



## واقع المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية

### للبنات في محافظة الخرج ومعوقات تطبيقها

The reality of professional Communities In Intermediate  
And Secondary Schools For Girls In Al-Kharj Provence And  
Obstacles to Its application

إعداد

مي بنت فواز عبد الله المسعد

May Fawaz AL-Massad

د. عيسى بن خلف الدوسري

Dr. Issa Khalf Al-Dosary

أستاذ العلوم التربوية المشارك بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج

**Doi: 10.21608/jasep.2025.464655**

استلام البحث: ٢٥ / ٧ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٢ / ٩ / ٢٠٢٥

المسعد، مي بنت فواز عبد الله و الدوسري، عيسى بن خلف (٢٠٢٥). واقع المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج ومعوقات تطبيقها. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥٤)، ٣٤٣ - ٣٩٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## واقع المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج ومعوقات تطبيقها

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، والتعرف على معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، وكذلك تحديد متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابة أفراد العينة لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج تعزى لمتغيرات (العمل- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٧٤) مديرةً لمدرسة ومشرفة تربوية بإدارة التعليم في محافظة الخرج، وقد كانت أهم نتائج الدراسة؛ أن واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؛ جاء بدرجة (متوسطة)، بينما (معوقات تطبيق) و(متطلبات تطبيق) المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج من وجهة نظر مديرات ومشرفات إدارة التعليم في محافظة الخرج؛ جاءت بدرجة (عالية)، كما كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج تعزى لمتغير (العمل، سنوات الخبرة)، بينما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الحاصلات على مؤهل دراسات عليا، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها تنفيذ برامج تدريبية لمنسوبات المدارس والمشرفات حول مفاهيم وأبعاد المجتمعات المهنية، ومعالجة المعوقات التي تواجه تطبيقات المجتمعات المهنية، وتحقيق أهم المتطلبات لتطبيقها بشكل أفضل في المدارس.

الكلمات المفتاحية: المجتمعات المهنية – الإدارة المدرسية- إدارة التعليم بمحافظة الخرج

### Abstract:

The study aimed to measure the reality of the application of professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province, and to identify the application of professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province, as well as to determine the requirements

for the application of professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province, and to reveal the presence of differences. Statistically significant at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the sample members' response to the reality of applying professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province due to the variables (work - academic qualification - years of experience), The study used the descriptive analytical method as a study approach, and the questionnaire was a tool for the study. The study sample consisted of (174) school principals and educational supervisors in the Education Department in Al-Kharj Province. The most important results of the study were: The reality of implementing professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province: It came with a score of (medium), while (obstacles to the application) and (requirements to the application) of the application of professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province from the point of view of directors and supervisors of the Education Department in Al-Kharj Province; They came with a score of (high), and the study also revealed that there are no statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the reality of implementing professional societies in middle and secondary schools for girls in Al-Kharj Province due to the variable (work, years of experience), While it revealed the presence of statistically significant differences attributed to the variable (academic qualification) in favour of those who hold a postgraduate qualification. the study recommended a set of recommendations, the most important of which is implementing training programs for school employees and supervisors about... Concepts and dimensions of professional communities, addressing the obstacles facing the applications of professional

communities, and achieving the most important requirements for their better application in schools.

**Keywords:** professional learning - school administration

#### مقدمة البحث:

اهتمت بلادنا ممثلة بوزارة التعليم خلال السنوات الأخيرة بتجويد التعليم؛ وذلك من خلال وضع وتطوير الأهداف الاستراتيجية التي تدعم تنمية وتطوير الكوادر التعليمية، وتحث على القيادة التشاركية التي تسمح باتخاذ القرارات المشتركة المبنية على دراسات وأرقام تعزز القيم والرؤى المشتركة، وتشجع التعليم التعاوني وتطبق الإستراتيجيات الحديثة التي ترفع من المستوى التعليمي؛ وبالتالي ترفع من جودته وتجعل الطالب منافساً عالمياً.

وانطلاقاً من أهمية الإدارة المدرسية ودورها في تجويد العملية التعليمية والتربوية بكامل عناصرها، مما يؤدي إلى تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعليم المختلفة، ومن خلال دور المدير و المشرف التربوي باعتباره قائداً تربوياً ممثلاً عن الإدارة؛ ويعكس سياساتها وتوجهاتها واستراتيجياتها وخططها وينقل توجهاتها؛ فإن نجاح العملية التعليمية يتوقف إلى حد كبير على الجهود التي يبذلها المدير والمشرف التربوي؛ لذا كان لزاماً تطوير الممارسات القيادية للمشرف التربوي التي من ضمنها مجتمعات التعلم المهني (عطية، ٢٠٢٢).

وتعد المجتمعات المهنية إحدى تلك الجهود التي تعتمد إلى حد كبير على عملية التعليم الجماعي؛ الذي يعتبر أساس التنمية فيها، وعلى التعاون المثمر بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وذلك يستدعي إيجاد بيئة عمل متعاونة ومنظمة داخل المدرسة تسهم في نجاحها؛ ومن خلال تعاون القيادات التربوية على جميع مستوياتها من داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وتوفير المتطلبات اللازمة من الموارد البشرية والمادية ووجود نظام تواصل فعال، بين أفراد المجتمع المدرسي وخارجه؛ جميع تلك عوامل من شأنها أن تساعد في إنجاح العمل الجماعي المتمثل في المجتمعات المهنية. (الخريمي و طيب، ٢٠٢٠).

وتأتي المجتمعات المهنية كأحد أبرز الأساليب الحديثة للإصلاح المدرسي، على الرغم من حداثة من حيث النشأة؛ إلا أنها ما لبثت أن أصبحت اتجاهاً عالمياً لتطوير التعليم والاتجاهات التربوية، ونظراً إلى النجاح الذي حققته في دعم العملية التعليمية وتطويرها من خلال تنمية مهارات العاملين بالمدرسة وضمان التنمية المستدامة التي تضمن الفائدة والتطوير لجميع أفراد المجتمع التعليمي والتربوي (Brook,2013).

ويُلاحظ أن فكرة تطوير الإدارة المدرسية والمخرجات التعليمية للعملية التعليمية من خلال تلك المجتمعات المهنية هي فكرة رائدة في الوقت الحالي؛ فهي عبارة عن اجتماعات مجدولة بين فئات المجتمع التعليمي يناقش فيها مواضيع مختلفة للخروج بحلول وتوصيات للعمل عليها، فمن خلال تصميم المجتمعات المهنية تتكون ثقافة مشاركة المعلومات للتحسين وتقضي على الفردية، وقد بينت دراسة كل من (جايل، ٢٠٢٠)، و(غريب وآخرون، ٢٠٢٢)؛ أهمية التعاون بين أفراد العمل وأثره في الرضا الوظيفي، وشعورهم بالمسؤولية، إضافة إلى أن المعارف والخبرات المهمة في التعليم تكمن في خبرات الأفراد وممارساتهم، وهذا يتطلب فتح قنوات التواصل لتبادل الأفكار وتشاركها لتسهل في تطوير المهارات والمعارف.

يتطلب نجاح الإدارة المدرسية؛ وجود قيادة متميزة قادرة على تحفيز المعلمين والمعلمات وتوفير الدعم الكافي لهم لكي يقوموا بمهامهم على أكمل وجه، وتأتي أهمية ذلك؛ في ظل تنامي حجم المدارس وتشعب أعمالها مما يتطلب إحداث التغيير والتطوير الملائم الذي يضمن للإدارة المدرسية البقاء والاستمرارية والتميز. لذلك نجد بأن أساليب توظيف المجتمعات المهنية وغاياتها؛ يساهم في التطوير ورفع الكفاءة في المدارس، ومن هنا كان الهدف الذي جاءت من خلاله هذه الدراسة بغية تسليط الضوء على واقع المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، ومعوقات تطبيقها ومتطلبات تجويد تطبيقها في تلك المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات والمشرفات التربويات في محافظة الخرج.

#### مشكلة الدراسة:

تركز وزارة التعليم على الاهتمام بمجال التنمية والتطوير المهني لجميع أعضاء المجتمع التربوي باعتبارها مدخلاً مهماً يساعد في تحسين مخرجات التعليم؛ لتحقيق مستهدفاتها وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وقد شمل التطوير مجال الإدارة المدرسية من خلال المعايير التي تضمنت التخطيط، قيادة العملية التعليمية، المجتمع المدرسي، التطوير المؤسسي، حيث يتجه التركيز في عمل الإدارة المدرسية على عمليات التأثير الفاعل في المجتمع المدرسي لتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المتميز ودعم تنفيذ الخطط وإدارة عمليات التعليم والتعلم وتعزيز العمل التعاوني بين منسوبي المدرسة، ومتابعة إدارة التعليم ممثلة في الإشراف التربوي في مدى تحقق تلك المستويات، وأثرها على الإيجابي الذي يعود على البيئة التعليمية ومخرجاتها (الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي، ٢٠٢٣).

واستناداً لما سبق؛ يشكل الدور القيادي والإشرافي أهمية كبيرة؛ متى ما توافرت له جميع الظروف الملائمة والمساعدة لتحقيق أهدافه؛ إلا أن الواقع يشير إلى وجود عدد من التحديات التي تواجه مدير المدرسة والمشرف التربوي وتحد من

فاعلية ممارستهما القيادية حيث خلصت دراسة (عثمان، ٢٠١٧) إلى محدودية مشاركة المشرف التربوي في نشر المعرفة، وقلة تشجيعهم للمعلمين على التطبيق، وضعف تقديم الدعم الفني اللازم في مجال التنمية المهنية، وقلة الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين، وضعف التركيز على استخدام العمل الجماعي واقتصار الأغلب على التوجيه الفردي، كما أوضحت الدراسة قلة التنوع في أوقات التقويم للبرامج التدريبية، كما أشارت دراسة (القط، ٢٠٢١) إلى ضعف البرامج التدريبية المقدمة لمرحلة التعليم الثانوي واقتصارها على الجوانب النظرية دون التطبيقية، كما أشارت إلى ضعف النواحي العلمية للمشرفين.

كما أنه من الملاحظ؛ أن آليات العمل الحالية لا تعزز مشاركة المشرف التربوي في التطوير للمجتمعات المهنية في واقع محيط المجتمع التربوي والأغلب منها يكون تنظيرياً ولا يعتمد على بحوث وإجراءات تعكس الواقع الفعلي؛ كما بينت دراسة الحجري (٢٠١٤) والرواحي (٢٠١٤) والسعدية (٢٠١٧) و دراسة (Turner, J.c., et al, 2018)؛ الحاجة إلى بناء مجموعات حوار بين المعلمين والمشرفين وتفعيل الممارسات الاشرافية ووضع آليات تحفيز مهارات التحليل، والتأمل، وحل المشكلات.

وقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية "مقابلات غير مقننة" شملت ٢٠ مشرفة تربوية ومن أبرز نتائجها؛ أكد ٧٥% من العينة الاستطلاعية على قلة وجود بحوث نظرية لتحسين البيئة التعليمية والتربوية، بينما ذكر ٦٥% وجود قصور في تبني المشرفات لأساليب التدريس والتقويم بناءً على ما يتم ملاحظته في الميدان، وقد أكد ٥٥% من العينة الاستطلاعية؛ قلة التعاون في إعداد الدروس النموذجية وتنفيذها، وأوضح ٥٠% منهم غياب قاعدة بيانات عامة يتم تحديثها باستمرار بالممارسات الجديدة والمستخدمة في الميدان التربوي والتعليمي، وقلة تحليل نتائج الزيارات لتحسين عملية التعليم والتعلم، كما بين ٤٥% منهم وجود قلة في فاعلية التطوير في توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في دعم عملية التعلم الجماعي والتنمية المهنية، وذكر ٤٠% قلة عرض المشرفات التجارب الناجحة للاستفادة منها، بينما أكد ٣٥% قلة عقد جلسات لتبادل الخبرات في المدارس الأخرى من خلال النتائج والحلول، وتحديث ٢٥% منهن عن قلة انخراط المشرفات في حوارات تعكس اهتمامهم للأفكار المتنوعة والمبادرات الجديدة.

ويتضح مما سبق أن واقع المجتمعات المهنية بحاجة إلى تحديث وتطوير لرفع الكفاءة وتحقيق مستويات عالية في التنافس والتميز في الإدارة المدرسية والوصول إلى الأهداف المنشودة؛ لذلك وتأسيساً على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على : (واقع المجتمعات المهنية ومعوقات تطبيقها ومتطلبات تطبيقها في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج).

### أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؟
٢. ما معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؟
٣. ما متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية، في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج تعزى لمتغير (العمل- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة).

### أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- قياس واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج.
  - التعرف معوقات المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج.
  - تحديد متطلبات المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج.
- أهمية الدراسة:
- الأهمية النظرية:

- مواكبة موضوع الدراسة لفكر الإدارة الحديث، في تطوير الممارسات الإدارية التي تعد اتجاهًا عالمياً يؤدي إلى استمرار وتقدم المدارس، تحقيقاً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- دعم التطور والتوسع بالمجال البحثي للباحثين في مجال المجتمعات المهنية، وتطوير قدرات منسوبي المدارس.

- تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية بالتركيز على أداء المجتمعات المهنية المحلية.

- تقديم مؤشرات ومعايير لتطوير وإدارة المجتمعات المهنية.

- دعم المناخ والثقافة للمدارس لتطوير المجتمعات المهنية ورفع كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية والاستثمار الأمثل لطاقت الموارد البشرية وقدراتها.

- المساعدة في نشر وتوعية المدرسة والمؤسسات التربوية لمفهوم المجتمعات المهنية ومدى ارتباطها بتطوير إدارة المدرسة.

### الأهمية العملية:

- تأتي هذه الدراسة امتداداً للجهود المبذولة لتطوير التعليم لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ وكذلك تطبيق التقويم والاعتماد المدرسي (٢٠٢٣) الذي تناول مجال الإدارة المدرسية متمثل في معيار المجتمع المدرسي.
- تتبع أهمية الدراسة من تناولها في دعم المجتمعات المهنية وتعاون المحيط المدرسي متمثل بالإدارة والإشراف لتعزيز جودة تلك الممارسات وتحقيق أعلى النتائج المرجوة منها من خلال الواقع في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفات والمديرات.
- يؤمل أن تقدم الدراسة توصيات تساهم في تجويد العمل وخلق بيئة داعمة ومواكبة للتغيير والتطوير والتجديد ويقدم تغذية راجعة.

### حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس واقع المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج ومعوقات تطبيقها ومتطلبات تطبيقها.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج.
- **الحدود البشرية:** مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات، والمشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي ١٤٤٥/١٤٤٤ هـ.

### مصطلحات الدراسة

#### أولاً: مجتمعات التعلم المهنية

مجتمعات التعلم المهنية هي "هيكل تنظيمي مدرسي بثقافة موجهه فكرياً، وأشخاص يشاركون ممارستهم ويتفكرون بها بشكل نقدي مستمر، تأملي، تعاوني، شامل، وطريقة موجهه نحو التعلم، تعزز النمو، وتعمل كمشروع جماعي، وتهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز فعاليتهم الجماعية كمحترفين" (Mahimuang,2018,230).

وتعرف الباحثة المجتمعات المهنية (مجتمعات التعلم المهنية) اجرائياً في هذه الدراسة بأنها: ممارسات علمية وعملية مبنية على أرقام واحصائيات يقوم بها مجموعة من الأفراد داخل المجتمع المدرسي يتم تشكيله من قبل إدارة المدرسة مجدول زمنياً لتحقيق نتائج وحلول للقضايا الدراسية والتربوية، ويكون للقيادة أثر واضح وداعم ومشارك في تلك الممارسات.



### ثانياً: الإدارة المدرسية:

هي المناطق بها تصريف العمل التربوي على مستوى المدرسة فهي تُعدّ الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية وفق ما ترسمه الإدارة التعليمية وهي تمثل الجهود التي يقوم بها المدير وفريقه للوصول إلى الأهداف والخطط التي تم وضعها لتحقيق الغايات المنشودة. (آل ناجي، ٢٧، ٢٠١٦).

وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: هي عمليات تربوية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض تعمل إلى تحقيق الأهداف لتلبي حاجات المجتمع من خلال البرامج والأنشطة والإجراءات المتعددة. وتعتبر عملية إشراف يومي يقوم بها أشخاص تربويين ذو صفات قيادية قادرة على التعاون والتضافر بين الجهود المبذولة من كل فرد في المدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: المجتمعات المهنية:

مفهوم المجتمعات المهنية:

عرف (السعيد والمونوري، ٢٠٢٢) المجتمعات المهنية على أنها "الجو العام المحيط بالمجموعة الذي يشارك فيه كل العاملين في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم بعضاً وتحسين الأداء والمشاركة عملياً في تحقيق ذلك" (ص ٢١٠).

وبين (curry, 2016) أن مجتمعات التعلم المهنية هي تلك الروابط التي تنمي التعاون المشترك، والدعم الوجداني، والنمو الشخصي بحيث يمكن للمعلمين العمل والإنجاز وتحقيق أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي وهذا لا يمكن أن يتحقق إذا ما تم العمل بشكل فردي؛ لأن المدرسة هي عبارة عن كيان جماعي وأفراد مشتركون فمن خلاله يتم دعم تلك التوجهات المستمرة بجهود مميزة.

وكما تعرف المجتمعات المهنية بأنها مدخل مهم لتحويل المدرسة من النظام التقليدي الذي يقتصر على التعليم فقط داخل الفصول الدراسية إلى منظمة تربوية تهني بيئة التعليم والدعم المهني المستند على الخبرات التربوية وهي كذلك تشجع المبادرات التربوية النوعية بين أفرادها سواء كانوا قيادات أم معلمين أم طلاب (Caine , G., 2011).

ومما سبق يمكن القول أن المجتمعات المهنية هي جميع العمليات التي يقوم بها المجتمع المدرسي من لقاءات باختلاف طرق تنظيمها وفق جدولة معينة تهدف لتطوير بيئات التعلم والتعليم وتقويمها وإدارتها، وتحسين مدخلاتها بما يكفل من ذلك تجويد عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها النوعية.

أهداف المجتمعات المهنية وأهميتها:

يعتبر من أهم أهداف المجتمعات المهنية؛ تحسين عملية عمليتي التعليم والتعلم، من خلال تقدير سلوك المعلمين، وتعزيز المشاركة، والتفاعل الإيجابي مع زملائهم (precast, 2018).

كما يتضح إلى أن من أهداف تلك المجتمعات هو الاستفادة من المعلمين الذين يشاركون في مجتمعات التعلم المهنية يميلون إلى الاستقلالية، ويتسمون بالكفاءة الذاتية، ويميلون للممارسات التأملية في العمليات التدريسية ومستويات الطلاب (Somprech, Tang&popoonsak,2017:164).

وتتنوع الأهداف التي تنشدها المجتمعات المهنية وتختلف من بيئة لأخرى؛ حيث أشار كلاً من (عبد الباري، ٢٠٢٠) و (محمد، ٢٠١٩) و (يوسف وعبدالرشيد، ٢٠٢٠) بأنها تهدف إلى؛ تطوير وإصلاح العملية التعليمية بالمدارس، وحل مختلف المشكلات التربوية، وتنمية الخبرات والمهارات المختلفة للطلاب والمعلمين لجميع فئات المجتمع المدرسي من (طلاب و معلمين و إداريين ) في إطار فرق العمل والعمل الجماعي، وتحسين الأداء الدراسي وتجويده بشكل مستمر، وجعل عملية تعلم الطلاب أكثر اهتماماً وعمقاً، كما تساهم في توقع المشكلات التي قد تواجه المدارس واستخدام الأساليب الإبداعية المناسبة للتغلب عليها، وفتح قنوات تواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ ما يشعر في المساهمة في صنع القرار والفهم المشترك.

أورد (إبراهيم، الشهومي، ٢٠١٨، ٣٦٧) أن من أهداف المجتمعات المهنية؛ اعتبارها مجالاً ومدخلاً لتحسين المدارس، وتنمية معارف العاملين بها، واتجاهاتها، بالإضافة إلى تأصيل أخلاقيات مهنة التدريس لدى المعلمين، تحقيق الرضا الوظيفي ودعم الثقافة التنظيمية المدرسية مما يؤدي إلى انعكاس ذلك على الطلاب وانجازاتهم العلمية بشكل مستمر.

### خصائص المجتمعات المهنية:

قد لا تختلف مجتمعات التعلم المهنية عن أي اجتماع عمل في المدارس بشكل عام، إلا أن الدراسات في هذا المجال سعت إلى تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها؛ فقد حدد (Lous&kruse,1993) خمس خصائص لمجتمعات التعلم المهني هي : التركيز على تعلم الطلاب، الحوار التأملي، القيم والمعايير المشتركة ، التعاون التفاعل بين الزملاء ، بينما (Hord,1997)؛ ذكر خمس خصائص وهي القيم والرؤية المشتركة، القيادة المشاركة الداعمة، الاستقصاء الجماعي، الظروف البشرية والمادية الداعمة ، مشاركة الممارسات والتجارب الشخصية، وتناول (دوفور وايكر، ٢٠٠٨) ست خصائص وهي الرسالة والرؤية والقيم المشتركة، التركيز على العمل والتجريب، والتركيز على النتائج، البحث الجماعي، الفرق التأزرية والتحسين المستمر.

ومن خصائص المجتمعات المهنية بأنها تدعم المجتمع المدرسي؛ حيث أوضح ذلك (السناني و مسعود وعبد الله، ٢٠٢٠)، و(حسن، ٢٠١٩)؛ مميزات تكسبها

المجتمعات المهنية المعلمين وهي الاحترام حيث يكسب المعلمون الشعور بأنهم موضع تقدير من جميع المسؤولين وكافة أعضاء المجتمع، وكذلك الثقة والأمان ويتحقق عندما يتمكن أعضاء المجموعة من التفاعل البناء مع بعضهم، بالإضافة إلى التعاون حيث تسهم المجتمعات المهنية في دعم العمل الجماعي بين الأفراد والتشجيع نحو تبادل الأفكار والخبرات، ثم التمكين حيث يعتبر عاملاً مساعداً للمشاركة بفاعلية في مجتمعات التعلم ويولد لهم إحساساً بالثقة في قدراتهم، وأيضاً الاستقصاء المهني التأملي ويشمل الحوارات حول الموضوعات التربوية المهمة ونقلها وتطبيقها في الفصول الدراسية، وكذلك المسؤولية الجماعية للارتقاء بمخرجات العملية التعليمية وتحسين عمليات التعلم المستمر للطلاب، ومن خصائصها كذلك التعليم المستمر والتطوير الدائم وفق خطط مرسومة وأهداف واضحة.

### نماذج المجتمعات المهنية:

تتعدد نماذج ومواضيع المجتمعات المهنية بتعدد آراء التربويين والمهتمين في الميدان التربوي، فهناك من بيّن أنها تتسع لتشمل جميع من هم في المنظومة التعليمية من معلمين وطلاب ومجتمع، وقد اقتصرها بعضهم على طرائق التدريس والعمليات التربوية، ومن تلك النماذج:

### أولاً: نموذج بيتر سينج Senge

حيث يعتبر من أوائل المفكرين الذين ابتكروا فكرة المجتمعات المهنية، وقد حدد نموذج يوضح فيه الأسس التي يبني عليها وهي:

(١) **التفكير النظامي:** وهو إطار مفاهيمي لرؤية الأشياء ويضم مجموعة من المبادئ العامة، ولديه أدوات وأساليب خاصة به مثل أي علم من العلوم، كما أن الإدارة التي تمارس الفكر النظامي تستطيع رؤية المنظومة بشكل متكامل وبطريقة مختلفة عما ينظره بعض الإداريين مجزأة تمنعهم من رؤية الصورة الكاملة والعلاقات بين أجزاء المكونة للنظام، ويرتكز التفكير النظامي على رؤية العلاقات الداخلية بين مكونات النظام ورؤية أساليب التغيير وعدم الاكتفاء برؤية الصورة العامة للنظام، وتعتبر التغذية الراجعة المعززة والمتوازية التفاصيل أساساً للتفكير النظامي (هاني، ٢٠١٨).

ويوجد أنماط عدة للتفكير النظامي والتعليم النظامي تكون مواضع تطبيق من خلالها المجتمعات المهنية مثل التعلم عن طريق التطبيق، والتعلم عن طريق التغيير، والتعلم عن طريق تحليل النتائج، والتعلم عن طريق المعارف، والتعلم عن طريق العقود والتعلم عن طريق الاكتساب بالإضافة للمقارنات المرجعية. (محمد، ٢٠٠٩).

(٢) **التمكن الشخصي:** بين سينج وآخرون (٢٠٠٦)؛ أن التغيير يؤدي إلى نمو الشخصية والتعلم؛ حيث أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الإتيان الشخصي يستطيعون باستمرار أن يوسعوا قدراتهم للحصول على أفضل النتائج التي

يرغبون في تحقيقها، ويضيف سينج إلى أنه عندما يصبح التمكن الشخصي واضحاً أي نشاط متأصل في حياتنا؛ فإنه يجسد حركتين مهمتين:  
أولاً: التوضيح باستمرار حول ما هو مهم بالنسبة لنا؛ بحيث أنه نمضي وقتاً طويلاً في التعامل مع الأمور التي تعترضنا حتى نصبح غير مدركين لما نحن عليه وماهي أهدافنا.

ثانياً: التعلم المستمر حول كيفية رؤية الواقع بشكل أكثر وضوحاً؛ حيث من الأهمية أن تدرك المنظمة أين تقف؟ لذلك لا بد أن تدرك أهمية النظرة الواقعية (إحسان، ٢٠١١، ص. ٢٩١).

لذلك نجد أن التمكين الشخصي لمدير المدرسة و المعلم؛ يعتمد على مهاراته في أداء السلوك الذي يحقق نتائج مقصودة ومرغوب فيها في أي موقف تدريسي أو تربوي وهذا يُعزز عن طريق نشر ثقافة المجتمعات المهنية والتأكيد على مبادئ المنظمة التعليمية (السيد، ٢٠١٣).

٣) **النماذج العقلية:** تعرف النماذج العقلية بأنها الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي بدورها تؤثر على العاملين وتفسيرهم للأحداث وكيفية التعامل معها (بلال، ٢٠١٥).

ومن أمثلة النماذج الذهنية السائدة في بعض إدارات المدارس؛ من قد يرى أن التغيير المدرسي يحتاج إلى الكثير من الأموال والجهود الخارجية، كذلك فكرة أن الطلاب لا يرغبون بالتعلم (الطويل وعبانة، ٢٠١٥).

والمنظمة قد لا تستطيع أن تفرض الرؤية على الأفراد قسراً دون إقناع؛ بأن يكون لدى العاملين شعور إيجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك لا بد أن تؤمن إدارة المدرسة بحقوق الطلاب والمعلمين والمجتمع عليها، ومن تلك الحقوق حق المعلم والطالب بالمشاركة في صنع القرار من خلال عقد المجتمعات المهنية مع أفراد المنظمة، وهيئة البيئة المناسبة لذلك (Johnson.G & Scholes,2002).

٤- **الرؤية المشتركة:** ذكر سينج (٢٠٠٦) بأن الرؤية المشتركة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ماذا نريد أن نبني؟ وبقدر ما نتشارك صور تلك الرؤية التي يحملها الأفراد في المنظمة تتكون الشعور بالقواسم المشتركة المنتشرة داخل المنظمة ويوفر ذلك تماسكاً وقوة نحو الانطلاق لتحقيق الأهداف.

ويتم تطوير الرؤية المشتركة عن طريق الرؤيا الشخصية بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة، الالتزام بتلك الرؤية، إرساء الرؤية ضمن الأفكار المحددة ماهي الرؤيا؟ لماذا هذه المنظمة قائمة رسالتها؟ ما القيم الجوهرية التي ستعمل عليها؟ كذلك التركيز على الإبداع والوضوح والالتزام؛ يجعل الرؤية تنتشر (Ortend,A.,2007).

٥- **التعلم الجماعي:** وهو تعلم الفريق و عملية تنظيم وتطوير قدرات وإمكانات العاملين في إدارة المدرسة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التعلم، وعلى إدارة المدرسة استغلال جميع الفرص والإمكانات داخل وخارج المدرسة (علي، ٢٠٠٩)، وعمل الجميع بروح الفريق عن طريق الأسلوب الجماعي وعن طريق توضيح الأهداف وتمكن الأعضاء عن طريق التحدث بحرية وفتح الحوار البناء عن طريق بناء الثقة بين أفراد المنظمة (الغامدي، ٢٠١٦).

ويمكن القول أنه لكي يتحقق تعلم الفرق داخل إدارة المدارس؛ لابد من تقسيم العاملين إلى فرق عمل بهدف إثراء بعضهم البعض ومن خلاله ما يتم من تبادل للخبرات والمهارات والمعارف والتي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة؛ وبالتالي تحقق الهدف الأساس وهي تحقيق نواتج تعلم مميزة (أحمد، وآخرون، ٢٠٢١).

#### ثانياً نموذج ريدينج (Redding):

يعتبر النموذج لتقييم مجتمعات التعلم المهنية ويشمل التقويم تحديد الوضع للمنظمة وكيف يصبح مجتمع مهني مع وضع خطط للمعالجة وقد اعتمد جون ريدينج على مركز التعلم الاستراتيجي واختيار مقاييس للتقويم ثم تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم.

يشمل النموذج بعديين رئيسيين هما: بعد مستوى التعليم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بهما عدد من الأبعاد الفرعية التي تفسر هذين البعدين منها: أن أي مؤسسة تعليمية يمكن أن تصبح مجتمع تعلم عندما تتبنى قدرتها على التعلم الذاتي، وقدرة مجتمع التعلم على التكيف والمرونة والاستمرار (جورج وآخرون، ٢٠٢١).

#### ثالثاً: نموذج مارسك وواتكنر (Marsick & Watkins):

في هذا النموذج بينت الباحثتان أن المناخ والثقافة تبيان بواسطة القادة والعاملين المتميزين الذين يتعلمون من خبراتهم ويحفزون على تعلم الآخرين، ويصنعون بيئة تدعم النتائج المرجوة.

ويحتوي النموذج على مكونات رئيسية لإيجاد فرص للتعلم المستمر حيث يتم توفير فرص التعليم والنمو بشكل دوري لتطوير الأداء المعرفي (Yang, B., 2004).

#### رابعاً: نموذج أوليفر وهوفمان (Huffman & Oliver):

يستخدم هذا النموذج لمجتمعات التعلم المهنية؛ أداة لتطوير المدارس وأداة لتشخيص وتحديد وقياس مستوى الممارسات الصفية والمدرسية ويعتمد النموذج على مجموعة من الأسس وهي القيادة الداعمة والمشاركة، التعلم التعاوني والتطبيق الجماعي، القيم والرؤى المشتركة، الممارسات الشخصية المشتركة، الظروف الداعمة للعلاقات والظروف الداعمة للظروف (Oliver & Huffman, 2003).

### خامساً: نموذج مايلونين ( Moilanen Model ):

- اقترح مايلونين نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناء على ما الظروف ما طرحته ( Argyris (1978, Shon & ) و (Senger,1990) و (peddler, 1991) و ( Mayo & Lank ) و (Marsick & Watkins,1996) بعدها قام بإعداد نموذج اسماءه ( The learning Organization Diamond ) والمكون من خمسة أبعاد :
- **الدوافع المحركة:** ويعنى بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم وتزيل العوائق.
  - **تحديد الهدف:** ويقصد بها مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجيات المنظمة واتجاهاتها.
  - **الاستطلاع والاستفهام:** ويجمع مجموعة عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى وتعليمهم الفردي والجماعي.
  - **التمكين:** ويعني مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم .
  - **التقييم:** ويعني بذلك الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تناسب التطوير التنظيمي ومدى إتاحة الفرصة لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً ( Moilanen, 2001 ) .

### سادساً: نموذج ماركواردت ( Marquardt Model ):

- توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام ١٩٩٦م يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعليم التنظيمي والمحافظة عليه، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (Marquardt,2002).
- ويتضح من خلال نماذج مجتمعات التعلم المهنية أن جميع النماذج تتشارك في أهمية الثقافة التنظيمية وعلى دور القيادة التشاركية ودور الحوار والابتكار وخاصة دور المدير والتعاون بين الفرق لنجاح مجتمعات التعلم المهنية .
- معوقات المجتمعات المهنية:**

أن عدم إتاحة الفرصة للممارسة التأملية؛ لها تأثير سلبي على مجتمعات التعلم المهنية في عدم زيادة معارف المعلمات واتباع المنهج التقليدي في الممارسات الصفية، وهذه الممارسات التأملية والبحث الجماعي؛ تعد أسلوب تطوير مهني أكثر ملائمة للمعلمين من البرامج التدريبية التقليدية، إذا تشير نظريات تعليم الكبار إلى إنهم يفضلون تعلم الأشياء من أنفسهم بدلاً من أن تفرض عليهم من طرف خارجي،

كما يميلون لتعلم ما يرتبط بمشكلاتهم الواقعية، كما أن تأثير الدوافع الداخلية في تحفيزهم أقوى من الدوافع الخارجية وهذه العوامل تتوفر في سياق مجتمعات التعلم المهنية أكثر من برامج التدريبية التقليدية (Stoll et al, 2006 Pruitt & Robert's , 2009).

ويشير (Borg, 2016) إلى أنه من الخطأ قصر المجتمعات المهنية على التدريب للاستراتيجيات الحديثة والوسائل التقنية بدلاً من التركيز على دورها في تحسين تعلم الطلاب فعلياً، لأنها وسيلة وليست غاية.

ووضح (Ho, Ong & Tan, 2020)؛ أن أهم الفروق بين المدارس التي نجحت في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية؛ كان للمعلمين خطة عمل واضحة يسيرون عليها، أما المدارس التي أخفقت في ذلك؛ فقد طلب منهم تطبيقها دون تعليمات واضحة وتدريب كافٍ مما أدى إلى شعورهم بالضياع.

وأشار (عوض ومقابلة، ٢٠١٨)؛ إلى أن ضعف وعي الإدارة المدرسية للتغيرات والتوجهات الحديثة في الإدارة وممارسة القيادة التحويلية؛ تؤدي إلى تغيرات جذرية في ثقافة مجتمعات التعلم المهنية في المدرسة، وتؤثر في طريقة عملهم، مما ينعكس على عملية التعليم والتعلم والتأزر المهني.

وأشار (الصقري، ٢٠٢٢)؛ أنه ليس من السهل تغيير ثقافة المدرسة لتتحول لمجتمع تعليمي مهني؛ إذ لا بد من مواجهة بعض المعوقات ومنها:

- مقاومة التغيير وهي من أبرز المعوقات التي تواجه مبادرات الإصلاح؛ وتكون أحياناً خوفاً من التغيير ذاته؛ وأحياناً أخرى عدم القناعة بجدوى ذلك التغيير.
  - عدم استقرار المدرسة وتمثل عائقاً بشرياً؛ لأن كثرة النقل من وإلى المدرسة يضعف من الاستقرار وبالتالي الحاجة لعمليات تدريب والتأهيل؛ وقد تكون عملية الاستقرار محدودة فتكون هناك نوع من المقاومة في الانخراط في بيئة العمل.
  - ارتفاع أنصبة المعلمين وصعوبة توفير حصص في الجدول الرسمي للمدرسة بحيث يتعارض مع تفرغ المعلمين لاجتماعات مجتمعات التعلم المهنية.
- نماذج وتجارب حول مجتمعات التعلم المهنية

#### ١. تجربة جامعة (University of Twente) (Kim Wigman)

كشفت (Wigman, K2022) الهدف من عملية تطوير مجتمعات التعلم المهنية من خلال إطار ديناميكي شامل تتكون من طريقه عملية تكرارية تستخدم نموذج لتحسين المدرسة، ومن المفترض أن تكون تلك المجتمعات قادرة على بناء معارف أفكار جديدة من خلال القدرة التأملية وهو ما يسمى بمفهوم (RPI)

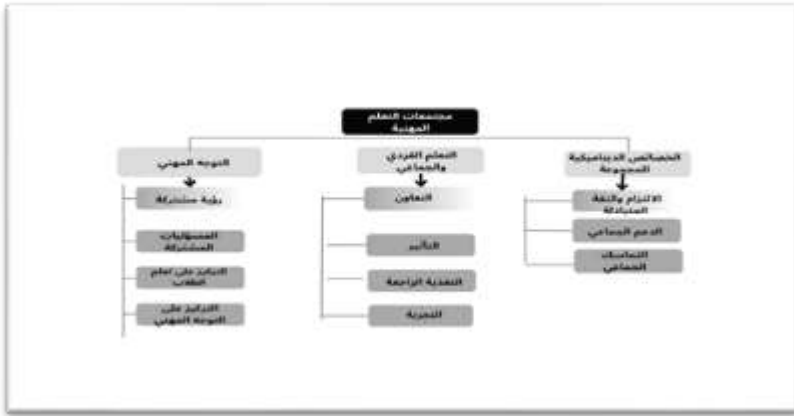
(RPI) تعني (Reflective Professional Inquiry) وهو عملية تعاونية وحوارية يفكر فيها أعضاء المجتمع المهني، بهدف معالجة القضايا أو المشكلات

التعليمية الملحة، مما يبين مدى الحاجة لتعزيز جانب الاستقصاء التأملي في مجتمعات التعلم المهنية.

وبناءً على تحليل نقدي لأبحاث مجتمعات التعلم المهنية قدمت الدراسة نموذجاً يجمع بين الخصائص التي تؤثر على تحصيل الطلاب وممارسات المعلم بدعم الإدارة المدرسية، التعاون، واستراتيجيات التعلم النشط، والتركيز والطلاب والحوار التأملي.

وقد تم تمييز إحدى عشرة سمة وتصنيفها إلى ثلاث مجموعات : التعلم الفردي والجماعي وخصائص ديناميكية المجموعة والتوجه المهني.

حيث تتفاعل مجموعات التعلم المهنية بعضها مع بعض، وتتأثر بما يسمى بالعوامل التوجيهية ويمكن لهذه العوامل أن تجعل الخصائص أكثر وضوحاً، ويكون للإدارة دور في تحفيزها والعمل عليها بشكل متعمد. وقد تم التحقق من صحة الإطار عملياً في مجال التعليم من قبل المدرسين والمسؤولين، ومن الممكن أن يساعد هذا الإطار في تحديد الخصائص الموجودة بوضوح والتي تحتاج إلى تحسين العملية التعليمية.



تصميم الباحثة

شكل (١) سمات مجموعات التعلم المهنية - تجربة جامعة (King

Wigman)(University of Twente)

الخصائص الديناميكية للمجموعة:

إن الشخصيات الديناميكية للمجموعة، الدعم للمجموعة، والتشجيع؛ جميعها تدور حول تطوير الفريق وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع، ويتضمن كذلك إجراء التجارب ثم التقييم معاً لنشاط وتجربة، وتعد الثقة عنصر مهم لتأكيد أن التعليم المهني يتم خلال التجربة بدلاً من إقناع بعضهم البعض بتصوراتهم الخاصة، ولتنمية الثقة في



الفريق؛ لا بد أن يتفق الأعضاء لتحقيق نفس الأهداف، كما يجب عليهم أن يتحلوا بالصبر واللطف، كما أن العمل الجماعي من خلال مجموعة؛ يشجع على تبادل المعرفة كما يدعم الحوارات التأملية.

و غالباً ما يبذل أعضاء الفريق كل ما في وسعهم لتجنب الصراعات التي تنطوي على العواطف ونتيجة لذلك سرعان ما تتحول المحادثة إلى الحكايات والتجارب لذلك يظهر أهمية دعم المجموعة في تحديد الأهداف وتنظيم الأنشطة التي يدعمها التجريب والبيانات العلمية.

### التعلم الفردي والجماعي:

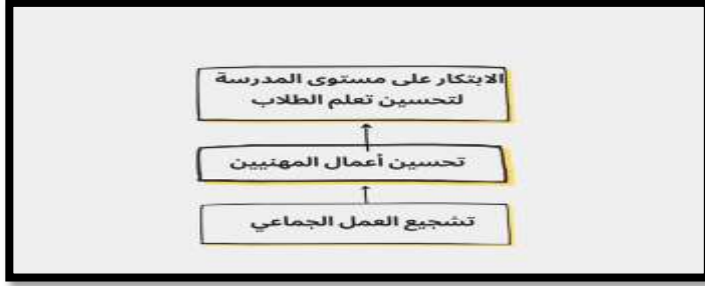
باستخدام مجتمعات التعلم المهنية لتعزيز تطوير المدارس؛ يرى المتخصصين يمكنهم تطوير معارف وأفكار جديدة، القدرة على التغيير ضرورية من هذه الناحية، لذلك يجب على الأشخاص المنتمين للمنظمة التخلي عن أفعالهم المألوفة، والقدرة على تبني أفكار جديدة، كما يلزم عليهم تحسين ممارستهم فيما يتعلق بالتعليم المستمر من خلال التفكير والمناقشة، التقييم، تتعدى مناقشة الممارسات التدريس إلى الاستفادة من البيانات المتاحة ويكون هناك استعداد لقبول الملاحظات والعمل على التحسين المستمر.

تضمن كذلك تجارب التعلم الفردي والجماعي الذي يتعلق بأنشطة التعلم المشتركة وإنشاء معرفة جديدة، ويحتوي خصائص التعاون والتفكير وإعطاء الملاحظات والتجربة .

ومن المهم أن نجاح التعلم الجماعي في مجتمعات التعلم المهنية بشكل صحيح يعتمد على أعضاء المجموعة وعلى استعدادهم وقدرتهم على تغيير وجهة نظرهم لخلق معرفة جديدة معاً، كما تتجاوز هذه العملية مجرد المساعدة بينهم والاستماع لبعضهم وتجربة الأفكار؛ يتعين عليهم استخدام مهارات الأفكار ذات المستوى العالي، مثل التحليل والتوليف وتحديد الأهداف والتفكير.

### التوجه المهني:

تدور مجموعة التوجه المهني حول النماذج العقلية المشتركة والمواقف المشتركة من خلال الرؤية والمسؤولية المشتركة لممارسة التدريس وتعلم الطلاب والتركيز المشترك على التعلم المستمر للمعلمين؛ كما أن وجود هدف مشترك والعمل على أنشطة منظمة؛ يساعد على تحفيز مستوى عال من الترابط بين المهنيين، كذلك عندما تتم مشاركة الأهداف ومناقشتها بشكل صريح؛ يكون المعلمون أكثر إيجابية بشأن النتائج، وأيضاً عندما ترتبط الأهداف بشكل مباشر بتعلم الطلاب يشعر المعلمون بالمسؤولية، كما أن المجتمع المهني يكون ناجحاً إذا كان هناك تركيز جماعي على تعلم الطلاب.



شكل (٢) التوجه المهني لمجموعات التعلم المهنية - تجربة جامعة (King Wigman)(University of Twente)

تجربة جامعة أوكلاند بنيوزلاند :

تناولت (Robison.v.(2011) الباحثة بالجامعة حول القيادة المتمركزة على الطالب أنه من أثر وجود ثقة عالية في العلاقات للمعلمين والمدرسة (الموقف الإيجابي للابتكار والمخاطر، التواصل الفعال مع أولياء الأمور، تعزيز الانتماء، تعزيز مجتمعات التعلم المهنية) يؤدي لأثر إيجابي على الطلاب وينتج عن ذلك (تحسين المخرجات الأكاديمية، مخرجات أعلى لمخرجات اجتماعية إيجابية). وتناولت أسئلة تأملية حول قيادة المعلم وتطويره في المدرسة :

- إلى أي مدى يتم استخدام البحث عن خصائص التعلم المهني الفعال في تصميم واختيار التعلم المهني للمعلم ؟
- إلى أي مدى يركز التعلم التعاوني للمعلم على فهم العلاقة بين ما تم تدريسه وما تعلمه الطلاب؟
- هل تخطيط التطوير المهني للمدرسة مرتبط بشكل منهجي بتحليل احتياجات المدرسة؟
- إلى أي مدى ترتبط خطط التعلم والتطوير الفردي للمعلمين باحتياجات التعلم للطلاب؟
- ما مدى فعالية تحديد المدرسة للمعلمين ذوي الخبرة اللازمة لمساعدة زملائهم على معالجة مشكلات تعليمية؟
- هل التأثير على الطلاب كمؤشر مهم لفعالية فرص التعلم؟

ومن أبرز مهام الإدارة المدرسية؛ البحث عن فرص تعزيز تعلم المعلمين والمشاركة فيها، حيث وجد أنه في المدارس التي أشار فيها المعلمون إلى مشاركة القيادة بشكل مجدول وفعال؛ كان إنجاز الطلاب فيه أفضل بمراحل ممن لا تشارك فيه إدارة المدرسة، كما يجب على المعلمين تحمل المسؤولية الجماعية تجاه طلابهم ومساعدة بعضهم البعض على تعلم كيفية الوصول إلى أهداف مشترك. ويتم عقد وترتيب تلك المجتمعات بشكل مجدول يومي خارج وقت دوام الطلاب.



\* تصميم الباحثة

شكل (٣) المجتمع التعليمي المهني الفعال - تجربة جامعة اوكلاند بنيوزلندا -

Robison.v.(2011)

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

يتم في هذه التجربة؛ التركيز على التعاون والأهداف المشتركة حيث يعمل المعلمون داخل مجتمع التعلم المهني معاً لتحديد الأهداف نحو تحسين تعلم الطلاب، وتحليل البيانات، وتطوير الاستراتيجيات لمعالجة التحديات التي يواجهها المعلمون، التركيز على القرارات المستندة إلى البيانات من حيث تشجع مجتمعات التعلم المهني استخدام البيانات لإعلام التعليم، يقوم المعلمون بتحليل التقييمات وبيانات أداء الطلاب لتحديد الاتجاهات وتعديل الاستراتيجيات التدريسية وتنفيذ التدخلات عند الحاجة، والهدف هو اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على إنجازات الطلاب.

**التطوير المهني المستمر:** حيث تؤكد مجتمعات التعلم المهني على التعليم المستمر للمعلمين، حيث يشاركون الاستراتيجيات ويتعلمون من بعضهم البعض، ويساعد هذا المعلمين على ضرورة مواكبة التقنيات التعليمية ومعايير المناهج والبحوث التربوية،

ويجدول العديد من المدارس وقت المجتمعات التعلم المهنية في جداولها المنتظمة لإعطاء الأولوية لمجتمعات التعلم المهنية.

استندت سياسة المجلس القومي للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على بعض القضايا المحورية لتنمية مجتمعات التعلم المهنية ومنها:

- المعلمون منتقدون لممارساتهم؛ فالمعلمون يفحصون ممارساتهم، ويسعون للحصول على مشورة ونصح الآخرين، يستفيدون من البحوث التربوية لتعميق معرفتهم، وتحسين حكمهم، وتعديل استراتيجيات التدريس بما يتلاءم مع الأفكار والنتائج الجديدة.

- المعلمون الأعضاء في مجتمعات التعلم المهنية يعملون في تعاون مع المهنيين الآخرين، ويستخدمون إمكانيات المدرسة، والمجتمع لصالح طلابهم، ويعملون على نحو مبتكر تعاوني مع الآباء، ويشتركون في العمل بالمدرسة. (Leibutcher,2016.p.42)

كما وضع صانعو السياسات بالولايات المتحدة الأمريكية بعض المبادرات التي تركز على مجتمعات التعلم المهنية، وإعادة صياغة تعلمهم المهني (Knipp,,2019.p.8)؛ وقد ظهر ذلك أنه من أهم أهداف الخطة الاستراتيجية تنمية رأس المال البشري من خلال دعم التعلم مدى الحياة، دعم المعلمين بهدف الحصول للنتائج الأفضل للطلاب. وتناولت (cluepper,2004) هدف بناء مجتمعات التعلم المهنية حيث يتم تقسيم الاجتماعات إلى عدد من الموضوعات الرئيسية وهي:

- موضوعات خاصة عن وظيفة التدريس: وتتضمن المناقشات حول الجداول الدراسية، الإداريين، القيادة المدرسية، كيفية إدارة الوقت، ومشاركة المعلمين قصصهم وتجاربهم واقتراحاتهم للتغلب على صعوبات التعليم.
- موضوعات تتعلق حول المناهج الدراسية: مثل مشاركة الاستراتيجيات الحديثة في تعلم الطلاب ويستحضر فيها المعلمون أمثلة على تعلم الطلاب وطرائق تقييم مدى فهمهم.
- موضوعات خاصة عن مادة الرياضيات: وتتضمن المناقشات، والحديث عن حل المشكلات الرياضية معاً، وتوضيح معاني المصطلحات الرياضية، وتقاسم استراتيجيات حول المشكلات التي تواجههم في مادة الرياضيات.
- مجتمعات خاصة بالدعم: بحيث تساعد على تطوير المعلمين الجدد من خلال تقديم الثناء والتوجيهات والصعوبات التي تواجههم.
- موضوعات أخرى: تتناول محادثات شخصية تدعم وتعزز الصداقات بين أفراد وأعضاء المجتمع المهني وتمنحهم الثقة اللازمة لإجراء المحادثات النقدية حول ممارساتهم التعليمية وكيفية تحسينها والتي تعتبر الغرض والهدف الرئيس لتلك المجتمعات.

ويشكل دور الميسر لمجتمعات التعلم المهنية؛ أهمية كبيرة في بناء مجتمع التعلم ونجاحه ويتمثل دوره في:

- تنظيم جداول الاجتماعات.
- تحديد الموضوعات.
- تيسير الحوار داخل المجتمعات.
- تقديم الدعم التربوي العاطفي طوال مدة الاجتماعات.

وقد ساعدها البناء في دعم تعلم المتعلمين المستمر وتحسين فهم الطلاب والتأمل، والتفكير النقدي سواء فردي أو جماعي.

وتمثل دور مديري المدارس في تقديم الدعم المهني للمعلمين من خلال تقديم المقترحات، إبداء الرأي والمشورة، التواصل المستمر مع المعلمين، تزويد المعلمين بالموارد والمهارات التي يحتاجونها لتنفيذ الممارسات الجديدة التكنولوجية بالإضافة للدعم المعنوي المتمثل في المديح والثناء والتشجيع وإظهار الفكاها، وإظهار الثقة في قدرات المعلمين (Vavasseur, 2006).

#### المبحث الثاني : الإدارة المدرسية :

##### مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة مرآة تعكس حياة المجتمع فهي العملية التي نستخدمها في العمل سواء في المدرسة أو خارجها والأصل اللاتيني يعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، وتعني أيضاً مجموعة من العمليات التي بمقتضاها وضع الإمكانيات البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف المنظمة، كما تعني تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم ورقابة مجهوداتهم (آل ناجي، ٢٠١٦).

ووضح (الباسل ورضوان وعيسى، ٢٠١٨) بأنها جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتنسيق والقبول والرقابة، كما تتضمن المسؤولين عن كفاءة وفاعلية الأعمال والإجراءات.

كما يعرفها (الخليفة وأبو إدريس، ٢٠١٩) بأنها كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائج الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والقيادة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف العلمية التعليمية.

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها جهود مشتركة مع الفريق من التخطيط والتنظيم والتنسيق للوصول للأهداف المرسومة وفق متابعة والتزام مع توفير مناخ وبيئة مناسبة واستخلاص أقصى النتائج الممكنة لتنمية الفرد علمياً وتربوياً.

##### أهمية الإدارة المدرسية:

تكمن قدرة المدرسة في أدائها رسالتها على جودة الإدارة المدرسية نحو تحقيق أهداف المدرسة، ومنها تتضح الكيفية التي يتم بها التعليم داخل المدرسة، حيث

أن أي تعليم لابد أن يصحبه تفكير بالأسلوب الذي يتم به ويتحرك من خلالها للتنظيم المدرسي إلى تحقيق الأهداف التربوية، كذلك هي المعنية بتجويد التعليم وتطويره (آل ناجي، ٢٠١٦).

كما تتضح أهمية إدارة المدرسة في: إعداد الميزانية العامة والسنوية والدعم المالي، تمارس دوراً حيوياً في بناء أفراد المجتمع، مناقشة القضايا والدراسات الميدانية التي ترتبط بقضايا التعليم والمشكلات التربوية، تنفيذ وتوجيه العمل من أعضاء الفريق وتنظيم ورقابة مجهوداتهم، تعمل على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية (Wong and Ng, 2020).

### نظريات الإدارة المدرسية :

للإدارة المدرسية نظريات متعددة تستمد أسسها من نظريات الإدارة تتمثل هذه النظريات كما أوردها (حسين، ٢٠١٦)، (الخصر وكودة، ٢٠٢٠):

١. **نظرية العلاقات الإنسانية:** هي نظرية تهتم بالعلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ومع غيرهم داخل المنظمة وخارجها، وبدأ الاهتمام بهذه النظرية من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاهتمام بالجانب المعنوي وتوفير سبل الراحة وتسخير الإمكانيات لراحة العاملين بالمنظمة.
  ٢. **النظريات الحديثة للنظم:** منها نظرية اتخاذ القرارات التي استعانت بالزمن في حل المشكلات التخطيط والإنتاج، النظرية البيولوجية التي تفترض أن المنظمة كائن حي يُولد، ثم ينمو، ثم يبلغ سن الكبر، ثم يموت، وهذه المحاولات من الإدارة العملية؛ لزيادة الإنتاج، إدارة الوقت وإدارة التغيير.
  ٣. **النظرية النفاغلية:** تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظرية السمات، الموقفية، الوظيفية، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الواقعية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي أهمية كبيرة لإدراك المدير لذاته وللآخرين وإدارات الآخرين له.
  ٤. **النظرية الإدارية:** ظهرت في مجال الإدارة المدرسية منذ خمسينيات القرن الماضي، وتتبع جذورها من النظرية الكلاسيكية للإدارة العلمية التي تركز على العمل والعمال والإدارة الإدارية التي تحلل المنظومة ككل. وباستعراض النظريات السابقة يمكن القول أن مجالات الإدارة ونظرياتها متعددة وعلى الإدارة المدرسية أن تنهج جميع تلك النظريات بما يتناسب مع احتياجاتها، وأن تكون مرنة قابلة للتغيير وفق الموقف والوقت الملازم، وأن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تجمع بين تلك النظريات وفق ما يقتضيه الموقف ولا ترتبط بنظرية محددة.
- معوقات الإدارة المدرسية :**
- يمكن تخليص معوقات الإدارة المدرسية؛ في الآتي: الخليفة و أبو إدريس (٢٠١٩) ودراسة الحربي و الشمري (٢٠١٩):

**أولاً: معوقات إدارية:** تتمثل في عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم، مثل عدم استقرار الجدول المدرسي، ضعف القوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بنظام، ضعف التغذية الراجعة، وضعف الانضباط المدرسي، ضعف الرقابة والمتابعة لسير العمل، انعدام الحوافز والمكافآت المعنوية وعدم تحفيز الإبداع والتميز.

**ثانياً: معوقات تنظيمية:** تتمثل في عدم وجود خطة منظمة لسير العمل، وعدم وجود هيئة عامة تعني بالعمل والمنظمة التي تزيد من الإنتاجية، عدم توزيع الأدوار للعاملين، ضعف سياسة التفويض للعاملين، وعدم التنسيق بين الإدارة والعاملين.

**ثالثاً: معوقات ثقافية:** تتضح في عدم الوعي الكامل لدور الإدارة، وكذلك انعدام قنوات الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة و العاملين، عدم فهم الأهداف العامة والخاصة لدى الإدارة وممارسة القيادة التسلطية، وضعف مشاركة العاملين مع الإدارة في التخطيط والتطوير.

**رابعاً: معوقات اجتماعية:** تتمثل في عدم التوافق الاجتماعي من خلال السيطرة من قبل فرد معين، والاعتماد على الآخرين والانتكالية، وعدم توزيع العمل بالمساواة، ووجود فجوة بين الإدارة والعاملين، عدم التعاون والتواصل الجيد بين أعضاء الفريق.

**خامساً: معوقات فنية:** تبرز في قلة التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإدارة، ضعف مواكبة التغيير والتنسيق والتنظيم الجيد في اتخاذ القرارات.

**سادساً: معوقات تعليمية:** تتمثل في النقص في هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، والضعف العام في مستوى الطلبة، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلاب، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، والنقص في التجهيزات من مكتبات معامل وساحات وغيرها.

ويرى (جيمس هارولد فوكس) بأنها العملية التي يدار بها النظام التعليمي في مجتمع ما وفقاً لأيدولوجيته وظروفه الساسية والاقتصادية والاجتماعية؛ لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم (أحمد، ٢٠١٢).

وعليه فإن الإدارة هي المسؤولة أمام المجتمع المحدد جغرافياً في تحقيق أهدافه وإيصال كل الموروث الثقافي والاجتماعي من خلال توزيع الأدوار والنقل من المستوى الأعلى (الوزارة) إلى المستوى الأدنى (المدرسة) وتوفير جميع احتياجاته ومتطلباته، وتزويد الطلاب بالتحصيل الدراسي وفق الأهداف المرسومة.

**دور الإدارة المدرسية في دعم مجتمعات التعلم المهنية :**

أصبحت الإدارة في صورتها الحديثة تشكل مدى قوة العلاقة والانسجام بين المديرين والمرؤسين بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة لأجل تحقيقها بأفضل النتائج وأسهل الطرق.

ومع تعدد نهج الإدارات الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية وضرورة تفاعل المدير وتجاوبه مع تلك التغيرات يظهر مدى الحاجة إلى ممارسة تلك النماذج ومنها : القيادة التشاركية التي أوجدت نفسها على واقع المؤسسات والإدارات التربوية ، لما لها من أثر بالغ في تخفيف أعباء العمل عن المسؤولين الذي مهما بلغ من قدرات وإمكانيات فإنه لا يستطيع تحقيق الأعمال العديدة دون دعم ومشاركة حقيقية وفعالة للعاملين في المؤسسات التربوية.

حيث تمتد القيادة التشاركية وتعدد من مجال لآخر، ومن بينها مجتمعات التعلم المهنية من خلال توفير ثقافة مهنية تعاونية تدعم العاملين ليصبحوا أكثر فاعلية حيث يعول عليهم في أن يحققوا دور فعال في حل مختلف المشكلات ورفع القدرات التدريسية للمعلمين وتحسين أدائهم والإرتقاء بممارساتهم.

وتسهم المجتمعات المهنية في إيجاد بيئة تفاعلية قائمة على المشاركة الفعالة وتفعيل الحوارات والمناقشة والنقد البناء لمختلف الممارسات التدريسية ، ومما يسهم بفاعلية تعميق التطوير المهني، الذي ينعكس على نواتج التعلم (الجهني، الفهيد، ٢٠١٩).

ويعد من ضمان نجاح مجتمعات التعلم المهنية على مدى توفير المتطلبات البيئة التنظيمية للمدرسة أو في توفير الموارد البشرية المؤهلة وإتاحة الفرصة لهم لينعكس دورهم على نجاح هذه المؤسسات، ونظراً إلى اعتماد الرئيسي لفكرة العلاقة التبادلية والمشاركة والمتعاونة تبرز هنا أهمية تطبيق ذلك النموذج (القيادة التشاركية) من الإدارة المدرسية في مدى تفعيل نجاح المجتمعات التعلم المهنية.

ومن نماذج الإدارة المدرسية الحديثة القيادة الريادية التي تصنف إلى القدرة بالاتصال، القدرة الإبداعية والابتكار، القدرة الرقمية، القدرة على إدارة الموارد البشرية، تطوير الذات، المبادرة، إدارة المخاطر، التواصل مع الآخرين والتفاعل، اتخاذ القرارات، حسن التصرف، العلاقات الاجتماعية، التنبؤ بالمشكلات، استيعاب المعرفة اللازمة للعمل (Chou,el at.2017).

وفي هذا الوقت؛ أصبحت المدارس مجتمعات تعلم بدل من مجتمعات تعليم ونقل معرفة وخبرات وهذا لا يكون إلا بتولي قيادة ريادية تشجع الطلبة والمؤسسة التعليمية والمجتمع للعطب أدوار جديدة ومتعددة (المطيري، ٢٠١٩).

والمدارس التي لا تتحول إلى مجتمعات تعلم؛ تظل مجتمعات تقليدية روتينية وتكون بيئتها المدرسية عاقلة أمام الإبداع والابتكار، ومواكبة التطورات والتحديات العصرية ، وبلاشك أن القيادة الريادية في المدرسة التي ترتبط مع بعضها البعض، من خلال القيادة التشاركية والرياضية تعمل على خلق بيئة داعمة إبداعية تفاعلية جماعية ، تؤدي إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير فرص التعلم مدى الحياة على مستوى الفرد والجماعة (الشطيبي، ٢٠٢١).



ومن المهم أن يكون لدى المدير الريادي رؤية واضحة والمرونة في التغيير، وتنفيذ الأفكار الإبداعية وإيجاد الحلول لمواجهة التحديات المختلفة وأن تكون المؤسسة التعليمية بيئة حاضنة لجميع الأفكار الإبداعية والتصورات المستقبلية (مغاوري، ٢٠١٧).

مما سبق يتضح أهمية الإدارة الريادية والتشاركية وغيرها من النماذج الحديثة في الإدارة المدرسية، والتي ينبغي أن يمتلك مدير المدرسة القدرات والمهارات والسمات الشخصية التي تساعده في قيادة الآخرين والتأثير عليهم، وتمكنه من تحويل المدرسة لمجتمع تعلم برؤية واضحة تحقق الأهداف المنشودة.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة الغامدي و الغامدي (٢٠١٧)؛ والتي عنوانها: "درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية" إلى دراسة التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، مستخدمة المنهج الوصفي الكمي، وبلغت عينة الدراسة (٩١٠) مفردة من منسوبي المدارس الثانوية (بنين- بنات) في (٥) إدارات تعليمية، وكانت أهم نتائج الدراسة؛ أن أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية مهمة وبدرجة (عالية)، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة التعليمية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي؛ لصالح مرحلة دون البكالوريوس.

كما استخدمت دراسة الداود و السبيعي (٢٠١٩)؛ والتي عنوانها "توجهات القيادات المدرسية في مدينة الرياض نحو مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد وينجر Wenger"؛ المنهج الوصفي المسحي، و هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدينة الرياض لمجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج وينجر Wenger والفروق بين متوسطات استجاباتهم تبعاً للنوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والتي طبقت على عينة مقدارها (٣٥٦) قائداً وقائدة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة؛ إعادة النظر في برامج التنمية المهنية التي تُقدم، والحث على تفعيل المجتمعات المهنية؛ لأهميتها في تطوير وتحسين الأداء وتمكين القادة من قيادة المدرسة بكفاءة وفاعلية، والقيام بدراسة علمية لمعرفة أثر تلك المجتمعات على التحصيل الدراسي وأداء العاملين بالمدرسة.

وقد بينت دراسة الخزيمي و طيب (٢٠٢٠) والتي عنوانها "درجة جاهزية مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة جدة"؛ مدى جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس المرحلة الثانوية بجدة، وكانت عينة الدراسة (٤٣٢) معلماً من (٣٠) مدرسة حكومية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي،

وقد خلصت الدراسة إلى التركيز على التعليم وتجويده وضرورة عمل الإدارة المدرسية نحو إعادة هيكلة الجداول الدراسية لإيجاد الوقت الثابت الكافي لاجتماعات المجتمعات المهنية مع ضرورة انخراط المشرفة التربوية في اتصالات مفتوحة وواضحة لتقديم الدعم اللازم للمعلمين.

وأتبعت دراسة آل سفران و طوهري (٢٠٢٠) والتي عنوانها: "تقويم مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التطوير بمنطقة جازان من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين والمعلمين"؛ المنهج الوصفي المسحي، وكان هدف الدراسة تقويم مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التطوير بمنطقة جازان، وشملت العينة (٤٢) مديراً و(٢٧٦) معلماً و(١٤) مشرفاً، وكانت أهم النتائج أن مجتمعات التعلم المهنية في إدارة التعليم بجازان تطبق بشكل (كبير)، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمل (مشرف، قائد مدرسة، معلم) بمدارس تطوير بمنطقة جازان.

وبحثت دراسة السعيد، المنوري (٢٠٢٢) والتي عنوانها "توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان"؛ عن مدى توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام بسلطنة عمان، والتحديات التي تواجه المشرفين التربويين في ذلك من خلال تطبيقها على عينة من المشرفين والمعلمين الأوائل، وتم استخدام المنهج الوصفي لقياس مدى التوظيف والأخرى للتحديات التي تواجههم، وكشفت النتائج إلى تبني إستراتيجيه لتوظيف مجتمعات التعلم المهنية في الحقل التربوي ومدى توظيف التدريب في رفع مستوى الوعي لدى العاملين بهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية وتوظيف التعليم عن بعد في دعم مجتمعات التعلم المهنية.

كما طبقت دراسة الشمري (٢٠٢٢) والتي عنوانها " واقع المجتمعات المهنية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات"؛ الاستبانة أداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وهدفت الدراسة نحو التعرف على واقع المجتمعات المهنية لدى مديرات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات وطبقت الدراسة على (٢٦٦) معلمة، وكشفت الدراسة إلى أن واقع المجتمعات المهنية بمدينة حائل جاء بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمات، وقد كان بعد الرؤية والقيم المشتركة في المرتبة الأولى ومن ثم التعليم الجماعي والممارسات الشخصية ومن بعدها الظروف الداعمة وبالأخير القيادة الداعمة المشتركة.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠٢٢) والتي عنوانها "قيادة مجتمعات التعلم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام في محافظة عنيزة"؛ إلى التعرف على واقع

قيادة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية للبنات بمحافظة عنيزة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) مدبرات مدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في قيادة مجتمعات التعلم المهني بمدارس التعليم العام بمحافظة عنيزة.

### الدراسات الأجنبية

استخدمت دراسة (Bertsch 2012) التي عنوانها "تصورات القيادة الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية"؛ الاستبانة أداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة (١١٦) معلماً في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف معرفة العلاقة بين تصورات معلمي المدارس للدعم الرئيسي لمجتمعات التعلم المهنية وتصوراتهم للسلوكيات القيادية الفعلية لمدير المدرسة وإمكانية التأثير الإيجابي على تصورات المعلمين للتعليم الفعال، الأبعاد الخمسة القيادة المشتركة الداعمة، القيم والرؤى المشتركة، التعلم الجماعي، الممارسات المشتركة والبيئة الداعمة ومدى انعكاسها على ممارسات المجتمعات المهنية، وتوصلت الدراسة إلى ترسيخ ثقافة النقد البناء في ضوء الأبعاد الخمسة لبناء مجتمع مهني فعال ومدى دعم الإدارة المدرسية لتلك الرؤية.

وتوصلت دراسة (Carpenter 2015) التي عنوانها "الثقافة المدرسية وقيادة مجتمعات التعلم المهنية"؛ إلى ما يجب على مديري المدارس بشأن توفير هياكل قيادية داعمة ومشاركة للمعلمين، من أجل ضمان ثقافة مدرسية إيجابية ومجتمعات تعلم مهنية فعالة، تؤثر على تحسين المدرسة، كما أنه يجب على مديري المدارس العمل بشكل مباشر مع المعلمين لإنشاء سياسات وإجراءات توفر للمعلمين الهيكل القيادي للتأثير بشكل مباشر على تحسين المدرسة من خلال الجهود التعاونية لمجتمع التعلم المهني، وكان منهج الدراسة دراسة الحالة في ثلاث مدارس من ثانوية الغرب الأوسط الأمريكي والمقابلات مع المعلمين والإداريين وتمت ملاحظة مجتمعات التعلم المهنية وتم جمع العناصر لملاحظة تلك الاجتماعات لتوصيات بضرورة دعم تلك المجتمعات من قبل القيادة المدرسية.

وكان عنوان دراسة (Alimehmeti & Paletta 2023) "هل يقوم المجتمع المهني بدور الوسيط في تأثير قيادة مدير المدرسة على الابتكار في التدريس؟"؛ بهدف الكشف عن الديناميكيات المعقدة للإدارة والاجتماعات المهنية وتأثيرها الجماعي على دفع الابتكار في التدريس. وتمت تطبيق الدراسة على (٣٥٢) مدرسة في (٥) مناطق إيطالية، من خلال استبانة، تم تصميمها وتقسيم العينة إلى مجموعتين لمديري المدارس، وقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العوامل المؤثرة على الابتكار، وهدفت الدراسة عن الكشف عن النتائج ذات التأثير الكبير والإيجابي لكل من أساليب القيادة الداعمة والتعليمية على القدرات التنظيمية لمجتمعات التعلم

المهنية مما يؤثر بشكل غير مباشر على الابتكار في التدريس، وأوضحت الدراسة أن العلاقات الشخصية لا تظهر أهمية بقدر العلاقات التنظيمية، كما أكدت الدراسة على دور القيادة الفعالة في تعزيز بيئة مواتية لممارسات التدريس المبتكرة من خلال مجتمعات التعلم المهنية الذي يزرع ثقافة الابتكار التربوي في المؤسسات التربوية. كما هدفت دراسة (Zheng & Luo (2024) التي عنوانها "ما مدى أهمية مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الأقسام وقيادة المعلمين في تحقيق الكفاءة الذاتية للمعلم"؛ لاستكشاف مجتمعات التعلم المهنية على مستوى المدرسة وأبعادها، وتكونت العينة من (٩٠٧) معلماً ومعلمة من (٨١) قسماً في المدارس الصينية، وتم استكشاف الارتباط بين المتغيرات من خلال نهج التحليل، وقد أظهرت النتائج الحوار التأملي، والمسؤولية الجماعية، والكفاءة الذاتية للمعلم، وخلصت الدراسة دور المجتمعات المهنية على المعلمين ونحو توجه المدرسة ودورها في ذلك من تعزيز تلك الممارسات مما تسهم في رفع الكفاءة الذاتية للمعلم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة أن هناك عدداً من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وذلك في المحاور التالية:

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- **من حيث مجتمع الدراسة:** اتفقت الدراسة مع كل من دراسة آل سفران والظهوري (٢٠٢٢) في تطبيق الدراسة على مديري المدارس والمشرفين، واختلفت مع دراسة الغامدي والغامدي (٢٠١٧) والتي كان مجتمع دراستها جميع منسوبي المدارس، و دراسة الخريمي و الطيب (٢٠٢٠) ودراسة (Betsch (2012) والتي كان مجتمعهم معلمين، ودراسة الشمري (٢٠٢٢) والتي كان مجتمعها مشرفين ومعلمين، ودراسة السعيدى و المنوري (٢٠٢٢) والتي كان مجتمعها المشرفين والمعلمين، ودراسة الداوود والسبيعي (٢٠١٩) ودراسة المطيري (٢٠٢٢) ودراسة (Alimehmeti & Paletta (2023) والتي طبقت على مديري مدارس، وكذلك دراسة (Zheng,luo (2024) التي طبقت على معلمين ومعلمات، دراسة (carpenter (2015) حيث كان مجتمعها مدارس مكتملة.
- **من حيث منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة باستخدامها المنهج الوصفي مع كل من دراسة آل سفران والظهوري (٢٠٢٢) و دراسة الغامدي والغامدي (٢٠١٧) و دراسة الخريمي و الطيب (٢٠٢٠) ودراسة الشمري (٢٠٢٢) ودراسة السعيدى و المنوري (٢٠٢٢) ودراسة الداوود والسبيعي (٢٠١٩) ودراسة Betsch (2012) ودراسة (Alimehmeti & Paletta (2023) ودراسة (Zheng,luo (2024)، واختلفت مع دراسة المطيري (٢٠٢٢) التي طبقت المنهج النوعي،

ودراسة (2015) carpenter التي طبقت أيضاً المنهج النوعي بمدخل دراسة الحالة.

- من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة باستخدامها الاستبانة أداة للدراسة مع كل من دراسة آل سفران والظهوري ( ٢٠٢٢ ) و دراسة الغامدي والغامدي (٢٠١٧) و دراسة الخريمي و الطيب (٢٠٢٠) ودراسة الشمري (٢٠٢٢) ودراسة السعيدى و المنورى (٢٠٢٢) ودراسة الداوود والسبيعي(٢٠١٩) ودراسة Betsch (2012) ودراسة Alimehmeti & Paletta (2023) ودراسة Zheng.luo (2024)، واختلفت مع دراسة المطيري (٢٠٢٢) و دراسة (2015) carpenter التي استخدمت المقابلة أداة للدراسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- الوقوف على أبعاد المجتمعات المهنية وتطبيقاتها في دراسات ومناطق مختلفة.
- تحديد المعوقات والمتطلبات التي تحول دون تطوير المجتمعات المهنية داخل المدرسة.
- الوقوف على دور الإدارة المدرسية في المساهمة بدعم المجتمعات المهنية في المدارس.
- معرفة المنهج الملائم للدراسة الحالية والأساليب الإحصائية.
- إعداد الإطار النظري والمراجع المستندة عليها، مع الاستفادة من المراجع المستخدمة في الدراسات السابقة.
- تقديم إضافة جديدة في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- اتفاق الدراسة الحالية مع توجهات وزارة التعليم و هيئة تقويم التعليم والتدريب حول التقويم والاعتماد المدرسي باستيفائها معايير الجودة المعتمدة محلياً ودولياً وذلك من خلال تحقيق مجال الإدارة المدرسية نحو التطوير المؤسسي وذلك عبر مؤشر تنفيذ المدرسة خطة التطوير المهني وفق نتائج التقويم الأداء الوظيفي وفق احتياجات منسوبيها.
- تركيز الدراسة الحالية على تنمية رأس المال البشري ودوره في التنمية القدرات البشرية في المدارس، تماشياً مع برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية..
- تميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة بتناول المجتمعات المهنية ومعوقات ومتطلبات تطبيقها في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؛ في دراسة واحدة، واختيارها لمجتمع الدراسة من مديرات مدارس ومشرات تربويات، والذين لهم خبرة مباشرة في معايشة واقع ومعوقات ومتطلبات المجتمعات المهنية من وجهة نظر المشارك والمقيم.

### إجراءات الدراسة:

**منهج الدراسة :** في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي  
**مجتمع الدراسة:** طُبقت هذه الدراسة على جميع مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، وكذلك المشرفات التربويات بإدارة تعليم الخرج، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٢) مديرة للمدارس المتوسطة والثانوية، و(١٥٦) مشرفة تربوية، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٥هـ، بوفق المعلومات الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من إدارة التخطيط والتطوير بإدارة التعليم بمحافظة الخرج (إدارة التخطيط والتطوير ١٤٤٥هـ).

### جدول (١) توزيع أعداد مجتمع الدراسة وفق العمل

العمل	العدد	النسبة
مديرة	١٤٢	%٤٨
مشرفة	١٥٦	%٥٢
المجموع	٢٩٨	%١٠٠

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وفق معادلة ستيفن تامبسون Steven K. Thompson

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

(N) = حجم مجتمع الدراسة، و (Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠.٩٥) = (١.٩٦)، و (d) نسبة الخطأ = (٠.٠٥)، و (p) نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (٠.٥).

وبعد حساب المعادلة أصبح أقل حجم عينة مناسب = ١٦٨ (Thompson, 2012:10)، تم توزيع رابط الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٢٩٨) مديرة ومشرفة، وبلغت مجموع الاستجابات (١٧٤) مفردة وشكلت ما نسبته حوالي ٤,٥٨% من مجتمع الدراسة والجدول (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة:

### جدول (٢) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

العمل	العدد	النسبة
مديرة	٩١	%٥٢,٣
مشرفة	٨٣	%٤٧,٧
المجموع	١٧٤	%١٠٠
المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	١٤٥	%٨٣,٣

دراسات عليا	٢٩	١٦.٧%
المجموع	١٧٤	١٠٠%
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٣	٩.٣٨%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢١	٢٥%
أكثر من ١٠ سنوات	١٤٠	٦٥.٦٣%
المجموع	١٧٤	١٠٠%

#### أداة الدراسة

حددت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم بناء فقرات الاستبانة وفق ثلاثة محاور، حيث تم بناء المحور الأول لقياس واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، والمحور الثاني لتحديد معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج والمحور الثالث لتحديد متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج.

#### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### صدق الأداة

حيث تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية (٣٠) مشارك؛ وذلك بهدف حساب صدق الاتساق الداخلي والثبات؛ للتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

ويشير صدق أداة الدراسة إلى قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) على أن تقيس ما أُعدت لقياسه، ومن أجل التأكد من ذلك فقد أمكن الاستدلال بطريقتين للتأكد من الصدق وهي: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الفقرات ودرجة كل مجال على حدة، وذلك على النحو الآتي:

#### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، والتأكد من كونها تحقق أهداف الدراسة، بعد الانتهاء من بناء الاستبانة ثم عرضها في صورتها الأولية على المشرف، وبعد إبداء توجيهاته وملاحظاته؛ تم طلب تحكيمها من مجموعة من المحكمين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمختصين في مجال القيادة والإدارة التربوية في وزارة التعليم، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم، والتأكد من شمول فقرات الاستبانة وتغطيتها جميع محاور الدراسة، وكذلك سلامة الصياغة اللغوية، ومدى وضوح فقرات الاستبانة وعدم تكرارها، واقتراح بدائل للفقرات، بحذفها، أو تعديلها أو دمجها.

وبعد استعادة استبانات التحكيم من المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمين، فقد تم الإبقاء على جميع الفقرات التي اتفق عليها المحكمين بنسبة (٨٠%) فأكثر بأنها تنتمي إلى المجالات، وتعدّل مقترحات المحكمين تم التأكد من توافر صدق المحكمين، وبهذا أصبحت الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية ومكونة من (٣٠) فقرة.

**صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة (الاستبانة):** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة في صورتها الأولية؛ وذلك للتأكد من توافر الصدق الإحصائي للفقرات بعد خطوة القيام بإجراء تعديلات المحكمين على الاستبانة بصورتها الأولية، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول (٣) توضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة.

**الجدول (٣) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة**

المحور الأول "	م	المحور الثاني "	م	المحور الثالث "	م
واقع تطبيق المجتمعات المهنية"		معوقات تطبيق المجتمعات المهنية"		متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية"	
**٠,٧٣٥	١	**٠,٨٠١	١	**٠,٧٨٤	١
**٠,٨٣٥	٢	**٠,٨٢٦	٢	**٠,٨٢٢	٢
**٠,٧٩٨	٣	**٠,٧٩٠	٣	**٠,٨٨١	٣
**٠,٦٥١	٤	**٠,٧٧٦	٤	**٠,٨٧٣	٤
**٠,٧٣٣	٥	**٠,٨٤٩	٥	**٠,٩٤٧	٥
**٠,٨٤٧	٦	**٠,٨٤١	٦	**٠,٩٤٢	٦
**٠,٨٠١	٧	**٠,٨٧٥	٧	**٠,٩٣٥	٧
**٠,٥٧٧	٨	**٠,٦٩٤	٨	**٠,٩٤٦	٨
**٠,٦١٧	٩	**٠,٦	٩	**٠,٩٠٦	٩
**٠,٤٢٥	١٠	**٠,٦٩٨	١٠	**٠,٧٧٩	١٠

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يبين الجدول (٤) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، معاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠.٤٢٥ - ٠.٩٤٢) وبذلك تعتبر فقرات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

• **صدق الاتساق الداخلي للمحاور:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة كما تتبين النتائج بالجدول رقم (٤).



### جدول (٤) قيم معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجات الكلية لأداة الدراسة (الاستبانة)	المحور
**٠.٤٢٥	المحور الأول: واقع تطبيق المجتمعات المهنية
**٠.٧٠٨	المحور الثاني: معوقات تطبيق المجتمعات المهنية
**٠.٧٧٩	المحور الثالث: متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (٥) معامل الثبات لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة
٠.٨٩٣	المحور الأول
٠.٩٣١	المحور الثاني
٠.٩٧٣	المحور الثالث
٠.٩٢١	الثبات العام لأداة الدراسة

تشير البيانات الواردة في الجدول (٥) إلى أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩٢١) وتراوحت مؤشرات الثبات لمحاور الاستبانة وفق مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بين (٠.٨٩٣) و(٠.٩٧٣) وجميع نتائجها أعلى من الحد الأدنى المتعارف عليه لقبول الثبات وهو (٠.٦) ويمكن الاستنتاج بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتصلح للتطبيق على عينة الدراسة.

**مفتاح التصحيح ومعيار الحكم على الفقرات:** اشتملت أداة الدراسة على تحديد مقياس تقدير خماسي على طريقة ليكرت (Likert)، ويتضمن هذا المقياس (٥) درجات وهي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى ذلك تم استخدام المعيار الآتي للحكم على استجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (٦).

### جدول (٦) مفتاح التصحيح ومعيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

م	المتوسط	التقدير	التقدير للتعليق على النتائج
١	٥-٤.٢٠	موافق بشدة	درجة عالية جداً
٢	٤.١٩-٣.٤٠	موافق	درجة عالية
٣	٣.٣٩-٢.٦٠	محايد	درجة متوسطة
٤	٢.٥٩-١.٨٠	غير موافق	درجة منخفضة
٥	١.٧٩-١	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، كما استخدمت اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (Tukey).  
الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها:

الإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نصه: "ما واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول للاستبانة، والذي يقيس واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، ويبين الجدول (٧) ترتيب الفقرات حيث تم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق الوسط الحسابي	المستوى
١٠	ضعف تأثير مجتمعات التعلم المهنية على مستوى التحصيل الدراسي للطالبات	٢.٩٣	١.٢٤	١	متوسطة
٥	قلة وضوح معايير تقييم مشاركة المعلمات في مجتمعات التعلم المهنية	٢.٩٠	١.٠٣	٢	متوسطة
٨	ضعف كفاية دعم إدارة التعليم لتفعيل المجتمعات المهنية في المدارس	٢.٨٩	١.١٢	٣	متوسطة
٧	محدودية دعم إدارة المدرسة تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدرسة	٢.٨٠	١.٠٠	٤	متوسطة
٩	ندرة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ برامج مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس	٢.٧٨	١.٠٧	٥	متوسطة
٤	قلة وجود حوافز للمشاركة في مجتمعات التعلم المهنية في المدارس	٢.٧١	١.٠٥	٦	متوسطة
١	ضعف خطط المدارس لتنفيذ برامج مجتمعات التعلم المهنية	٢.٥٧	٠.٨١	٧	منخفضة
٣	عدم توفر الوقت الكافي لعقد اجتماعات مجتمعات التعلم المهنية في المدارس	٢.٤٥	٠.٩٠	٨	منخفضة
٢	لا يتوفر في المدرسة مقر لعقد اجتماعات مجتمعات التعلم المهنية.	٢.٤٤	٠.٨٧	٩	منخفضة
٦	قلة توافر البيانات التي يحتاجها أعضاء مجتمعات التعلم المهنية في تحسين تعلم الطلاب.	٢.٣٩	٠.٩٠	١٠	منخفضة
	واقع تطبيق المجتمعات المهنية	٢.٦١	٠.٧٢		متوسطة

يتضح من الجدول (٧) أن واقع تنفيذ تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج "من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٦١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج وتتفق مع دراسة الداؤود، السبيعي (٢٠١٩) في حاجة المدارس لتفعيل أكثر للمجتمعات المهنية، وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة الشمري (٢٠٢٢) التي جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، وقد يكون هذا الاختلاف راجع لاختلاف العينة والمنطقة.

وقد جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي "ضعف تأثير مجتمعات التعلم المهنية على مستوى التحصيل الدراسي للطلبات" في أعلى فقرات واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٩٣) ويعزى ذلك؛ لاستشعار أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس والمشرفات التربويات لأهمية نواتج المجتمعات المهنية وإدراكهن بأن المستهدف النهائي هو الطالبات ومدى تحقق نواتج تعلم أعلى، تليها الفقرة رقم (٥) وهي "قلة وضوح معايير تقييم مشاركة المعلمات في مجتمعات التعلم المهنية" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٩٠) وقد يكون ذلك ناتجاً من رؤية مديرات المدارس والمشرفات التربويات لواقع مجتمعات التعلم المهنية ورغبتهن بإعادة معايير تقييم المشاركات في مجتمعات التعلم المهنية لزيادة فعاليتها وتقييم مخرجاتها وتقديم تغذية راجعة لها. بينما جاءت الفقرة رقم (٦) وهي "قلة توافر البيانات التي يحتاجها أعضاء مجتمعات التعلم في تحسين تعلم الطلاب" في أدنى فقرات واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وبدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (٢.٣٩) وقد يعزى ذلك لوجود برامج تحدد بدقة واقع مستوى نواتج التعلم وتحللها وفق مستويات كل طالبة، وبالتالي لا يشكل توافر البيانات عائق مؤثر بشكل مباشر للاستفادة منه في تحسين مستوى تعلم الطلاب.

**الإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: " ما معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني للاستبانة والذي يقاس معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، ويبين الجدول (٨) ترتيب الفقرات حيث تم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.**

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق الوسط الحسابي	المستوى
١٠	قلة توظيف المديرات والمشرفات للتقنية لخدمة مجتمعات التعلم المهنية.	٢.٢٦	١.١٤	١	عالية جدا
٥	ضعف الاهتمام بتحليل النتائج ومتابعتها من خلال مجتمعات التعلم المهنية	٤.٠٩	١.٣٢	٢	عالية
٨	التباين بين أدوار المديرات والمشرفات نحو مجتمعات التعلم المهنية	٣.٩٧	١.٣١	٣	عالية
٤	قلة الزيارات الإشرافية التي تركز على مجتمعات التعلم المهنية	٣.٩١	١.٢٥	٤	عالية
٧	ضعف تمكين المعلمات للقيام بأدوارهم في مجتمعات التعلم المهنية	٣.٧١	١.٣٨	٥	عالية
٩	قلة البحوث الإجرائية التي تعنى بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية	٣.٦٨	١.٤٦	٦	عالية
٦	ضعف الاهتمام بحوافز المعلمات لطرح الأفكار الأساليب الإبداعية في مجتمعات التعلم المهنية	٣.٦٧	١.٣٩	٧	عالية
٣	قلة التدريب التطبيقي على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف مجتمعات التعلم المهنية	٣.٥٨	١.٤١	٨	عالية
٢	تنفيذ برامج تدريبية نظرية للمعلمات دون جوانب ممارسات تطبيقية لمجتمعات التعلم المهنية	٣.٥١	١.٤٦	٩	عالية
١	ضعف دافعية المعلمات للمشاركة في تنفيذ وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية	٣.٤٦	١.٤١	١٠	عالية
	معوقات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية	٣.٧٨	١.٠٦		عالية

يتضح من الجدول (٨) أن معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج " من وجهه نظر عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٧٨) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٦) وهي قيمة مقاربة للواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمعوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الغامدي والغامدي (٢٠١٧) في موافقة عينة الدراسة على أهمية التطوير في المجتمعات المهنية، ودراسة السعيد و

المنوري (٢٠٢٠) في أهمية معالجة الصعوبات التي تواجه تحسين المجتمعات المهنية.

وقد جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي "قلة توظيف المديرات والمشرفات للتقنية لخدمة مجتمعات التعلم المهنية" في أعلى فقرات معوقات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وبدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي (٤.٢٦) وقد يعزى ذلك المستوى العالي؛ للحاجة لوجود تقنية متكاملة في المدارس ومكاتب الإشراف التربوي وتحديد أزمته واضحة مع جداول المعلمات، وهذا يحتاج تقنية متزامنة ووقت كاف للمعلمات، ويستلزم تجهيز المدارس بشكل أفضل. تليها الفقرة رقم (٥)، وهي "تنفيذ برامج تدريبية نظرية للمعلمات دون جوانب ممارسات تطبيقية لمجتمعات التعلم المهنية" وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٦) وقد يكون ذلك ناتجاً من قلة اجتماعات مجتمعات التعلم المهنية في المدارس لتحليل النتائج واعتماد بعض المدارس على البيانات الكمية المستخرجة من نظام نور فقط مما جعل أفراد عينة الدراسة يعتبرونه من المعوقات. بينما جاءت الفقرة رقم (١) وهي "ضعف دافعية المعلمات للمشاركة في تنفيذ وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية" وجاءت هذه الفقرة في أدنى فقرات محور معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٤٦) وقد يعزى ذلك وإن كانت درجتها عالية؛ لاعتقاد أفراد عينة الدراسة بأن دافعية المعلمات ليست عائق بشكل رئيس؛ بل هناك عوائق أهم منها من وجهة نظرهم ولذلك وافقوا على وجودها بدرجة أقل من باقي المعوقات.

الإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: "ما متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول للاستبانة والذي يقيس متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج، ويبين الجدول (٩) ترتيب الفقرات حيث تم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق الوسط الحسابي	المستوى
٣	توضيح أهداف وأبعاد المجتمعات المهنية للمديرات والمشرفات والمعلمات	٤.٠٩	١.٤٠	١	عالية
٢	تحفيز المعلمات للمشاركة بأفكار إبداعية فاعلة في مجتمعات التعلم المهنية	٣.٩٥	١.٤٢	٢	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق الوسط الحسابي	المستوى
٦	تعزيز الممارسات التطبيقية لمجتمعات التعلم المهنية أكثر من الجوانب النظرية	٣.٩٠	١.٤٦	٣	عالية
٥	التركيز على البحوث الإجرائية التي تعزز وتطور مجتمعات التعلم المهنية	٣.٨٩	١.٣٦	٤	عالية
٨	إتاحة الفرصة للمعلمات لمناقشة واقع العملية التعليمية الفعلي ووضع الحلول لها من بشكل واقعي	٣.٨٦	١.٤٩	٥	عالية
١	زيادة البرامج التدريبية المقدمة للمعلمات لأفضل الممارسات لمجتمعات التعلم المهنية	٣.٨٤	١.٥٠	٦	عالية
٧	تنسيق أوقات ضمن اليوم الدراسي للمجتمعات التعلم المهني	٣.٨٤	١.٥٣	٧	عالية
٤	زيادة الزيارات الإشرافية المخصصة لدعم مجتمعات التعلم المهنية	٣.٨٠	١.٤٠	٨	عالية
٩	دعم تركيز مجتمعات التعلم المهنية على زيادة التحصيل الدراسي للطالبات بشكل مباشر	٣.٧٦	١.٥٤	٩	عالية
١٠	توظيف التقنية الحديثة لدعم تفعيل مجتمعات التعلم المهنية	٣.٧٦	١.٥١	١٠	عالية
متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية		٣.٨٧	١.٣٠	عالية	

يتضح من الجدول (٩) أن متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج " من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٨٧) وبانحراف معياري بلغ (١.٣٠) في تقديرهم لمتطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الخريمي و طيب ( ٢٠٢٠) في أهمية توفر المتطلبات الضرورية لتفعيل المجتمعات المهنية، ودراسة (Bertsch (2012) ودراسة Carpenter (2015) ودراسة Zheng,Luo (2024) في متطلبات مهمة لتحقيق أفضل نتائج للمجتمعات المهنية.

وقد جاءت الفقرة رقم(٣) وهي "توضيح أهداف وأبعاد المجتمعات المهنية للمديرات والمشرفات والمعلمات." في أعلى فقرات متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وبدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي (٤.٠٩) وقد يعزى ذلك المستوى العالي؛ لاستشعار مديرات

المدارس والمشرفات لأهمية التدريب والتأهيل الفعال لكي تتحقق أهداف تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس، يليها الفقرة رقم (٢)، وهي " تحفيز المعلمات للمشاركة بأفكار إبداعية فاعلة في مجتمعات التعلم المهنية " بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٩٥) وقد يكون ذلك ناتجاً من ضعف التحفيز المادي والمعنوي للمعلمات للمشاركة في مجتمعات التعلم المهنية وإيمان أفراد عينة الدراسة بأهمية التحفيز. بينما حصلت الفقرة رقم (١٠) وهي " توظيف التقنية الحديثة لدعم تفعيل مجتمعات التعلم المهنية " على أدنى فقرات محور معوقات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٧٦) وقد يعزى ذلك وإن كانت درجتها عالية؛ لاعتماد أفراد عينة الدراسة بأهمية تفعيل التقنية ولكن ليست بدرجة أهمية المتطلبات الأعلى منها.

الإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين استجابة أفراد العينة لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج تعزى لمتغيرات (العمل- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

أولاً: العمل: للإجابة على هذا السؤال وإيجاد الفروق ذات الدلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية بالمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج تعزى لمتغير العمل (مديرة- مشرفة) تم استخدام اختبار (Independent – T-test) اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (١٠) نتائج اختبارات T test للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المجتمعات المهنية بالمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير العمل

المحور	العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
واقع تطبيق المجتمعات المهنية	مديرة	٢.٦١	٠.٧٦	٠.٥٤	١٧٢	٠.٩٥٧
	مشرفة	٢.٦٠	٠.٦٧			

\* الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول (٤-٤) متوسطات واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير العمل (مديرة- مشرفة)؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) بقيمة احتمالية (٠,٥٤) غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية بالمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير العمل (مديرة- مشرفة)، وقد يعزى عدم وجود فروق دالة إحصائياً؛ أن طبيعة عمل المديرة

(مشرفة مقيمة) يتوافق مع عمل المشرفة التربوية وبالتالي إدراكهن لواقع تطبيق المجتمعات المهنية متقارب لحد كبير.

**ثانياً: المؤهل العلمي:** للإجابة على هذا السؤال وإيجاد الفروق ذات الدلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية بالمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا- بكالوريوس) تم استخدام اختبار (Independent – T-test) اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

**جدول (١١) نتائج اختبارات T test للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في لمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير المؤهل العلمي**

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
واقع تطبيق المجتمعات المهنية	دراسات عليا	٢.٩١	٠.٧١	٢.٢٥٣-	١٧٢	*٠.٠١٢
	بكالوريوس	٢.٥٥	٠.٧٠			

\* الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥

يبين الجدول (١١) متوسطات لواقع تطبيق المجتمعات المهنية بالمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا- بكالوريوس)؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) بقيمة احتمالية (-٥,٢٣٥) وبمستوى دلالة (٠.٠١٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير المؤهل العلمي (دراسات عليا- بكالوريوس)، لصالح (الدراسات العليا) وقد يعزى ذلك لأن المديرات والمشرفات اللاتي لديهن مؤهلات دراسات عليا درسن مقررات ومارسن مجتمعات التعلم بشكل أكثر مما أثر على استجابتهن أكثر من اللاتي لديهن مؤهل بكالوريوس.

**ثالثاً: سنوات الخبرة:** للإجابة على السؤال الثالث وإيجاد الفروق ذات الدلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية بالمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير (عدد سنوات الخبرة) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفا) (ANOVA) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:



جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
واقع تطبيق المجتمعات المهنية	بين المجموعات	٠.٦٠٨	٢	٠.٤٥٤	٠.٨٧٦	٠.٤١٨
	داخل المجموعات	٨٨.٦٩٣	١٧١	٠.٥١٩		
	المجموع	٨٩.٦٠١	١٧٣			

\* داله عند مستوى ٠.٠٥

يوضح جدول (١٢) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول لواقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير سنوات الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الخبرة الثلاثة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج وفق متغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك لأن قياس واقع المجتمعات المهنية مرتبط مباشرة بعمل المديرية أو المشرفة وليس له علاقة مباشرة بسنوات الخبرة.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- أظهرت النتائج أن واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات والمشرفات التربويات جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٢.٦١) وانحراف معياري (٠.٧٢)
- بينت النتائج أن معوقات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات والمشرفات التربويات جاءت بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (١.٠٦).
- كشفت النتائج أن متطلبات تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات والمشرفات التربويات جاءت بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.٣٠).
- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة

- والثانوية للبنات في محافظة الخرج من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات والمشرفات التربويات تعزى لمتغير (العمل، سنوات الخبرة).
- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور واقع تطبيق المجتمعات المهنية في المدارس المتوسطة والثانوية للبنات في محافظة الخرج من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات والمشرفات التربويات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ولصالح المديرات والمشرفات اللاتي لديهن مؤهل دراسات عليا.
- توصيات الدراسة:** في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وبلاستفادة من الاطار النظري للدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- تنفيذ برامج و دورات تدريبية من إدارة التعليم بمحافظة الخرج للمديرات والمعلمات والمشرفات التربويات في مفاهيم وأبعاد وتطبيقات المجتمعات المهنية.
  - تحديد معايير واضحة وقابلة للتطبيق والتقييم للمجتمعات المهنية، ليتمكن من خلالها المعلمات من التنفيذ والتقييم الذاتي من جهة، والمديرات والمشرفات تقديم الدعم والمساندة بشكل واضح ومقنن.
  - تقديم حوافز مادية ومعنوية، للمدارس ومنسوباتها التي تفعل المجتمعات المهنية، بشكل مميز، والاستفادة من خبرات تلك المدارس.
  - تخصيص أوقات ثابتة في الجدول الدراسي للمعلمات للمجتمعات المهنية لكل تخصص، ومرحلة دراسية، ليتمكنوا من عقد اجتماعاتهم وتفعيلها بشكل منظم.
  - تشجيع مبادرات البحوث الإجرائية التي تركز على المجتمعات المهنية ونشر الأبحاث المميزة وتبادل الخبرات وفق نتائج تلك البحوث.
  - توظيف التقنية الحديثة في استضافة خبرات مميزة في المجتمعات المهنية لجميع التخصصات بما يساهم في رفع جودة المجتمعات المهنية القائمة في المدارس، وتشجيع المدارس التي لم تطبقها بشكل جيد على البداية والاستفادة من الخبرات السابقة.
  - احتساب تفعيل المجتمعات المهنية للمدارس والمعلمات ضمن نقاط النمو المهني لكي يشجهن ويزيد من دافعيتهن للعمل.
  - تركيز دور المشرفات التربويات على تقديم الدعم والمساندة للتطوير والابتعاد عن الممارسات الرقابية التي تؤثر سلبياً على تطوير المجتمعات المهنية.
- مقترحات لدراسات مستقبلية:**
- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية في المجالات الآتية:-
- استراتيجية مقترحة لتطوير المجتمعات المهنية في المدارس على ضوء مشروع تمكين المدرسة.

- العلاقة بين نتائج زيادة التحصيل الدراسي للطالبات وتفعيل المجتمعات المهنية بالمدارس.
- واقع المجتمعات المهنية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (٢٠١٨). دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٩ (١٦٦)، ٣٠٦-٣٣٧.
- أمين، السيد أحمد (٢٠١٣). المراجعة الإدارية وتقييم الأداء. دار الجامعة الإسكندرية.
- الحجري، ناصر بن سلطان بن سالم (٢٠١٤). نموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية لتعليم في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة نزوى سلطنة عمان.
- حسين. آل سليمان حسن . (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تعليمية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١٦٨ (٣)، ٣٨١-٤١٤.
- الحربي، الزين الخليفة الخضر، أبو أدریس، عادل محمد دفع الله. (٢٠١٩). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١١)، ١٩٣-٢٣٢.
- حمدي الشطيبي، ع. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧ (١١)، ٥٤٧-٥٧١.
- جايل، عفاف محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل مجتمعات-التعلم المهنية والرقمية بمدارس التعليم الثانوي العام محافظة أسيوط. العلوم التربوية، ٢٨ (٢)، ٣٢١-٢٥٣.
- الجهني، أحلام والفهد ، عبدالله (٢٠١٩). واقع مجتمعات التعلم المهنية عبر الإنترنت لمعلمات الأحياء في مدينة الرياض. [ورقة عمل مقدمة]. المؤتمر الأول للجمعية السعودية العلمية للمعلم "جسم"، جامعة الملك خالد.
- الجبار، سهير علي، (٢٠١٨) ، القيادة الريادية ، مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية ، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الخريمي، بيان، عزيزة، الطيب. (٢٠٢٠). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، ٦٤-٦٦.
- الخضر، الزين، الكودة أبو ذر مبارك. (٢٠٢٠). الإدارة المدرسية نظريات علمية ووظائف عملية. دار كينيا للنشر. الخرطوم.
- الخليفة، الزين الخليفة الخضر، أبو إدريس ، عادل محمد دفع الله. (٢٠١٩). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. (٥٢)، ٤١-٥٨.
- داوود، منال، السبيعي خالد. (٢٠١٩) توجهات القيادة المدرسية في مدينة الرياض نحو مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج وينجر Wenger. مجلة كلية التربية بجامعة بور سعيد، (٢٦)، ٩٩-١٣٠.

- الرواحية، بدرية. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومية في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- الزاید، زینب. (٢٠١٨). تأثير الممارسة التأملية في مجتمعات التعلم المهنية في تعلم المعلمات للمرحلة الثانوية. رسالة التربية وعلم النفس، ١٨٦ (٧٧٠٣)، ١-٢٨.
- السعدية، رابعة، العتيقي، ابراهيم. (٢٠١٧). واقع ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- آل سفران، محمد، طوهرى، علي. (٢٠٢٢). تقويم مجتمعات التعلم المهنية في مدارس تطوير في منطقة جازان من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين والمعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (٦) ٣٧-٨٠.
- الشمري، منى. (٢٠٢٢). واقع مجتمعات التعلم المهنية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١٠١-٨٥٦).
- السعيدى، حميد، المنورى، سعيد. (٢٠٢٢). توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة التربوية، (١٤٣) ج ٢، (١٤٣).
- عثمان، سعيد؛ جاد، حاتم. (٢٠١٧) برامج تدريب الموجهين الفنيين في مجتمع المعرفة. مجلة العلوم التربوية كلية التربية بقنا، (٣١)، ٣٦٥-٣١١.
- عطية، أفكار. (٢٠٢٢). تطوير الممارسات القيادية لموجهي مرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (٣) ٢٧٦-٥٢٣.
- عبدالبارى، دعاء عدلي. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتنمية مجتمعات التعلم المهنية في مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الأقصى.
- الغافري، خميس. (٢٠٢١). مدى توظيف المشرفين التربويين لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعي، (٨) ١٥٢-١٨٠.
- الغامدي، محمد، علي، الغامدي. (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية بنها، (٢٨)، ٣٢٩-٣٨٢.
- الغامدي، منصور جمعان. (٢٠١١). كمدخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة، جامعة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلد (١٢)، ع (١).
- غريب، نجلاء، جورج، جورجيت. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير منظومة التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية. بورسعيد، (٣٩) ٣٢، ١٧٧.
- القط، أحمد. (٢٠٢١). الإشراف الفني في المدارس الثانوية العامة في مصر وسنغافورة دراسة تحليلية مقارنة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، (١٩٢)، (٣)، ٤٦٥-٤٣٧.

- الطويل، هاني، عنابية، صالح (٢٠١٨). المدرسة المتعلمة - مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر. عمان.
- محمد، إسماعيل بلال (٢٠١٥). السلوك التنظيمي من النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- محمد، أفراح محسن (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.
- محمد، غادة محمد (٢٠٠٩). الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع-دراسة تحليلية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بجامعة عين شمس.
- محمد ، ماهر أحمد حسن(٢٠١٩). بناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتجويد الأداء الأكاديمي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م(٢٧)، ع(٦)، ٩٢-٦٢.
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦): "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٧٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٥٣٥-٥٥٦.
- المطيري، بدرية بنت فلاح (٢٠٢٢). قيادة مجتمعات التعلم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام في محافظة عنيزة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مج ٢، ع٤٤، ٢٦٠-٢٨٤.
- آل ناجي، محمد. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. رfid للاستشارات الإدارية والتربوية المملكة العربية السعودية.
- هلال، أحمد (٢٠١٤) مجتمعات التعلم مدخل للإصلاح التربوي بالمؤسسات التعليمية. مكتبة بستان المعرفة. الإسكندرية.
- هيئة تقويم والتعليم والتدريب، (٢٠٢٣). الدليل الإجرائي لتقويم المدرسي الذاتي. الإصدار الأول.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب، (٢٠٢٣). الدليل الاسترشادية لأخصائيي التقويم المدرسي. قائمة الوثائق المحددة في بطاقة رصد الشواهد والأدلة.
- يوسف، ديمة عبدالله (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلميين التربية بكلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس. ع(١٢). ٨١-١٠٣.
- Bertsch, craig C. (2012). *Perception Of Supportive Leaderships Behaviors For Professionals Leaning Communities in Secondary Schools*. California State University. Fullerton.
- Brooks, S. L. (2013). *The relationship between professional communities, personal teacher learning efficacy, and student achievement at the high school level*. Regent University.

- Caine, G. (2011). *Strengthening and enriching your professional learning community :the art of learning together*. Alexandria-association for supervision and curriculum development.
- Carpenter, D. (2015). Schools culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Education Management*, 29(5), 682-694.
- Curry, D.M. (2019). *A professional Development Series for P-12 Administrations in Underperforming School*. [Doctoral dissertation]. Morehead state University).
- Ho, J., Ong M& Tan, L. S. (2020). *Leadership of professional learning communities In Singapore Schools :The Tight-Loose Balance*. Educational Management Administration & leadership 48.
- Johnson, G.,& Scholes, K., (2002). *Exploring Corporate Strategy Text & Cases Europe* (4<sup>th</sup> ed.). prentice-Hall Inc,p31.
- Khosravi, Masoumeh & Sokhan, Hamid adel & Lpoor, Ali faze. (2008 ). on Of Organizational Intelligence And Its Components(Case Study:Main Office Of Tax Affairs Of Lorestan Office). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*.Vol.4(S1),1798-1806.
- Kruse, S. D. . & Louis, K. S. (1993). An emerging framework for analyzing school-based professional community.
- Mahimuang, Sucheera(2018). Professional learning community of teacher Hyothesis Model Dovelopment. *The international Academi Research Confernce in Vtenna*, 1<sup>st</sup> to 3<sup>rd</sup> Maech , ICBTS Conference Center , Vienna, Austria.
- Lebisucher,et at: A coming crisis in teaching? Teacher supply demand , and shortages in the U.S. learning policies institute , September 2016, p.42.
- Oliver, D., Hipp, & Huffman, J. (2003), Professional learning communities : *assment, development and effects*, Paper. Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement ,Sydney, Australia.
- Paletta, A.,& Alimehmeti, G. (2023). Does the professional learning community intermediate the effects of principal's leadership on teaching innovation? *Management in Education*.

- Prest , J. L. (2018). Effect of Consolation of Professional Ph.D. Thesis, University of Missouri, Columbia.
- Robert's, S. M & Pruitt E Z (2006) . *Schools As Professional Learning Communities Collaborative Activities and Strategies for Professional Development*. corwin press.
- Somprach, K., Tang K. N. & Popoonsak, P.(2017). *The Relationship and professional Learning Communities in Thai Basic Education Schools*, Educ.
- Still, L., R., McMahon, Wallace, M &, Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: S Review of Yhe .*Literature Journal of Education Change*.
- Stephanie , Knapp.(2019). A case study of communities of practice in schools” PH.D. Seattle pacific University, P.8.
- Thompson, Steven. K (2012) *Wiley Series in Probability and Statistics .Sampling*. 3<sup>th</sup> ed. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Turner, J. C., Christensen, A., Kackar -Cam, H. Z., Fulmer, S. M., & Trucano, M. (2018). The development of professional learning communities and their teacher leaders: An activity systems analysis. *Journal of the Learning Sciences*, 27(1), 49-88.
- Vanblare, B & Devos, G.(2018).The role of departmental leadership for professional learning communities . *Educational administration quarterly*, 54(1).85-11.
- Vavasseur,C. B. (2006). How principle participation in on online community of practice impacts the professional development experience of middle school teacher. Louisiana Stat University and Agricultural \$ Mechanical College.
- Wong,C: NG,D.(2020). The roles of school leaders in developing future -ready learners: the case of Singapore. *International Journal of Educational Management*.
- Zheng, X., & Luo, Y.(2024). How do departmental professional learning communities and teacher leadership matter for teacher self-efficacy? A multi-level analysis. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(1),51-67.