجتمعات التعلم المهنية:

#### ١. مجتمعات التعلم المهنية:

على الرغم من شيوع مصطلح مجتمعات التعلم المهنية بالتدريس إلا أنه من الصعب إيجاد تعريف يشمل جميع الجوانب التي تركز عليها وهناك محاولات عديدة لتعريفها سنورد بعض منها ونحاول بعد ذلك إيجاد تعريف يشمل الجوانب التي تهتم بها مجتمعات التعلم.

ولا شك أن هناك اجماع على أن مجتمعات التعلم المهنية هي مجموعة من الأشخاص يشاركون ممارساتهم ويستجوبونها بشكل مستمر وتأملي وتعاوني وشامل وبطريقة تعزز النمو وموجهة نحو التعلم وقد عرفت Hord، (١٩٧٧) مجتمعات التعلم المهنية بأنها: الإطار

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

التنظيمي للمدرسة الذي يتعاون فيه جميع المهنيين الإداريين، والمعلمين بشكل مستمر من أجل التركيز على تعلم الطلبة. وجاء أيضا في تعريف (Moore & Brooks) ٢٠٠٠، بأنها: المدرسة التي توفر إدارتها الدعم لتنفيذ واستدامة قيادة المعلم والجهود التعاونية المهنية من أجل إيجاد مناخ مدرسي يعزز بيئة التعلم بشكل إيجابي للمعلمين والطلاب.

ويقصد بمدخل مجتمعات التعلم المهني تحويل المدرسة من النمط التقليدي المقتصر على التعليم فقط، إلى منظمة تربوية متعلمة تهيئ بيئة للتعلم يسود فيها ثقافة التعاون والدعم المهني المستند على الخبرات التربوية، وتشجع المبادرات التربوية النوعية بين أفرادها سواء كانوا قيادات، أم معلمين أم طلاب (Caine & caine, 2010)

وعرفها الشنقيطي (٢٠١٨) بأنها: مجموعة يشكلها العاملون يعملون فيها كفريق عمل واحد بغرض زيادة كفاءاتهم وتطوير خبراتهم من خلال التعلم النشط بهدف إثراء المعرفة بسبب انفتاحهم على العالم الخارجي، فهم يحاولون أن يتعلموا كيف يتعلمون.

ويبقى مفهوم مجتمعات التعلم المهنية يفتقر إلى معناه الشمولي، والملاحظ من التعاريف السابقة أنها ركزت مجموعة الأفراد والعمل التعاوني، ومشاركة المعارف، والاحترام والثقة لهدف زيادة التحصيل وتحسين المستويات التحصيلية للطلبة والإصلاح المدرسي

وحسب ما ورد من مفاهيم يمكننا أن نعرف مجتمعات التعلم المهنية على أنها مجموعة من الأفراد ينتمون إلى تخصص معين أو مؤسسة ما تجمعهم أهداف مشتركة يعملون فيها بروح الفريق ويتعاون في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

## ٢. مزايا تطبيق مجتمعات التعلم المهني بالمؤسسة التعليمية:

إن تطبيق مجتمعات التعلم بالمدرسة يساعد بصورة واضحة على تحقيق العديد من المزايا، وقد ذكرت مجلة تطوير عدد من المزايا للفئات من الأفراد بالبيئة المدرسية نعدد منها (وزارة التعليم و شركة تطوير للخدمات التعليمية، ١٤٣٦ / ١٤٣٧هـ).

## الهيئة التدريسية:

لوحظ أن مجتمعات التعلم تساهم بشكل فعال في نقل المعارف وتجديدها، وتبادل الخبرات بصورة مستمرة مما يؤدي إلى استجاباتهم السريعة والفعالة لجميع المستجدات بالساحة التربوية، كما أنها تقودهم إلى اكتشاف معارف جديدة وتعميق معارفهم القديمة بعدة وسائل واستراتيجيات متنوعة كالتجريب كما أنها تعمل على التعارف والتعاون بين المعلمين داخل المؤسسة وبين التخصص الواحد و التخصصات الأخرى، وبمعنى آخر هي تعمل على كسر

الحواجز وانفتاح الهيئة التدريسية مع بعضها البعض ولا ننسى أنها تعزز معارف التعيينات الجدد بالتخصصات وتكون داعمة لهم لتحسين عملية تدريسهم. (Brodie, K., 2013)

**البيئة المدرسية:**

لا يخفى تأثير مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة على كل من الطلاب والبيئة المدرسية فهي وسيلة للإصلاح المدرسي شامل لكل الجوانب، لذلك هي تعطي نقلة نوعية للمدرسة من مؤسسة منغلقة إلى مؤسسة مواكبة للمستجدات، تقدم تعلمًا مستمرًا وفعالًا يتواءم مع متطلبات العصر من خلال قنوات معرفية مختلفة. (Williams, 2006).

### **التنمية المهنية:**

لوحظ أن ما يتعلمه المتعلمون من خلال أقرانهم يشكل نسبة أكبر مما قد يتلقاه المعلم خلال التدريب مما يجعل مجتمعات التعلم المهنية العامل الأساسي لتكون التنمية المهنية أكثر فاعلية. وقد ذكر (كروس، ٢٠١١) أن ما يقارب من ٩٠ % يكتسبه المعلم من التجارب والممارسات اليومية في مكان العمل كما يتم اكتساب ٢٠ % من خلال العمل مع الآخرين وما يقارب ١٠ % فقط بالتدريب.

وأضافت كذلك (وزارة التعليم و شركة تطوير للخدمات التعليمية، ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ) العديد من المزايا لمجتمعات التعلم المهني نوجزها فيما يلي:

- **التنمية المهنية للعاملين:** تبادل الخبرات والتعليم المستمر والظروف الداعمة تتيح سرعة النمو المهني لهم مما تجعل مجتمعات التعلم هي أسرع طريقة للإنماء المهني.
- **المهارات القيادية:** يكتسب العاملون مهارات القيادة بحكم تفاعله مع العاملين وطبيعة القيادة التشاركية التي تنتجها البيئة المدرسية.
- **توزيع الأدوار:** وبالتالي فإن القائد يتفرغ للتخطيط فالأعباء موزعة.
- إدارة وتنظيم تدفق المعرفة.
- تعمل على تطوير وإصلاح البيئة المدرسية.

رفع المستويات التعليمية والتعلمية من خلال الاهتمام بالتعليم المستمر للمعلم والطلاب

### **٣. أهمية مجتمعات التعلم المهنية:**

أن وجود مجتمعات التعلم المهني بالمدرسة يعطي أهمية كبيرة لها فهي تركز على رؤية المدرسة وتوحد العاملين، لأنهم يتشاركون القيم المختلفة لتحقيقها ويسودهم التعاون، ومجتمعات التعلم المهنية تساعد للارتقاء بالمعلمين وقدراتهم والطلاب ومستوياتهم فهي بذلك تحسن جودة الأداء للعمليتين التعليمية والتعلمية. (Fullan & DuFour, 2013).

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

كما أن المدرسة التي تتبنى أساليب مجتمعات التعلم المهنية تكون مخرجاتها ذات مستوى تحصيلي مرتفع بسبب الاعتماد على استراتيجيات وممارسات حديثة وذات كفاءة، ومجتمعات التعلم ترفع من مستويات الالتزام وهي بذلك تعزز العمل والتعلم التنظيمي (Weather.J.M, 2011) كما طورت المجتمعات أساليب القيادة التشاركية وركزت على التطوير والتحسين وربطت العلاقات على أساس من الاحترام المتبادل وهي تسهم بصورة كبيرة في إنتاج قيادات مدرسية تعاونية (الرواحية، ٢٠١٤).

ومن هنا فإن مجتمعات التعلم على الإصلاح المدرسي وتطوير عملية التعلم كما تتمثل أهميتها في أنها تخلق جوا تعاونيا يتشارك فيه المعلم معارفه وأساليبه مع زملائه، بينما في المدارس التقليدية يكون المعلم هو مصدرا للمعلومة ولكن في المدرسة التي تتبنى مجتمعات التعلم المهنية يكون دور المعلم مختلفا فهو ميسر للحصول على المعرفة ومسهلا لها (حسن، ٢٠١٨). وتعمل مجتمعات التعلم المهنية على تقوية التنمية المهنية بالمدرسة عن طرق تبادل المعرفة والخبرات.

ومن هنا نستطيع القول: أن مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة تعزز تبادل المعرفة وتسهلها وتعمل على جعل العاملين والطلبة في تعلم مستمر ومركز نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وفي سبيل ذلك نرى أن العاملين تسودهم روح التعاون والترابط وتدور بينهم حوارات مهنية تجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة، والمجتمع المهني بالمدرسة يشجع على التعلم الذاتي والإبداع بالعمل. وذكر الحارثي (٢٠١٤)، أنه يوفر مرونة عالية من التفاعل داخل البيئة المدرسية ويعزز المشاركة باتخاذ القرارات.

## ٤ . أسس بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس:

ترتكز بناء مجتمعات التعلم المهنية على أسس من خلالها يتم نشر المعرفة بانسيابية ومرونة في كل مؤسسة تعليمية، وتتحدد قدرة المؤسسة التعليمية في التحول لمجتمعات تعلم مهنية بتوافر عدة أمور ومتطلبات وفيما يلي من مساحة نستعرض أهمها:

## ١ - رؤية المدرسة:

عندما تضع القيادة المدرسية خططها لابد لها أن تحدد تطلعاتها المستقبلية وإلى أي مدى تريد الوصول، هذا ما يلخص معنى الرؤية للمدرسة ومن خلالها تتبثق كل أهدافها الفاعلة التي تعكس تطلعات المؤسسة واستراتيجياتها، والرؤية الجيدة هي تلك التي تعمل على بلورة العمل التعاوني للعاملين بالمدرسة لتحقيقها بصورة فاعلة تعكس واقع هذه المؤسسة (Dufour & Fullan, 2013).

وقيام المدرسة ببناء مجتمع مهني يعتمد بالدرجة الأولى على تبني رؤية تدعم هذا البناء، حيث إن جميع القرارات والأهداف كما ذكرت تعتمد على هذه الرؤية، لذلك فإعدادها يمثل الخطوة الأولى لبناء مجتمعات التعلم المهنية.

ويمكننا القول: أن الرؤية هي: التطلعات المستقبلية التي تسعى المدرسة لتحقيقها والتصورات للصورة التي يجب أن تكون عليها المؤسسة مستقبلا وإلى أين تريد المدرسة الوصول، وإذا ما تم صياغة الرؤية بصورة فعالة تعكس آمال وتطلعات المدرسة فإنها تكون قادرة على تحفيز عمل العاملين، حيث تعمل على توحيد أهدافهم مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة ليحققوا نجاحات ذات معنى لهم ولمؤسستهم، كما تعمل الرؤية على حث العاملين على المبادرة والتأمل بدل على أن يكون دورهم فقط مركزا على أداء العمل في الفترة الزمنية التي ينتمون لها دون أي استباقيات بالتفكير، والرؤية تعطي العاملين القدرة على فهم أدوارهم والمهام المنوطة بهم مما يعزز لديهم الانتماء الوظيفي ويزيد من العمل التعاوني والتآزر وهذا ما تسعى مجتمعات التعلم تحقيقه (ناصر، ٢٠١٢).

## ٢- القيادة الداعمة:

إن الطريقة التي يدير بها قائد المدرسة مؤسسته تحدث فرقا كبيرا في نجاحها وتقدمها، كما أن نوع القيادة التي يستخدمه وشخصيته وامتلاكه للصفات القيادية وطريقته في إدارة الموارد البشرية وتسخير طاقاتهم وبناء علاقات اجتماعية وإنسانية فيما بينهم وتحفيزهم تقود المؤسسة نحو التميز وأن القيادة يجب أن تكون تشاركية وليست محصورة على القائد فقط (Harris, 2006).

وقد حظيت القيادة المدرسية بالكثير من الاهتمام في العصر الحالي نتيجة للثورة المعرفية والتكنولوجية المتسارعة وذلك من أجل الدور الهام والحيوي الذي يقوم به كل قائد حتى يتم تحقيق ونجاح أهداف المدرسة وتطلعاتها (عثمان، ١٩٩١).

ويتوقف ممارسة المدرسة لمجتمعات التعلم المهنية على النمط القيادي السائد والذي يسمح لها بتنمية قدرات المعلمين وتكوين قيادات الصف الثاني، مما يؤدي على تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات (أشرف، ٢٠١٧)، وعدم تركيز الأنشطة فقط على إدارة المدرسة، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق والتعاون من خلال فريق العمل ودوائر التعلم وتؤكد على ذلك دراسة (Peter. E & Dick. W, 2004) والتي ترى أن المدرسة إذا رغبت بممارسة مجتمعات التعلم المهنية فلا بد لها من تبني أنماط قيادية تسهل وتدعم تشجيع الجميع (هيئة تدريسية، وإدارية، وطلاب) بالمدرسة إلى متعلمين وطالبين للمعرفة، ويؤكد (Williams, 2006) أن مجتمعات التعلم المهنية تتطلب قيادة داعمة لمشاركة العاملين لعمليات صنع

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

القرارات وتبادل القيادة حسب متطلبات سير العملية التعليمية، ويعمل على تطوير القدرات القيادية وتبادل النقد البناء بين العاملين وبعضهم البعض واهتمامهم بتحسين المستويات التحصيلية للطلاب بشكل مستمر.

ونرى من الأهمية أن يكون القائد للمدرسة قائد مرن متأمل منفتح ولديه صفات قيادية ويؤمن بأهمية التعلم المستمر والعمل بروح الفريق، ويحاول دائما أن يوائم بين متطلبات العمل وبين علاقته مع العاملين معه وعلاقة العاملين مع بعضهم بعض، ويركز على عملية التحسين بالعملية التعليمية والتعلمية معا والأهم من ذلك أن يهيأ بيئة تعليمية وتعليمية ملائمة داعمة للعمل بروح الفريق ويشجع التعاون والحوارات المهنية الموجهة.

## ٣- العمل الجماعي وفرق العمل:

يمكن أن نعرف فرق العمل بأنها: طريقة لجعل الأفراد يعملون معا عملا جماعيا بانسجام تام. وتعد فرق العمل أهم متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية، وهي طريقة تساعد العاملين على الانسجام والتعامل بمرونة مع الآخرين بالعمل، فرق العمل أيضا تساعد القادة على استكشاف ومعرفة القدرات والإبداعات لدى أفراد المؤسسة، كما تساعد على التفهم والمقدرة على العمل مع الآخرين ضمن مجموعة مما يعطي طابع من التكامل بين أعضاء الفرق كما أنه يساعد على تحقق الأهداف والثقة المتبادلة والاتفاق بين هؤلاء الأفراد (فيلة، وعبد الحميد، ٢٠٠٩).

وبناء فرق العمل إحدى متطلبات بناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة أو أي مؤسسة تعليمية، وهي تساعد على بث الثقة وروح التعاون بين المعلمين والطلبة، وتنمية مهاراتهم وتوسعة مداركهم، وتتيح الفرصة للقادة تقوية العلاقات داخل المؤسسة بينهم وبين العاملين، كما أن فرق العمل تذيب الصراعات والنزاعات التي يمكن أن تسود بيئة العمل وتوفر مجال مفتوح للتواصل الذي بدوره يساعد في متابعة المستجدات والتصدي بكل مرونة للعقبات والمشكلات المؤسسة التي قد تعترضها في طريقها نحو تحقيق الأهداف وتتيح مجالاً أكبر للقادة للتركيز باتخاذ القرارات والتخطيط وتزويد من تدفق المعرفة الضمنية والصريحة بسهولة ويسر وهي أيضا تسهل عملية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لزيادة كفاءة الأداء (Stoll, 2006).

إن تكوين فرق العمل بالمدرسة يستدعي العمل بالعديد من الخطوات والإجراءات نستعرضها فيما يلي: Stephen Crabbe (٢٠٠٧):

- يجب أن يلتزم القائد بالعمل بنظام فرق العمل، وتوفير البيئة الضرورية لتحقيق نجاحها والدعم اللازم لأعضاء هذه الفرق، كما عليه أن يمتلك أسلوب إدارة التغيير ويكون لديه

أسلوب الإقناع حتى يستطيع أن يواجه الرفض والمقاومة من قبل أعداء التغيير، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتطلب صبرا ليتقن أعضاء الفرق العمل ضمن مجموعات، ومن ناحية أخرى يجب عدم تعزيز الأعمال الفردية بينما يتم التعزيز والتحفيز بشكل جماعي وبالطبع لا بد من وجود أنظمة داعمة ومهام محددة للعمل الجماعي. وحتى يتحقق التناغم بين المهام بالفريق الواحد لا بد من اختيارهم ليكونوا متوافقين.

ومما سبق يمكننا استنتاج أن فرق العمل يتميز أفرادها بامتلاك المهارات والاستقلالية باتخاذ القرارات، ويعملون داخل مجتمعات تعلم مهنية تنظمهم قيادة تدعم تطورهم وتحثهم على العمل بروح الفريق والتعاون وتوفر لهم تدفق معرفي مستمر وسريع، وتتيح لهم اتصالات صاعدة وهابطة مفتوحة وكل ذلك يعطي القوة لتحقيق تطبيق مجتمعات التعلم المهنية.

#### ٤- الظروف الداعمة:

عندما نتحدث عن الظروف الداعمة فإننا نعني بذلك هي مجموعة العناصر التي تشكل الثقة التنظيمية سواء كانت داخلية أم خارجية لمجتمع المدرسة (Hord, 1997)، ويذكر ناصف (٢٠١٢) أن أهم محددات البيئة المدرسية والتي تعتبر ضرورة توافرها لبناء مجتمع التعلم المهني هي:

- **الثقافة المدرسية:** والتي تتكون من العادات والتقاليد والقيم التي يؤمن بها العاملين والسلوكيات داخل المدرسة، و التي يكون تأثيرها ملموسا على العمل وعلى الممارسات التي تحدث داخل المدرسة، وتتحكم في جودة الخدمات التعليمية كما وتأطر العلاقات وأنماطها والتعاملات بين العاملين في المدرسة، وكذلك تتحكم في التفاعل و علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

- **الهيكل التنظيمي:** إن تغيير الهيكل التنظيمي للمدرسة هو أحد أهم المحددات لبناء مجتمع مهني قوي فالهياكل التنظيمية الحالية القائمة في تعود للقرن العشرين وتتجدد الحاجات وما زالت بالمدارس نفس الهياكل التنظيمية خاصة بالدول النامية ونستنتج من هنا إلى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتلاءم مع طبيعة مجتمعات التعلم وأهدافها، ولا يجب ان يكون العكس بأن يطوع يحدث العكس بمعنى أن يطوع مجتمع التعلم ليتناسب مع الهيكل التنظيمي لأن ذلك يؤدي إلى جموده. (محمد بن أحمد، ٢٠١٧)

#### ٥- الممارسات الشخصية المتبادلة:

إن تعاون الفريق والعمل معا وقدرة المؤسسة على التفاعل مع بعضها يؤدي الى تحسن مستوى الأداء وبالتالي التحسن بالمستوى التعليمي للطلبة، والتركيز على تبادل الخبرات بين

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

المعلمين من خلال تبادل الزيارات وتقديم التغذية الراجعة المهنية والسماح بتبادل الأفكار ومشاركة الرأي هي الأسس التي تبنى عليها مجتمعات التعلم المهنية (Bruce, 2004).

## ٦- التأمل العام:

فيها يتأمل أعضاء الفريق ممارساتهم ويعقدون حوارات مهنية ويكونون متحدين للوصول إلى تحقق الأهداف، وتشير البحوث والدراسات إلى أن مجتمعات التعلم المهنية تحقق نتائج عالية من التحصيل نتيجة التشجيع المستمر للتعلم وفهم احتياجات الطلبة والأخذ بيدهم من أجل تحسن مستوياتهم التدريسية (Morrissey, 2000).

## ٧- التركيز على التعلم والنتائج:

أن بناء مجتمعات التعلم يتطلب التركيز على تعلم المؤسسة والعاملين فيها بشكل دائم ومستمر وأن ينخرطوا دائما في منظومة تعليمية ليستفيد من بعضهم البعض.

(sue, etc., all., 2003)

والنتائج هي أهم إشارة لتعلم الطلبة، وتستخدم النتائج لتنفيذ خطة تحسين الممارسات المهنية لأفراد في مجتمعات التعلم المهنية، ومن ثم لتحسين نتائج الطلبة.

(McMahon & Stoll, 2006)

## التعقيب على الإطار النظري:

ومن خلال الإطار النظري السابق حول متطلبات قيام مجتمعات التعلم المهنية، ومن واقع الممارسات اليومية كوني في قيادات السلك التعليمي أرى أنه هناك من الإمكانيات ما يوفر للمدرسة التحول من المجتمع التقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية فعالة، فهيكلة التخصصات داخل المدرسة يسمح بأن تكون هناك فرق خاصة لكل تخصص وتحتاج فقط لأن يتم ضبط العوامل المساعدة لنجاحها من حيث الحوارات المهنية الموجهة والاجتماعات الدورية، وقد ساهمت وزارة التربية والتعليم في بناء مجتمع مهني بالمدرسة من خلال نظام تطوير الأداء المدرسي حيث يركز على ثلاث فئات رئيسية وهي: (تطوير المعلم واحتياجاته المهنية، وتعلم الطالب وتحسن المستويات التعليمية، والشراكة المجتمعية للمجتمع المحلي وأولياء الأمور)، كما أن المعهد التخصصي للمعلمين يوفر رافدا أساسيا لامتلاك القادة والمعلمين مهارات القرن الحادي والعشرين ليهيئ المجتمع المدرسي لمجتمع معرفي متفاعل وهذا ما يتطلبه بناء مجتمعات التعلم المهنية بصورة أساسية.

## منهج الدراسة:

هدفت الدراسة على الكشف عن إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس محافظة مسقط في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس

ومعلميها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ويعد المنهج الوصفي من أفضل المناهج لدراسة الظواهر والواقع، حيث يستطيع الباحث تعرف الأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة وتحليلها واكتشاف الحلول لها بعد ذلك. (مليح والعسولي، ٢٠٢٠).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس والمساعديين والهيئة التدريسية بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط للعام الدراسي (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣). وتحددت عينة الدراسة بـ (٢٠٠) مستجيب ويوضح الجدول التالي تصنيف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في مجتمعات التعلم المهنية، أعد الباحثين بالاستناد إلى نموذج هورد لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية استبانة تكونت من جزئين:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات العامة والمعلومات المهنية لأفراد العينة.

**الجزء الثاني:** احتوى على (٤٤) فقرة موزعة على (٥) أبعاد حول إمكانية تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بحافظة مسقط وهي: القيادة الداعمة (٧) فقرات، والقيم والرؤى المشتركة (٨) فقرات، والتعلم الجماعي وتطبيقاته (٧) فقرات، والممارسات الشخصية المشتركة (٧) فقرات، والظروف الداعمة للعلاقات (٥) فقرات، والظروف الداعمة للهيكلة (٧) فقرات. وتم بناء الاستجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ويوضح الجدول التالي الأبعاد والنسب المئوية للاستبانة.

جدول (١) الأبعاد والنسب المئوية للاستبانة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	القيادة الداعمة والمشاركة	٧	١٧.٠٧%
٢	القيم والرؤى المشتركة	٨	١٩.٦%
٣	التعلم الجماعي وتطبيقاته	٧	١٧.٠٧%
٤	الممارسات الشخصية المشتركة	٧	١٧.٠٧%
٥	الظروف المساندة/ العلاقات	٥	١٢.١٩%
٦	الظروف المساندة/ الهيكلة	٧	١٧.٠٧%
	<b>المجموع</b>	<b>٤١</b>	

### صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين في جامعة السلطان قابوس من ذوي الخبرات والتخصص في القيادة والإدارة التربوية بلغ عددهم (٦) محكمين. وقد اتفق المحكمين على صدق الأداة وملائمتها لقياس الأبعاد الخمسة التي وضعت لقياسها. وقد تم

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

تعديل بعض الفقرات حسب التعديلات التي اقترحتها المحكمون كأعادة الترتيب وتعديل صياغة بعض الفقرات أو إضافة عبارات.

**اختبار الثبات:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج باستمرار إذا أعيد تطبيقها تحت نفس الشروط وعلى نفس الأشخاص، ولحساب ثبات الاستبانة استخدم الباحث طريقة معمل (ألفا كرونباخ) وذلك لقياس ثبات الاستبانة، وكانت نتائج ثبات الاستبانة كما هو مبين في الجدول الآتي حيث يوضح معاملات ارتباط أداة الاستبانة.

**جدول (٢)**

نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات وصدق محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	العبارات	الثبات	الصدق
١	القيادة الداعمة والمشاركة	٧	٠.٨٩٦	٠.٩٤٧
٢	القيم والرؤى المشتركة	٨	٠.٩١٤	٠.٩٦٢
٣	التعلم الجماعي وتطبيقاته	٧	٠.٨٩٥	٠.٩٤٣
٤	الممارسات الشخصية المشتركة	٧	٠.٩١٢	٠.٩٥٦
٥	الظروف المساندة/ العلاقات	٥	٠.٨٧٧	٠.٩٣٢
٦	الظروف المساندة/ الهيكلة	٧	٠.٩١١	٠.٩٥٣
٧	القيادة الداعمة والمشاركة	٧	٠.٩٠٣	٠.٩٤٣
	<b>المجموع</b>	<b>٤١</b>	<b>٠.٩٢٤</b>	<b>٠.٩٨٦</b>

يبين الجدول (٢) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والتي تراوحت بين (٠.٨٧٧ - ٠.٩١٤)

وبالنسبة للاستبانة ككل بلغ معمل الثبات (٠.٩٢٤) وتراوحت قيم الصدق ما بين

(٠.٩٣٢ - ٠.٩٦٢) وبالنسبة للاستبانة ككل بلغت نسبة الصدق الذاتي (٠.٩٨٦)، مما

يطمئن الباحث إلى نتائج تطبيق الاستبانة.

**عينة الدراسة الميدانية:**

هناك دراسات يتطلب إجراؤها اختيار عينة قصدية تحقق أهداف الدراسة، ويميل الباحثون

في هذا النوع من الدراسات إلى اختيار أشخاص يتميزون بصفة معينة كأفراد لدراساتهم (عدس،

٢٥٦، ١٩٩٩).

ونظراً لطبيعة البحث الحالي فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من مديري ومعلمي

مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، وقد بلغ عدد العينة (٢٠٠)، فقد تم اختيار عينة

البحث بناء على المعايير الآتية:

١. المستوى التعليمي للمديرة (دكتوراه. ماجستير. بكالوريوس).

٢. مدى إسهامها في تطوير رياض الأطفال في الروضة التي تعمل بها.

٣. درجة استعدادها للتعاون حتى إتمام البحث.

٤. سهولة الوصول إليها بشكل مباشر أو غير مباشر.

٥. مدى اهتمامها الشخصي بالمحاور المرتبطة بموضوع البحث.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج ال spss وتم استخدام المعالجات الإحصائية كالتالي:

➤ التوزيع التكراري، والنسب المئوية لتعرف تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

➤ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

➤ اختبار (ت) لمتوسطات الفروق بين استجابات افراد العينة.

### خامسا- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم:

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج منظومة SBSS وذلك بحساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:

❖ النسبة المئوية = (التكرار / العدد) في ١٠٠.

❖ تعرف مستوى الدلالة باستخدام كا ٢ = مج (ت - ت) / ٢ / ت (١).

نظرا لاعتماد البحث على أسلوب دلّفاي، فقد تم إعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة قيمة رقمية على الاستبانة كالتالي:

\* واستخدام الباحث الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث الحالي؛ وهي كالتالي:

١. التكرارات (ت).

٢. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة متوسط استجابات القادة لكل فقرة.

٣. الوزن المئوي لمتوسط استجابة كل فقرة على حدة، ولحساب الوزن المئوي الذي يمثل (نسبة الاتفاق أو الإجماع).

### نتائج الدراسة:

لعرض نتائج الدراسة بصورة سهلة ومنظمة تم عرض كل سؤال وإجابته على حدة، ووفقا للمقياس الخماسي وتم تحديد طول الخلايا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ثم حساب المدى (٥-٤=١) وطول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)،  $٥/٤ = ٠.٨٠$  فكانت الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من ١ الى  $٠.٨٠+١$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

جدول (٣) قيم المتوسطات الحسابية للاستبانة

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من ١ الى ١.٨٠
منخفضة	من ١.٨١ الى ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦١ الى ٣.٤٠
عالية	من ٣.٤١ الى ٤.٢٠
عالية جدا	من ٤.٢١ الى ٥.٠٠

## أولاً- نتائج الدراسة المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

ما مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة

لفقرات البعد الأول: القيادة الداعمة / المشتركة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	يتم اشراك المعلمين في المناقشات لصنع القرارات المتعلقة بالقضايا المدرسية بانتظام	3.20	.673	متوسطة
٢	١	يبادر المدير بتقديم الدعم حيث الحاجة.	3.62	.497	عالية
٣	٤	تتاح الفرصة للمعلمين للمبادرة بإحداث التغيير.	3.35	.640	متوسطة
٤	٣	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات ويكافئ على الأعمال المبتكرة.	3.46	.570	عالية
٥	٢	يشجع المدير الروح القيادية بين المعلمين.	3.61	.543	عالية
٦	٧	يشارك أولياء الأمور والمجتمع المسؤولية في تعليم أبنائهم دون فرض ذلك عليهم.	3.20	.673	متوسطة
٧	٥	يستخدم المعلمون بيانات متعددة لاتخاذ قرارات حول التدريس والتعلم.	3.33	.571	متوسطة
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.3807</b>	<b>.41390</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من جدول (٤) أن إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في بعد القيادة الداعمة/ المشتركة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (٣.٣٨) بانحراف معياري (٠.٤١٣٩٠)، وحصلت الفقرة "يبادر المدير بتقديم الدعم حيث الحاجة" على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بدرجة ممارسة عالية حيث بلغ (3.62) بانحراف معياري (٠.٤٩٧). وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة "يشجع المدير الروح القيادية بين المعلمين" بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٥٤٣). في حين حصلت الفقرة "يشارك أولياء الأمور والمجتمع المسؤولية في تعليم أبنائهم دون فرض ذلك عليهم" على المرتبة السابعة بممارسة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لها (٣.٢٠) بانحراف معياري (٠.٦٧٣).

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري ودرجة الممارسة

لفقرات البعد الثاني: القيم والرؤى المشتركة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	توجد منهجية تعاونية لتنمية الإحساس بالقيم المشتركة بين المعلمين.	3.36	.528	متوسطة
٢	٢	تدعم القيم المشتركة السلوكيات والقرارات المتعلقة بعملية التدريس والتعلم.	3.36	.528	متوسطة
٣	٣	يمتلك المعلمون رؤية مشتركة لتحسين الأداء المدرسي والتي تركز بشكل أساسي على تعلم الطلبة.	3.30	.626	متوسطة
٤	١	تعكس علاقة الزمالة القائمة بين المعلمين التزامهم بتحسين الوضع المدرسي.	3.47	.563	عالية
٥	٧	يتم اتباع منهجية تعاونية لتطوير رؤية مشتركة بين المعلمين.	3.25	.569	متوسطة
٦	٨	يشارك أولياء الأمور والمجتمع بشكل فعال في الأنشطة المدرسية لزيادة التحصيل العلمي لدى الطلاب.	3.04	.626	متوسطة
٧	٦	تستخدم البيانات لتحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الرؤية المشتركة	3.26	.536	متوسطة
٨	٤	توجد أهداف محددة بالخطة المدرسية ذات اجراءات تدعم تحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة	3.30	.569	متوسطة
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.2836</b>	<b>.44061</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح جدول (٥) ان إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في بعد القيم والرؤى المشتركة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.2836) بانحراف معياري (.44061) وحصلت الفقرة "تعكس علاقة الزمالة القائمة بين المعلمين التزامهم بتحسين الوضع المدرسي" على درجة عالية بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٧) بانحراف معياري (.563) في حين كانت الفقرة " يشارك أولياء الأمور والمجتمع بشكل فعال في الأنشطة المدرسية لزيادة التحصيل العلمي لدى الطلاب " هي آخر فقرة وحصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.04) بانحراف معياري (.626) بدرجة متوسطة.

استراتيجية مقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالبيئة المدرسية  
في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

ودرجة الممارسة لفقرات البعد الثالث: التعلم الجماعي وتطبيقاته

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	يقوم المعلمون بالعمل كفريق من أجل السعي وراء المعرفة والمهارات والاستراتيجيات الحديثة وتطبيقها في عملهم.	3.39	.594	متوسطة
٢	١	يعمل المعلمون ويخططون معا لتلبية حاجات الطلبة المختلفة.	3.43	.567	متوسطة
٣	٣	يتم توفير فرص وأنشطة متنوعة للتعلم الجماعي من خلال الحوار المفتوح.	3.32	.550	متوسطة
٤	٤	ينخرط المعلمون في حوارات تعكس احترامهم للأفكار المتنوعة وتؤدي إلى استمرارية البحث.	3.30	.560	متوسطة
٥	٧	يقوم المعلمون وأولياء الأمور والمجتمع بالتعلم معا ويقومون بتطبيق المعرفة.	3.10	.615	متوسطة
٦	٦	يحلل المعلمون بشكل تعاوني مصادر البيانات المتعددة لتقييم فعالية الممارسات التدريسية.	3.19	.612	متوسطة
٧	٥	يحلل المعلمون بشكل تعاوني أعمال الطلاب لتحسين التدريس والتعلم.	3.27	.612	متوسطة
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.2864</b>	<b>.47258</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح جدول (٦) ان إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في بعد التعلم الجماعي وتطبيقاته جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٨٦٤) وانحراف معياري (.47258) وحصلت الفقرة "يعمل المعلمون ويخططون معا لتلبية حاجات الطلبة المختلفة" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.43) بانحراف معياري (.567). بممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة "يقوم المعلمون وأولياء الأمور والمجتمع بالتعلم معا ويقومون بتطبيق المعرفة" بممارسة متوسطة أيضا، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.10) بانحراف معياري (.615).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري

ودرجة الممارسة لفقرات البعد الرابع: الممارسات الشخصية المشتركة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	تتاح الفرصة للمعلمين لمشاهدة زملائهم أثناء شرح الدروس وتقديم التشجيع لهم.	3.37	.589	متوسطة
٢	٣	يقدم المعلمون لزملائهم الملاحظات المتعلقة بالممارسات التعليمية.	3.32	.578	متوسطة
٣	١	يقوم المعلمون خلال نقاشاتهم غير الرسمية بتبادل الأفكار والاقتراحات	3.44	.543	عالية

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		لتحسين أداء الطلبة.			
٤	٧	يراجع المعلمون أعمال الطلبة بشكل جماعي لتحسين الممارسات التعليمية وتبادلها.	3.12	.661	متوسطة
٥	٤	تتوفر فرص للتدريب والتوجيه بين المعلمين.	3.28	.571	متوسطة
٦	٦	تتاح الفرص للأفراد والجماعات لتطبيق المعرفة ومشاركة نتائجها مع الآخرين.	3.19	.565	متوسطة
٧	٥	يتشارك المعلمون أعمال الطلبة لتوجيه وتحسين مستوى المدرسة العام.	3.23	.603	متوسطة
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.2747</b>	<b>.47881</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح جدول (٧) أن إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في بعد الممارسات الشخصية المشتركة جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (3.2747) بانحراف معياري (.47881) وقد حصلت الفقرة "يقوم المعلمون خلال نقاشاتهم غير الرسمية بتبادل الأفكار والاقتراحات لتحسين أداء الطلبة" على درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (.543). في حين كانت الفقرة "يراجع المعلمون أعمال الطلبة بشكل جماعي لتحسين الممارسات التعليمية وتبادلها" هي آخر فقرة وحصلت على ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (.661).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات البعد الخامس: الظروف الداعمة/ العلاقات

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تسود علاقات اهتمام بين المعلمين والطلبة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.	3.45	.544	عالية
٢	٢	يسود المجتمع المدرسي الثقة والاحترام عند خوض التجارب الجديدة.	3.42	.541	عالية
٣	٣	يتم تقدير وتكريم الانجازات المتميزة في المدرسة بانتظام.	3.41	.591	عالية
٤	٤	يبدل المعلمون وأولياء الأمور جهوداً متواصلة وموحدة لترسيخ مبدأ التغيير في المدرسة.	3.31	.568	متوسطة
٥	٥	تدعم العلاقات بين المعلمين التحقق الصادق للبيانات وذلك لتحسين التدريس والتعلم.	3.31	.568	متوسطة
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.35</b>	<b>.472</b>	<b>متوسطة</b>

وأظهرت النتائج في جدول (٨) أن إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في بعد الظروف الداعمة /

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

العلاقات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.35) بانحراف معياري (472.0)، وقد حصلت الفقرة " تسود علاقات اهتمام بين المعلمين والطلبة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل" على درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.054) وكذلك حصلت الفقرة " على الرتبة الثانية بدرجة ممارسة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.041) كما حصلت الفقرة " على المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة عالية وبلغ متوسطها الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.091)

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة

لفقرات البعد السادس: الظروف الداعمة/ الهيكلة

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	يتوفر الوقت للعمل الجماعي.	2.88	.740	متوسطة
٢	٦	يسمح الجدول المدرسي بالعمل الجماعي ومشاركة الممارسات التعليمية.	2.76	.745	متوسطة
٣	٧	تتوفر الموارد المالية للتطوير المهني للمعلمين.	2.59	.768	منخفضة
٤	٥	تتوفر التكنولوجيا والموارد التعليمية للمعلمين.	2.88	.743	متوسطة
٥	٢	يقدم المسئولون المصادر المتوفرة والدعم للتعلم المستمر.	3.00	.704	متوسطة
٦	٣	يسهل التعاون بين المعلمين بسبب القرب المكاني.	2.88	.766	متوسطة
٧	١	تدعم أنظمة التواصل انتقال المعلومات عبر المجتمع المدرسي بأسره وأفراد مجلس الإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	3.19	.618	متوسطة
		<b>المجموع الكلي</b>	<b>2.8813</b>	<b>.53075</b>	<b>متوسطة</b>

## ثانياً- نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

٢) ما دور مديري المدارس في إمكانية تفعيل مجتمعات التعلم المهنية للمدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات السؤال الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يبادر المدير بتقديم الدعم حيث الحاجة.	3.62	.497	عالية
٢	يشجع المدير الروح القيادية بين المعلمين.	3.61	.543	عالية
٣	تتاح الفرصة للمعلمين للمبادرة بإحداث التغيير.	3.35	.640	متوسطة
٤	يتم تقدير وتكريم الانجازات المتميزة في المدرسة بانتظام.	3.41	.591	عالية
٥	تستخدم البيانات لتحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الرؤية المشتركة.	3.26	.536	متوسطة
٦	يتم اتباع منهجية تعاونية لتطوير رؤية مشتركة بين المعلمين.	3.25	.569	متوسطة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.2535</b>	<b>.41208</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من الجدول (١٠) أن دور المدير في تعزيز مجتمعات التعلم المهني في المدرسة تدرجت بين محاور الجدول كالتالي:

المدير بتقديم الدعم حيث الحاجة، ويشجع المدير الروح القيادية بين المعلمين، ويتم تقدير وتكريم الانجازات المتميزة في المدرسة بانتظام، وكذلك يتيح الفرصة للمعلمين للمبادرة بإحداث التغيير، وأيضاً يستخدم البيانات لتحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الرؤية المشتركة، وأخيراً يدعم اتباع منهجية تعاونية لتطوير رؤية مشتركة بين المعلمين.

### ثالثاً- نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث:

. ما تأثير مستوى الخبرة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) والوظيفة (معلم، مساعد مدير، مدير) في إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي للكشف على أثر كل من الخبرة والوظيفة على استجابة عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهني. ويوضح الجدول التالي التفاصيل:

### جدول (١١)

استجابة عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهني

سنوات الخبرة	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المستجيبين	درجة الممارسة
٥-١	معلم/هـ	3.1271	.38443	50	متوسطة
	مدير/هـ مدرسة	3.0732	.	1	متوسطة
	المجموع	3.1260	.38064	51	متوسطة
١٠-٥	معلم/هـ	3.2319	.38047	50	متوسطة
	مساعد/هـ مدير مدرسة	3.7073	.	1	عالية
	مدير/هـ مدرسة	3.5366	.	1	عالية
	المجموع	3.2469	.38092	52	متوسطة
أكثر من ١٠	معلم/هـ	3.2427	.41097	170	متوسطة
	مساعد/هـ مدير مدرسة	3.2408	.39934	14	متوسطة
	مدير/هـ مدرسة	3.2292	.30347	28	متوسطة
	المجموع	3.2408	.39611	212	متوسطة
المجموع	معلم/هـ	3.2427	.41097	170	متوسطة
	مساعد/هـ مدير مدرسة	3.2408	.39934	14	متوسطة
	مدير/هـ مدرسة	3.2292	.30347	28	متوسطة
	المجموع	3.2408	.39611	212	متوسطة

## الاستراتيجية المقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الحكومية

### تمهيد:

أسفرت نتائج الدراسة عن إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة ويمكن أن نعزي هذه النتيجة إلى بعض التحديات التي تواجه مدرء المدارس في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية تعزى على عدم المعرفة التامة بمجتمعات التعلم المهنية، وزيادة الأعباء الإدارية التي تحول دون تطبيقها، والأنصبة المرتفعة التي تسند للمعلمين خلال العام الدراسي، والجداول المزدحمة التي تحول دون وجود أوقات ملائمة لاجتماع المعلمين للمناقشة والحوارات المهنية، وقلة الوعي من الإدارات العليا بأهمية مجتمعات التعلم المهنية وتأثيرها المباشر في الجانب التحصيلي للطلاب، وكذلك فإن مجتمعات التعلم المهني مطبقة بدرجة مقبولة في مدارس المحافظة، وأن طريقة التنفيذ مازال يكتنفها بعض الضعف ويعزي الباحثان ذلك الضعف لأن المدارس تواجه بعض التحديات في تطبيق مجتمعات التعلم المهني مثل العبء التدريسي الزائد على المعلم و المهام الإدارية التي يكلفون بها. و للإجابة على السؤال الرابع للدراسة فإن الدراسة اقترحت الاستراتيجية التالية وهي قابلة للتطبيق ويمكن إجراء دراسات تجريبية أخرى عليها لمعرفة جوانب القوة والتحديات التي تواجهها.

### الاستراتيجية المقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الحكومية.

#### - أهداف الاستراتيجية:

١. تبني مدخلاً من مداخل تطوير التعليم، وهو في نفس الوقت يمثل أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في تحسين وإصلاح المدارس، التي طبقت في كثير من المجتمعات وحققت نجاحاً كبيراً في عمليات التحسين والتطوير.
٢. تقديم المعرفة في إيضاح مفهوم مجتمعات التعلم وماهيته وأهم مبادئه للمسؤولين عن التعليم وصناع القرار وكذلك المسؤولين في المدارس.
٣. زيادة اهتمام المدرسة وقياداتها وكافة منسوبيها والعاملين بالعمل التعاوني المثمر وتوليها المسؤولية كاملة من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لمشروعات التطوير والتحسين والإصلاح.
٤. تقديم تصور أو سيناريو مقترح لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية في ضوء تبني بعض الأنماط القيادية المعاصرة.

## عوامل نجاح الاستراتيجية المقترحة:

- هناك عدة عوامل لنجاح الاتجاهات العامة المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية يمكن تحديد أهمها فيما يلي:
١. الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم ونحو تبني الأنماط التشاركية في قيادة المدرسة.
  ٢. التحول من ثقافة المدرسة المنعزلة داخل جدران المدرسة إلى بيئة مفتوحة يشارك فيها جميع الأطراف المعنية من قيادات وأعضاء المجتمع المدرسي والمدني.
  ٣. الاتجاه نحو تمكين العاملين ودعم استقلاليتهم وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في إدارة المدرسة وصنع قراراتها.
  ٤. الاتجاه نحو توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية من خلال تدعيم مشاركة الأطراف المعنية من الآباء وأعضاء المجتمع المدني في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة ورسالتها وأهدافها وبرامج وخطط تطويرها، إلى جانب مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة.
  ٥. الاتجاه نحو تبني الهياكل التنظيمية المرنة التي تسمح بمشاركة العاملين، وتدعم قنوات الاتصال المفتوح، وتسهم في انسياب المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية بالمدرسة.
  ٦. الاتجاه نحو تبني أسلوب فرق العمل بالمدرسة بهدف تنمية التعاون الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وتوليد الأفكار الجديدة فيما بينهم، ومن ثم تحسين مهاراتهم وزيادة تعلمهم.
  ٧. التأكيد على مبدأ الشفافية وإتاحة المعلومات أمام كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، ويعني ذلك حرية تداول المعلومات وإطلاع جميع الأعضاء عليها، وإيجاد آلية لنشرها وتبادلها فيما بينهم.
  ٨. الاعتماد على خبرات العاملين ومعارفهم بدلاً من مناصبهم في ممارسة العمل القيادي بالمدرسة.
  ٩. استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم ممارسات التعلم الجماعي التعاوني وأنشطته من خلال البريد الإلكتروني والمواقع المختلفة على شبكة المعلومات الدولية والبرمجيات المتنوعة.. وغيرها.
  ١٠. توفير مناخ صحي للعلاقات الإيجابية بين العاملين تنتشر فيه قيم الثقة والمصارحة والحوار والتعاون والمشاركة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق.

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

١١. تبني ثقافة التجديد والإبداع من خلال المبادرة بتقبل الأفكار الجديدة وحث العاملين على تجربتها، وابتكار ممارسات إبداعية أخرى في مجال العمل المدرسي.
١٢. نشر ثقافة التأمل والتفكير بين أعضاء المجتمع المدرسي، والتي تعد من المقومات الأساسية لبناء مجتمعات التعلم المهنية.
١٣. إتباع نظام المساواة والمحاسبية للمدرسة أمام الآباء والمجتمع المحلي والسلطات الأعلى في ضوء معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً.

**. مراحل تطبيق الاستراتيجية المقترحة:**

١. حصر المشكلات التي تعاني منها المدارس الحكومية في ظل النظام التقليدي في الإدارة.
  ٢. الاعتراف بضرورة تبني سيناريوهات ابتكارية لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية.
  ٣. مناقشة سبل توظيف الاستراتيجية المقترحة في المدارس الحكومية.
  ٤. تطبيق الاستراتيجية التجريبية في محافظة مسقط.
  ٥. تعميم التجربة في كافة محافظات السلطنة بعد نجاح الاستراتيجية التجريبية.
- . الاستراتيجية المقترحة لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية:**

**تمهيد:**

تتعدد الاستراتيجيات المقترحة المتعلقة بتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المؤسسات التعليمية بين الاستراتيجية المقترحة في هذا البحث تعتمد على السيناريو الابتكاري على التغيير الجذري وإحداث نقله نوعية للأوضاع القائمة من خلال دعم جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف فيها مع الاعتماد على التفكير الإبداعي والابتكاري في بناء السيناريو، ويمكن وصف هذا السيناريو من خلال تناول افتراضاته الأساسية وتداعياته ومبررات تنفيذه.

**أ- القواعد الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية المقترحة:**

١. اعتبار المدرسة مجتمع تعلم مهني يتكون من فريق من المتعلمين يضم القادة والمعلمين وأعضاء الفريق المدرسي.
٢. وجود وثيقة توضح رؤية المدرسة ورسالتها يشارك في صاغتها وتنفيذها كافة الأطراف المعنية بصورة إيجابية.
٣. إتباع بعض أنماط القيادة المعاصرة مثل القيادة التوزيعية والتشاركية والتي تعتمد على مشاركة العاملين والمعنيين.
٤. تبني هياكل تنظيمية مبتكرة تواكب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحد من مركزية السلطة.

٥. الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم ممارسات التعلم الجماعي التعاوني.
٦. تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية اللازمة لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني.
٧. تبني المدرسة لثقافة تنظيمية تدعم التجديد والابتكار، وتحث أعضاء الفريق المدرسي على التجريب.
٨. تشترك جميع معلمات المدرسة في تطبيق وإنجاح المشروع
٩. عقد اجتماع يضم مدير المدرسة وجميع إداريات ومعلمي المدرسة لشرح المشروع وأهدافه وأساليب تطبيقه.
١٠. توزيع المعلمين على المواد وحسب التخصصات وتشكيل فريق عمل مساند للمشروع وتوزيع المسؤوليات.
١١. عقد اجتماعات دورية أسبوعية لمتابعة التطورات ورصد النتائج ومراجعة ما تم إنجازه وتقديم المقترحات وإبداء المرئيات.
- ١٢- يطبق المشروع على جميع صفوف المدرسة.
- ١٣- يطبق المشروع على جميع مراحل التعليم بالتدرج.

#### ب - النتائج المحتملة للاستراتيجية المقترحة:

١. الاعتماد على خبرات العاملين ومعارفهم بدلاً من مناصبهم في ممارسة العمل القيادي.
٢. اتجاه القادة إلى التفكير النظمي - بدلاً من التفكير التقليدي - كوسيلة علمية تساعد على إحداث التغيير.
٣. الاعتماد على العمل الجماعي التعاوني واستبعاد العمل الفردي في إنجاز المهام والقيام بالأنشطة المطلوبة.
٤. دعم قنوات الاتصال المفتوح بين القادة وأعضاء الفريق المدرسي، وتشجيع التعاون والتفاعل وتبادل المعارف.
٥. زيادة تمكين أعضاء الفريق المدرسي ومنحهم قدر من الاستقلالية الكافية لصنع القرارات واتخاذها.
٦. كثرة توزيع المسؤوليات والمهام القيادية على أعضاء الفريق المدرسي وتخويلهم لممارسة الأدوار القيادية.
٧. زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر ثقافة التعلم التعاوني ودعم أنشطته.

## في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

٨. نشر ثقافة التفكير والتأمل بين أعضاء الفريق المدرسي كأحد المقومات الأساسية لمجتمعات التعلم المهنية.
٩. ابتكار برامج وأنشطة متنوعة لتدريب وتنمية القادة وأعضاء الفريق المدرسي بحيث تتضمن ممارسات مرتبطة بأنماط القيادة المعاصرة مثل القيادة التوزيعية والتشاركية، وممارسة التفكير والتأمل، وأسلوب العمل في فريق، ومهارات الاتصال المفتوح، ومهارات صنع واتخاذ القرار، ومهارات استثمار تكنولوجيا المعلومات.
١٠. الإيمان بضرورة التغيير والتجديد، وابتكار معارف وممارسات جديدة تسهم في تنمية القدرات الإبداعية.

**ج- الأسباب الداعية لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة:**

- يمكن تحديد عدد من المبررات لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية على النحو التالي:
١. مواكبة التغيرات المجتمعية والتطورات التكنولوجية السريعة الحادثة داخلياً وخارجياً في كافة المجالات.
  ٢. تنامي الاتجاه نحو فصل ممارسة القيادة عن الشخص والمنصب وربطها بالخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون.
  ٣. المطالبة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية الحالية للمدرسة وتبني هياكل تنظيمية مرنة تتسم بفعالية الاتصالات.
  ٤. التأكيد على بناء مشاركة المجتمعية الفعالة وانخراط المجتمع المدني في جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة.
  ٥. حتمية الاندماج في مجتمع المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة عن طريق استثمار التكنولوجيا والتمكن من مهاراتها.
  ٦. تزايد الاهتمام بتنمية القدرات الإدارية والتنظيمية والقيادية للعاملين على مستوى المدرسة.
  ٧. الحاجة الملحة إلى توفير بيئة مدرسية تساعد على إقامة علاقات تعاونية إيجابية بين أعضاء الفريق المدرسي.
- وفي ضوء ما سبق عرضه من وصف للسياريو الابتكاري من حيث افتراضاته الأساسية وتداعياته المستقبلية ومبررات تنفيذه، يمكن القول إن تطبيقه يسهم في إحداث التطوير المستقبلي المنشود من حيث تحقيق متطلبات تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية.

## التوصيات:

- من خلال استعراض نتائج الدراسة الحالية يمكننا التوصل إلى العديد من التوصيات التي نجلها فيما يأتي:
١. ضرورة تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة مسقط.
  ٢. تعميم التجربة على المدارس الحكومية بباقي محافظات السلطنة.
  ٣. عمل ورش عمل لمديري ومعلمي المدارس الحكومية لتدريبهم على تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
  ٤. وجود نظام فاعل يسمح بمعالجة التحديات التي تعيق التعاون وتشجع على العمل الجماعي ويسمح بفتح قنوات التعاون بين المعلمين على مستوى الإدارة المدرسية.
  ٥. وضع معايير للمعلم المتميز ويصبح تقييمه على أساس تبادل خبراته مع زملائه ومشاركته بفاعلية في اكتساب خبرات جديدة.
  ٦. تعاون المدير مع الإشراف التربوي والمعلمين في إنشاء شبكات تعاون بين المدارس المتقاربة لبناء مجتمعات التعلم..
  ٧. وجود القيادة الواعية تحث على الإبداع وفاعلية العمل التعاوني لبناء واستدامة مجتمعات التعلم. وتوفير وقت يشجع على التعاون وطرح الأفكار الإبداعية وتجريبها من خلال إعادة هيكلة الجداول الدراسية بحيث يتم تفريغ المعلمين وتوفير الوقت اللازم للتخطيط والتنمية .
  ٨. إقرار أولوية مجتمعات التعلم في المدارس التابعة للدائرة وتشجيع مديريها وتبنيها وتقديم الصالحيات اللازمة لتمكينهم من العمل .
  ٩. تبني مديرية التربية والتعليم لمجتمعات التعلم المهنية وتسهيل تنفيذ أنشطتها وتذليل العقبات والتحديات لضمان استمراريتها وتحقيق فاعليتها في عناصر العملية التعليمية.

## المقترحات:

١. مواصلة البحث حول النماذج العالمية لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في سلطنة عمان.
٢. ضرورة مواصلة البحث حول أحدث الأساليب لتوظيف مجتمعات التعلم المهني في المدارس الحكومية بالسلطنة.
٢. ضرورة مواصلة البحث حول مدة إمكانية توظيف مجتمعات التعلم المهني من خلال وجهة نظر أولياء الأمور والطلاب.

## المراجع

- محمد، حشمت وموسى، أحمد. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،* ١٧٢(١). ١٣-٧٢
- مليح، يونس والعسولي، عبدالصمد. (٢٠٢٠). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية،* ٢٩(١)، ٣٦-٤٦.
- السبيعي، عبيد والهاجري، نوال. (٢٠٢٠). الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية،* ٢١(٤)، ٢٤٧-281.
- الرواحية، بدرية. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عمان: كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- المسروري، سالم والمشايخي، سعيد والمجعلية، عائشة. (٢٠٢٠). درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات،* ٢٧(١)، ٣١-١.
- بيان عبد العزيز الخريمي، وعزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن طيب. (٢٠٢٠). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. *مجلة البحث العلمي في التربية،* ١(٢)، ٥٨-٨٤.
- الجابرية، آمنة. (٢٠١٩). دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.
- الحارثي، خلود. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المدرسة الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الطائف.
- السعيد، أشرف. (٢٠١٧). بعض العوامل المؤثرة في تأسيس مجتمعات التعلم بعض العوامل المؤثرة في تأسيس مجتمعات التعلم. جمهورية مصر العربية: *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة* ١٠٠(١)، ٥٢٩-٦٣١.

العجمي، ناصر. (٢٠١٠). العوامل التي تساهم في أداء معاهد وبرامج التربية الخاصة لتكون مجتمعات تعلم مهنية (دراسة تفسيرية). مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٥ (١٠٠). ٢٨٥-٣١٠.

سعودي، علاء الدين. (٢٠١٨). برنامج قائم على مدخل مجتمعات التعلم المهنية لتنمية مهارات تدريس القواعد والاتجاهات لدى معلمي المرحلة الإعدادية. مجلة القراءة والمعرفة بكلية التربية بجامعة عين شمس. (١٩٥)، ٨٧-١٣١.

الشنقيطي، أسيل. (٢٠١٨). مجتمعات التعلم المهنية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. ٣ (١٤)، ١٤٢-١٥٢.

الحارثية، عائشة، الرواحية، بدرية، المهدي، ياسر. (٢٠١٥). واقع توفر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. ١٠ (٢). ٢٧١-٢٨٩.

ناصر، محمد. (٢٠١٢). مجتمعات التعلم كمدخل للإصلاح المدرسي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا (٤٨). ٢٦٩-٣٥٨.

عثمان، محمد. (١٩٩١). مبادئ علم الإدارة العامة. منشورات جامعة قاديونوس. وزارة التعليم السعودية. (١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. وزارة التعليم.

اليحمدي، حمد والمنوري، سعيد (٢٠٢٠). التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر التربويين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ٤٦ (٤). ص: ١-٢٠.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. وزارة التربية والتعليم.

A. Harris. (٢٠٠٦). Opening up th "black box"of leadership practice Taking a distributed leadership perspective. *International Studies in Educational Adminstration*, 34(٢).p ٤٥-٣٧

Leclerc, M., Moreau, A. C., & Dumouchel, C. (2012). *Factores That Promote Progression In School Functioning Professional Learning Community*. International Journal of Edecation Policy and Leadership.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A. et al. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *J Educ Change* 7, 221-258.

- 
- Melanie S Morrissey .(٢٠٠٠) .*Professional learning communities: An ongoing exploration* .SEDL.
- Peter. E ،Dick. W .(٢٠٠٤) .*Understanding School Leadership* .London: Paul Chapman Publishing.
- Bruce, Joyce; Weil, Marsha& Calhoun, Emily.(2014). .*Models of Teaching*. Amazon.
- Raymond B Williams .(٢٠٠٦) .Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach ؟*Canadian Journal of Educational Administration and Policy*(53), p1-22.
- Richard DuFour, Michael Fullan .(٢٠١٣) .*Cultures Built to Last: Systemic PLCs at Work TM Kindle Edition* .Solution Tree Press.
- Hord,S, .(١٩٩٧) .*Professional Learning communities: communities of continuous inquiry and improvement* .Southwest Educational Development Laboratory.
- Weather.J.M .(٢٠١١) .teacher community in urban elementary school:The role of leadershipand bureaucrtic accountabilty .*Education Analysis Archievs*.19(3). 1- 42.
- Brodie, K. (2013). The power of professional learning communities. *Education as change*, 17(1), 5-18.