



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

بحث بعنوان

مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي

أ. عفاف عناد - باحثة دكتوراه جامعة القصيم - afaf.inadqh@gmail.com

أ. أملاك الصلال - باحثة دكتوراه جامعة القصيم - malaksallal@hotmail.com

إشراف: أ. د. علي الشايح - أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط -

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم ومتطلباتها والمعوقات التي تواجهها، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من (463) مشرفة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغت (215) مشرفة، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم متحققة بدرجة متوسطة، وأن متطلبات مجتمعات التعلم المهنية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية في جميع الأبعاد، وجاءت في الترتيب الأول المتطلبات البشرية يليها المتطلبات التنظيمية ثم المتطلبات المادية والتقنية، كما توصلت الدراسة إلى أن معوقات مجتمعات التعلم المهنية جاءت متحققة بدرجة كبيرة، وكان من أبرزها ازدياد نصاب المعلمين من الحصص الدراسية مما يتعارض مع أنشطة مجموعات التعلم المهنية، وغياب الشراكات الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية، وتزاحم الأنشطة والبرامج التعليمية الأخرى مع أنشطة وبرامج مجموعات التعلم المهنية.

الكلمات المفتاحية: مجتمعات التعلم المهنية - التخطيط الاستراتيجي - إدارة التعليم

Abstract:

The study aimed to identify the practice degree of professional learning communities, requirements and obstacles in the light of strategic planning of the Educational Supervision Department and offices in Qassim Education. The study followed the



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

descriptive survey method. The study adopted the questionnaire as a tool. The research community consisted of (463) female supervisors. The results were, first the practicing degree of professional learning communities in the light of strategic planning of Educational Supervision Department and offices in Qassim Education was medium degree, second the requirements came with high degree of importance in all dimensions. The human requirement came in the first place, followed by the organizational requirements, then the physical and technical requirements. Third the study also, found that obstacles were high degree. In the first place, there was an increasing number of teachers' classes conflicts with learning communities activities. Second, was the lack of supportive partnerships for professional learning communities. Then, other educational activities and programs are crowded with those of professional learning groups.

Keywords: professional learning communities - strategic planning - education administration.

المقدمة:

تعد العملية التعليمية عملية تشاركية يسهم فيها المجتمع بكافة أفراده، ويختلف بحسب الفلسفة والثقافة الموجهة له، وقد فرضت التوجهات المعاصرة في فهم طبيعة المعرفة وتعلمها، ضرورة إعادة النظر في طرق التعليم والتعلم وإعداد المعلم وتنميته مهنيًا.

وبزغ مفهوم مجتمع التعلم Learning Community كأحد التجديدات المهمة التي تستهدف مساعدة الأفراد والمجتمعات على بناء تعلمهم من خلال عمل جماعي منظم يتحمل فيه كل أطراف المنظومة مسئولية صناعة القرار وفق رؤية عمل مشتركة. فمجتمعات التعلم المهنية تعكس ثقافة مفادها رسالة ورؤية وقيم وأهداف مشتركة، فضلاً عن عمل جمعي موجه يهتم بفهم الواقع وتحسينه وتركيز على المخرجات وتقييم النتائج، وذلك في إطار ثقافة تعاونية تشاركية تجعل من المدارس مؤسسات تعليمية حقيقية تحترم التعليم وتقدر التعلم. وتتعدد أشكال مجتمعات التعلم ونماذجها. فالمدرسة الحديثة يجب أن تكون مجتمع تعلم، كما يجب أن يكون كل فصل من



فصولها. وي طرح مفهوم مجتمعات التعلم المهنية PLC رؤى جديدة للتنمية المهنية، جعلت من مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً ليس فقط لترقية وتنمية المعلمين مهنيًا، ولكن لإصلاح منظومة التعليم بعناصرها المختلفة (الإمام، ٢٠١٩).

كما نجد أن مجتمعات التعلم المهنية تسهم في التحسين المستمر لأداء المعلم من خلال توفير مناخ إيجابي تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء، وتحسين الممارسات التدريسية لدى المعلمين وقد اهتمت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة بإصلاح التعليم وتجويده، ورفع كفاءته الداخلية والخارجية، باعتباره أحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ضمن تطلعات رؤية ٢٠٣٠ (عطيف وشراحيلى، ٢٠٢١).

وحيث أن التخطيط الإستراتيجي يُعد من أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى لأنه يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، فهي عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع.

وبناء على ذلك فإن مجتمعات التعلم المهنية باعتبارها من الممارسات التي تتطلب خارطة طريق في بنائها وإعدادها وتنفيذها بحاجة لتحسين تنفيذها بمنهجية علمية استراتيجية تشاركية تتناسب مع فلسفتها وأهدافها. وقد أوصت دراسة الرويلي (٢٠٢١) بضرورة أن تتضمن الخطة الاستراتيجية فلسفة مجتمعات التعلم، وأكدت دراسة عطيف وشراحيلى (٢٠٢١) بضرورة تزويد المعلمين بأدلة توضح كيفية بناء مجتمعات تعلم مهنية، وكذلك ، وعلى ضوء ذلك جاءت الدراسة الحالية لتبحث مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام الإشرافية المعنية بمتابعة المواد العلمية في العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة:

ونظراً لأهمية هذه المجتمعات وأثرها على عملية التعليم فقد جاءت العديد من الدراسات للكشف عن مدى توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية كدراسة دلاك وفضل (2022) للوقوف إلى واقع أداء المشرفين التربويين لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية للإشراف التربوي وقد تحققت بدرجة متوسطة. بينما جاءت دراسة المسروري والمشايخي والمجعلي (2020) إلى وجود نقص في توافر متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية.

وقد كشفت العديد من الدراسات عن العديد من التحديات التي تواجه مجتمعات التعلم مثل وجود بعض الأدوار السلبية للمعلمين، وأعباء العمل الزائدة، وزيادة اعداد الطلبة في قاعات التدريس، وقلة الدعم (تشوا



وأخرون،2020). وضعف التوعية بأهداف وطرق مجتمعات التعلم المهني، ومقاومة التغيير، وصعوبة اختيار الأهداف (البرعمي والرشيد،2020). وغياب الحوار الفكري حول الممارسات المهنية للمعلمين، ونقص الوعي الثقافي بمتطلبات تطبيق هذه المجتمعات، وغياب الوعي بأهمية تنفيذها(توفيق،2017).

وفي هذا الصدد كشفت دراسة الغافري (2018) عن وجود مؤشرات منخفضة لممارسات المشرفين التربويين، وقد أظهرت دراسة إبراهيم والمرزوقي (2022) عن حاجة المدارس إلى دليل إرشادي لمجتمعات التعلم المهنية يتضمن مفهوماها، وأهميتها، وسماتها وخصائصها، ومراحل بنائها، وأدوار المشاركين فيها، والجهات الداعمة لها، وإلى وحدات تنمية مهنية تتولى مسؤولية برامج التدريب بها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً. ويرى البرعمي وعبدالرشيد(2020) أنه لا بد من وجود عمل خطة لمدة عام دراسي كامل لمجتمعات التعلم تتضمن المشكلات التربوية والاجتماعات الدورية لتفعيل دور الاشراف التربوي، حيث توصلت مزهر(2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق جودة الخدمات التعليمية.

وبناء على ما سبق تتضح أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير ورفع مستوى كفاءة مجتمعات التعلم، وبالرجوع للدراسات السابقة وجدت الباحثان ندرة في الدراسات في هذا المجال، لذا هذه الدراسة ستجيب على الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم؟
- 2- ماهي متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم؟
- 3- ماهي معوقات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم

أهداف الدراسة:

التعرف على درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، ومتطلباتها، والكشف عن المعوقات التي تواجهها.

أهمية الدراسة:



تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع البحث حيث تعتبر مجتمعات التعلم المهنية أحد الاتجاهات الحديثة لتطوير وتحسين العملية التعليمية، وأحد ركائز التطوير والتنمية المهنية للمعلم. كما تساعد في خلق رؤية مستقبلية لمجتمعات التعلم لدى المشرفين التربويين من خلال تحديد الاستراتيجيات والاتجاهات التطويرية. كذلك تفيد المشرفين التربويين وصانعي القرار في مكاتب الاشراف في التخطيط لتطوير مجتمعات التعلم المهنية وتحسين أساليب الممارسات التدريسية وتنمية وتطوير منسوبيها والتخطيط لمجتمعات التعلم بما يحقق التطلعات المستقبلية. كما تسهم في بيان واقع ومتطلبات مجتمعات التعلم والمعوقات التي تواجهها للمسؤولين بإدارة تعليم القصيم.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المشرفات التربويات بإدارة تعليم القصيم.
الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم.
الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444هـ.
الحدود الموضوعية: سعت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ومتطلبات المجتمعات المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

مصطلحات الدراسة:

مجتمعات التعلم:

" مجموعة من المعلمين الذين يجمعهم الاهتمام المشترك يجعل أدائهم التدريسي أكثر كفاءة وفاعلية من خلال العمل التعاوني، وتبادل الخبرات من أجل ممارسات تدريسية أفضل ومعالجة الصعوبات التي تواجههم، والقيام ببحوث استقصائية لتقويم نتائج الطلاب، وتقديم الدعم والمساعدة المناسبة لهم لتحقيق تعلم أفضل" (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، ١٤٣٥هـ)

وتعرف الباحثان مجتمعات التعلم إجرائياً: "تنظيم يهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير وتحسين أساليب التدريس عن طريق التفاعل بين مجموعة من المعلمين والمشرفين التربويين والمدرسين والمختصين في أحد التخصصات التعليمية في إدارة تعليم القصيم للتغلب على التحديات التي تعترضهم وتبادل الخبرات ومواكبة المستجدات في مجال التخصص"

التخطيط الاستراتيجي:



"منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتقييم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (عباس، 2005)

وتعرف الباحثتان التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: "بأنه أسلوب منظم تتبعه الأقسام الإشرافية بإدارة تعليم القصيم يقوم على تحديد الأهداف والغايات لمجتمعات التعلم في تخصص معين على المدى البعيد ومتابعة تنفيذ تلك الأهداف بأفضل الطرق والإمكانات "

الدراسات السابقة:

دراسة إبراهيم والمرزوقي (2022)، هدفت إلى تطوير أداء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء خبرة دولة جنوب أفريقيا عمان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: حاجة المدارس بسلطنة عُمان إلى دليل إرشادي لمجتمعات التعلم المهنية يتضمن مفهوماً، وأهميتها، وسماتها وخصائصها، ومراحل بنائها، وأدوار المشاركين فيها، والجهات الداعمة لها.

دراسة دلاك وفضل (2022)، هدفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لمجتمعات التعلم المهنية، والوقوف على واقع أداء المشرفين التربويين الأبعاد مجتمعات التعلم المهنية للإشراف التربوي بإدارة تعليم صبيبا، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (502) معلمة ومشرفة تربوية تم اختيارهم بطريقة بسيطة، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: جاءت درجات الموافقة لإجمالي أبعاد مجتمعات التعلم بدرجة "عالية"، كما جاءت درجة الموافقة لإجمالي عبارات متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين بدرجة موافقة كبيرة.

دراسة البرعمي وعبدالرشيد (2020)، هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية وضرورة مجتمعات التعلم المهنية للإشراف التربوي كضرورة ملحة لتطوير العملية التربوية بالمدارس بسلطنة عمان. وتقديم تصور لتفعيل الإشراف التربوي القائم على مجتمعات التعلم المهنية انطلقت الورقة من التوجهات العالمية التي تنادي بضرورة تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في العملية التربوية والإشرافية من أجل تطوير وتحسين العملية التربوية، واتبعت منهج دراسة الحالة مستعينة بأسلوب دلغاي، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أولاً: تشكيل فرق مجتمعات التعلم



المهنية ثانياً: يتم إعداد برنامج تدريبي لجميع الفئات الإشرافية. ثالثاً: تحديد وفق التصور المقترح مهام ومسؤوليات كل فريق وآليات العمل والتكامل بين الفرق بما يحقق مجتمعات تعلم مهنية.

دراسة الغافري (2018) هدفت إلى معرفة مدى توظيف المشرفين التربويين لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان ، واتبعت المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوبين لجمع البيانات وهما تحليل المحتوى والمقابلات الجماعية، وتم تحليل 20 خطة سنوية - تم اختيارها بطريقة عشوائية للمشرفين التربويين كما تم إجراء مقابلات جماعية لعدد 23 من المشرفين التربويين الذين شاركوا في تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: الكشف عن مؤشرات منخفضة لممارسات المشرفين التربويين المتعلقة ببعدها الرؤية المشتركة، كما حصلت الأبعاد المتعلقة بالتركيز على التعلم وثقافة التآزر، والتركيز على النتائج مؤشرات متوسطة.

دراسة تايلور (Taylor، 2021) هدفت إلى التعرف على تأثير مجتمعات التعلم المهنية على الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الابتدائية الريفية في جنوب ولاية كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج النوعي، واعتمدت على المقابلة بالإضافة إلى تحليل الوثائق والملاحظات كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (11) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن مستوى توافر عناصر مجتمعات التعلم جاء عالياً، ووجود تأثير إيجابي لمجتمعات التعلم المهنية على الكفاءة الذاتية للمعلمين تضمن تعميق فهم وإدراك المعلمين للقضايا المهنية، وزيادة قدراتهم على تحقيق الأهداف وتحديد الممارسات التي تنجزها، وزيادة التعاون البناء بين المعلمين في تحسين وتطوير عمليات تعليم وتعلم الطلبة.

دراسة فيلدمان (Feldman، 2020) هدفت إلى التعرف على كيفية استخدام مجتمعات التعلم المهنية في سياق التعليم لدعم تطوير المعلم في جنوب أفريقيا باستخدام عدسة نظرية الممارسة ، وتم تطبيقها على جميع مدارس جنوب أفريقيا، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بدولة جنوب أفريقيا ساهمت بدرجة كبيرة في تحسين الممارسات والسلوكيات المهنية للمعلمين وتقبلهم للتغيير والتطوير وتوظيف التكنولوجيا بكفاءة في العملية التعليمية، والمشاركة الفعالة بين المعلمين وتبادل الخبرات والممارسات الفعالة بينهم والاهتمام بالحوار والنقاش في حل المشكلات والقضايا التعليمية، وتقديم المصلحة العامة على المصالح الفردية، والقدرة على التكيف الهياكل التنظيمية المختلفة، والإلمام بالنظريات الحديثة في عمليات تعليم وتعلم الطلبة.



دراسة تشوا وآخرون (Chua et.al,2020) هدفت إلى استكشاف الممارسات والتحديات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الصينية الماليزية، واتبعت المنهج النوعي، واعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (6) من المعلمين والمديرين في مدرسة ثانوية وطنية. وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الصينية الماليزية تواجهها بعض التحديات مثل: وجود بعض الأدوار السلبية للمعلمين، واتجاهات الطلبة غير الملائمة، وأعباء العمل الزائدة، وزيادة أعداد الطلبة في قاعات التدريس، وقلة الدعم من الإدارة أو الزملاء.

دراسة انتينلوما وآخرون (Antinluoma et .al،2018) هدفت إلى التعرف على عناصر نجاح مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية والثانوية والشاملة في فنلندا، واتبعت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومديراً، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن مجتمعات التعلم المهنية ساهمت في بناء درجات عالية من الالتزام والتعاون البناء والثقة بين المعلمين، وتطوير أدائهم المهني من خلال إكسابهم معارف ومهارات جديدة.

دراسة سافيدرا (Saavedra،2017) هدفت إلى الكشف عن الممارسات الفعالة في مجتمعات التعلم المهني في مدارس الشريط الذهبي المتوسطة في ولاية تكساس، واتبعت المنهج النوعي الظاهري، واعتمدت على الاستبيان المفتوح كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (10) مدرء مدارس متوسطة، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن أكثر ممارسات المدرء فاعلية في مجتمعات التعلم المهنية بهذه المدارس هي: خلق رؤية لمجتمعات التعلم المهنية تعزيز ثقافة التعلم للجميع وتخصيص الوقت للمعلمين للتواصل، وتوفير فرص للمعلمين للمساهمة في بناء خطط التنمية المهنية المقدمة لهم، وخلق ثقافة الدعم المتبادل والجو الجماعي، وتوفير فرص النمو المهني المستمر، ورصد تنفيذ الممارسات داخل مجتمعات التعلم من خلال معايير محددة، ووضع مؤشرات لقياس مدى تقدمها.

دراسة الزهراني (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على جوانب الضعف ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها، لتحسين أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتمثلت الأداة في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث، وقد بينت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، بالإضافة إلى فوائد كثيرة تؤدي في النهاية



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

إلى جودة مخرجات التعليم والتي باتت ضرورة ملحة تتطلبها المرحلة الراهنة، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والحفاظ على مكانتها الريادية إقليمياً وعالمياً. دراسة مزهر (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وذلك بالمقارنة ما بين ثلاث جامعات من بيئات عربية وأجنبية مختلفة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، وقد تمّ تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية من الإدارة العليا بالجامعات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية.

دراسة البانا (2016,Elbanna) والتي هدفت إلى التعرف على الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية والرسالة تطوير أهداف طويلة المدى تقييم البيئة الخارجية تقييم البيئة الداخلية) في تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده له علاقة إيجابية قوية مع التنفيذ. كما أظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي دور ذو أهمية بالغة كوسيلة يعتمد عليها المدراء في صياغة الاستراتيجية التي تسهم في عملية التنفيذ وذلك من خلال أبعاده المتمثلة بالرؤية والرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

التأكيد على أهمية الدراسة الحالية من خلال ربط متغيرين مهمين في العملية التعليمية والتي تطرقت إليهما الكثير من الدراسات وهما متغير مجتمعات التعلم ومتغير التخطيط الاستراتيجي. كما ساهمت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتعزيزها من خلال دعمها بالنتائج، وتأصيل وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية تفسير نتائج الدراسة وتحرير توصياتها، كما تكون لدى الباحثين فكرة عن الأساليب الإحصائية المناسبة لمنهج الدراسة وموضوعها.

ما تميزت به الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في شمولها وتسلسلها في التعرف على واقع مجتمعات التعلم ثم الكشف عن المتطلبات والمعوقات التي تواجهها في ضوء التخطيط الاستراتيجي وعلى نطاق إدارات التعليم بوصفها الجهة المخططة والمشرفة على هذه المجتمعات.

الإطار النظري:



المبحث الأول: مجتمعات التعلم:

وتعرف مجتمعات التعلم بأنها "مجموعات من الأفراد المنتمين إلى نفس المهنة تتشكل وفق أطر متعددة ومستويات مختلفة يجمعهم الاهتمام المشترك بجعل أدائهم أكثر كفاءة وفاعلية ويعملون بصورة تعاونية من خلال أوعية متعددة تتيح تبادل الخبرات واكتساب أفضل الممارسات ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم، ويكون تعلم الطالب بؤرة التركيز لعمل مجتمعات التعلم في المدارس الذين ينخرطون في عملية منهجية مستمرة في دورات متكررة من البحث الاستقصائي والإجرائي لتحديد توقعاتهم من تعلم جميع الطلاب وكيفية تقييم مدى تعلمهم وتطوير المداخلات اللازمة لمساعدة الطلاب الذين يواجهون صعوبات في التعلم، الأمر الذي يساعد على توجيه إمكانات المدرسة لغايتها الأساسية وهي تحسين تعلم الطلاب" (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2015). ويعرفها لويس وكروس وماركس (1996) بأنها "مناخ ثقافي يدعم التنمية المهنية، والاستقصاء الجماعي ومساندة القيام بالبحث والتجريب والمخاطرة بين المعلمين". ويمكن القول إن مجتمعات التعلم ما يقوم به المعلمين أو المشرفين من ممارسات لتحقيق رؤية الإدارة التعليمية عن طريق التعاون فيما بينهم.

وتتعدد أشكال مجتمعات التعلم ومن أكثرها شيوعاً التدريب المباشر، وورش العمل، والتعلم عن بعد، والبرامج الأكاديمية، والمؤتمرات والندوات، والإصدارات العلمية، وتدريب الأقران، والتعلم من خلال الاشراف، وتعلم الدرس، والعصف الذهني، والبحوث الإجرائية. (البلوشي وإبراهيم، 2022) (عطيف وشراحيلى، 2021). ومما سبق يتضح لنا تنوع أشكال مجتمعات التعلم حسب اتجاهاتها ومهامها وأهدافها فقد تكون في مجال معين كأن تكون تعليمية أو ضمن أحد القطاعات العامة أو الشركات، وقد تكون ضمن قطاع التعليم لكن تختلف مهامها كأن تكون مجموعات اشرافية أو مختصة بالدعم أو موجهة للطلاب فقط.

ومن الأهداف التي تسعى لها مجتمعات التعلم إصلاح وتطوير المدارس وهذا الهدف يمثل الغاية من وجود هذه المجتمعات، وخلق بيئة داعمة ومحفزة على التعلم، تنمية خبرات الطلاب والمعلمين، إيجاد مناخ جماعي والعمل كفريق واحد، رفع مستوى الأداء الأكاديمي (دميان ومرجان ومرزوق، 2022). واستناداً على ما سبق نستنتج أن الأهداف السابق ذكرها جميعاً ترمي إلى نجاح العملية التعليمية ورفع كفاءتها من خلال توفير الظروف الملائمة وحل المشاكل والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

وبناء على ما سبق تتضح أهمية مجتمعات التعلم بأنها أحد أساليب ارتقاء وتطوير الممارسات التعليمية من خلال ما تقدمه من تعزيز لثقافة العمل الجماعي وإيجاد بيئة داعمة من خلال عملية التواصل وتبادل الخبرات بين



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

المعلمين مما ساهم بالتغلب على ثقافة العزلة وإشاعة مبدأ التعاون (البلوشي وإبراهيم، 2022) كما تعمل على رفع مستوى الإبداع والابتكار وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز جودة الأداء التدريسي وذلك نتيجة تحديث ممارسات التعلم وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة ومتابعة المستجدات في مجال التعليم وتنمية المعارف، بالإضافة إلى معالجة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم، (عطيف وشراحيلى، 2021). ومن خلال ما سبق نلاحظ أثر تبادل الخبرات والمعرفة أو ما يسمى بممارسة التدريب بالأقران عن طريق تعاون المعلمين في تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم واكتساب أساليب جديدة أكثر كفاءة وفاعلية.

وترتكز مجتمعات التعلم على عدد من المبادئ والأسس تشكل في مضمونها ركيزة أساسية لبناء هذه المجتمعات وضمان فاعليتها والتي اتفق عليها (Hord، 2005) و (Louise، 2008) وهي الرؤية والقيم المشتركة، القيادة التشاركية الداعمة، الإبداع الجماعي، الظروف الداعمة، أما (Dufour & Eker & Many، 2014) فقد أضافوا التركيز على النتائج والتركيز على تعلم الطلاب، وهذا يتفق مع ماورد في (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2015). ووضع سينج خمسة أبعاد الرؤية المشتركة، وتعلم الفريق والتفكير النظامي، التمكين الشخصي، والنماذج العقلية (عبدالمنعم، 2018). نلاحظ مما سبق اشتراك جميع الباحثين في بعد الرؤية المشتركة والعمل الجماعي حيث لا يمكن لمجتمع تعلم أن ينجح أو يصل إلى الغاية من إيجاده ما لم يتحقق هذين الشرطين.

ان عملية تحول المنظمات أو المؤسسات التعليمية إلى مجتمعات تعلم يستلزم وجود عدد من المتطلبات الاعتماد على نهج إداري يعتمد على المشاركة كالإدارة التوزيعية والتشاركية التي تدعم تمكين أعضاء المجتمع وتعمل على تحميلهم المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار (العبري والمنذرية، 2018)، ويرى الخريمي وطيب (2020) أن المتطلبات تنطلق من الجانب التنظيمي وتتمثل في مشاركة الجميع في وضع الرؤية والظروف الداعمة والهيكل التنظيمي، والتي تؤثر بدورها على الجانب المتمثل في الموارد البشرية والتي تتمثل في الأفراد المنضمين من حيث القدرات والأدوار والمهام والتفاعل، بالإضافة إلى الاستمرارية وفرص التعلم والتدريس التفاعلي وبناء الفرق ومشاركة المتعلمين والممارسة التأملية للمعلمين كما ورد في دراسة (موسى، 2020) ويرى النبوي (2008) أن من أهم المتطلبات التزام الجميع بمبدأ الحوار والتواصل المستمر والفعال فيما بينهم والديمقراطية من خلال المشاركة في السلطة واتخاذ القرار وكذلك التجديد والتحسين المستمر. نستنتج مما سبق



أن هذه المتطلبات ما هي إلا شروط لنجاح واستمرارية مجتمعات التعلم لتحقيق الغرض من إنشائها والقيام بمهامها بكفاءة عالية وبما يحقق أهدافها.

وتواجه مجتمعات التعلم العديد من التحديات ومن أبرزها ثقافة العزلة المهنية السائدة في المدارس، والخبرات التي تؤثر على مواقف التربويين وممارساتهم مثل التوقعات بأن بعض الطلاب لا يستطيعون التعلم، وأن المعلم هو محور العملية التعليمية والطالب هو متلقي فقط، وأن عملية التدريس هي تغطية المنهج وفق الاطار الزمني، وأن العمل فردي، واقتصار التنمية المهنية على ترشيحات إدارة التربية والتعليم، والتخرج من كشف نقاط الضعف، كذلك التعصب للأراء، وضعف التنمية المهنية، والقلق من المشاركة في المبادرات والبعد عن التحسين والتطوير وضغوطات العمل وضيق الوقت (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2015). وقد صنف كل من دميان ومرجان ومرزوق (2022) التحديات إلى تحديات إدارية ككثرة وتتابع القرارات الإدارية والتنظيمية من الإدارات المركزية، وإهمال استخدام التكنولوجيا الإدارية، وكثرة تنقلات المعلمين، وصعوبة التوفيق بين النواحي الاشرافية والمهنية، ضعف التدريب والتنمية المهنية. وصعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية كانهخفاض المستوى الأدائي لبعض المعلمين وعدم استقرار الجدول، وعدم توافر الإمكانيات المادية. ونلاحظ أن جميع هذه التحديات هي في الأصل أحد أهم أسباب وجود مجتمعات التعلم التي تعمل على مواجهة هذه التحديات والصعوبات بشكل جماعي ووفق رؤية مشتركة لمحاولة التغلب عليها وتجاوزها.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ" (عليوة، 2008)، ويعرفه المبارك (2017) بأنه "منظومة عمل متكاملة يتخللها الكثير من الاجراءات كاتخاذ القرارات ورسم الاهداف واستغلال الموارد وتشخيص الواقع والامكانيات وغيرها من مرتكزات التخطيط الاستراتيجي". نلاحظ مما سبق أن التخطيط يرتكز على اختيار الأهداف وصياغتها ثم رسم خارطة تنفيذها بعد تحليل الواقع وتوقع المستقبل.

ويضيف علي (2010م)، أن من يستخدمون التخطيط الاستراتيجي يسعون إلى تحقيق الأهداف التي يسعون إليها كالبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات وتنبؤات للمستقبل يراعي فيها التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل، وتحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، ثم وضع استراتيجيات التطوير المستمر العامة



والاستفادة منها، وتحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة ثم وضع سياسة رشيدة العمل تمكن من الوصول إلى أعلى معدلات من الكفاءة باستخدام الطاقات والامكانيات المتاحة. ويتضح لنا الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على حل المشكلات القائمة وأيضا استباقها قبل وقوعها. وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في سعيه لصنع واتخاذ القرارات اللازمة، والتغلب على التنبؤ بالتطورات المستقبلية، ويُمكن المنظمة من التركيز على الغايات والأهداف، ويسهم في رصد عوامل التغيير التي قد تحدث في المستقبل والاستفادة منها مستقبلاً، كما يسهم في التقليل من عدد الأخطاء مهما كان نوعها. كذلك يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويزيد من الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، كما يساعد على تسهيل المراقبة الفعالة لكافة مراحل التنفيذ بصورة من شأنها أن تضمن بلوغ الأهداف المرجوة (Kerzner, 2019).

ويستند التخطيط التربوي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة وهذه المقومات والمبادئ هي الواقعية، الالتزام، والشمول، الاستمرارية، المرونة، والمشاركة، مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ، سهولة التنفيذ والمتابعة، والقيادة، الاستقرار (الصمادي، 2015). كذلك يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتكاملة وأن يتكيف مع أي ظرف أو طارئ يواجه الإدارة.

وكغيره من العمليات التي تحتضنها المنظمات، فإن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل لا يسهل ترتيبها نظراً لإمكانية العودة إلى أي مرحلة وفي أي وقت أثناء تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي. كالتهيئة، تحليل وضع المنظمة الحالي (التحليل البيئي للمنظمة)، وصياغة الرسالة والرؤية والغايات الاستراتيجية والقيم، وتطوير الخطة التنفيذية للاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية (الزعيبي، 2020). من أهم الخطوات هو عملية التحليل البيئي ويتم فيها تحديد نقاط الضعف والقوة والتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودراسة واقعها بدقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وعرفه العساف "بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب"



ثانياً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في البحث الحالي في جميع مشرفات الأقسام التابعة لإدارة الأشراف والمكاتب التعليمية بإدارة تعليم القصيم بالمملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444هـ، والبالغ عددهن (463) مشرفة وفقاً للإحصائية الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من (30) مشرفة، في حين تكونت عينة البحث الأساسية من (215) مشرفة من مشرفات الأقسام التابعة لإدارة الأشراف والمكاتب التعليمية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، حيث اتضح من خلال معادلة ستيفن ثابسون لتحديد حجم العينة أن حجم العينة يجب ألا يقل عن (210) مشرفة، وقد تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتم التطبيق عليهن في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444هـ، والجدول (1) التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

المؤهل علمي	العدد	النسبة	سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة
بكالوريوس	159	74.0%	أقل من 15 سنة	60	27.9%
دراسات عليا	56	26.0%	من 15 سنة فأكثر	155	72.1%

يتضح من جدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كان مؤهلهم العلمي "بكالوريوس" بنسبة بلغت 74.0%، بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث أصحاب المؤهل العلمي "دراسات عليا" 26.0%، ومن حيث سنوات الخبرة يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة لهم "من 15 سنة فأكثر" بنسبة بلغت 72.1%، بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من كانت سنوات خبرتهم "أقل من 15 سنة" 27.9%.

رابعاً: أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها فيها تم بناء الاستبانة الحالية، والتي تكونت من أربعة محاور: الأول يتعلق بالبيانات الشخصية



والوظيفية، وتتمثل في: (المؤهل، سنوات الخبرة المهنية)، والمحور الثاني يهدف التعرف على درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي، والثالث للتعرف على متطلبات تحسين تنفيذ مجتمعات التعلم في ضوء التخطيط الاستراتيجي، أما المحور الرابع فهو يهدف إلى التعرف على معوقات تنفيذ مجتمعات التعلم في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

صدق وثبات الاستبانة:

1- الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) Face Validity حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficients في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد أو المحور المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد أو محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بجدول (2):

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمية إليه العبارة

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
المحور الأول: درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي							
1	**0.828	6	**0.864	11	**0.916	15	**0.931
2	**0.840	7	**0.937	12	**0.934	16	**0.927
3	**0.887	8	**0.941	13	**0.920	17	**0.897
4	**0.887	9	**0.920	14	**0.917	18	**0.912
5	**0.925	10	**0.900				
المحور الثاني: متطلبات تحسين تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي							



الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
متطلبات تنظيمية		متطلبات مادية وتقنية		متطلبات بشرية			
**0.938	1	**0.943	5	**0.933	1	**0.899	1
**0.902	2	**0.917	6	**0.973	2	**0.971	2
**0.952	3	**0.932	7	**0.952	3	**0.968	3
**0.868	4	**0.916	8	**0.909	4	**0.943	4
				**0.959	5		
المحور الثالث: معوقات تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي							
**0.519	1	**0.711	4	**0.823	7	**0.687	10
**0.624	2	**0.889	5	**0.819	8	**0.579	11
**0.671	3	**0.839	6	**0.784	9		

** دالة عند مستوى ثقة 0.01

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو للمحور المنتمية إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد أو محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد المحور الثاني من محاور الاستبانة والمتعلق بمتطلبات تحسين تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي وتماسكها مع بعضها البعض بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمحور فكانت كما هو موضح بجدول (3):



جدول (3): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المحور الثاني للاستبانة والدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	متطلبات تنظيمية	متطلبات مادية وتقنية	متطلبات بشرية
معامل الارتباط	**0.973	**0.969	**0.932

** دالة عند مستوى ثقة 0.01

يتضح من جدول (3) أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المحور الثاني للاستبانة والمتعلق بمتطلبات تحسين تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

2- الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بجدول (4):

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة

المحاور	الأبعاد	معامل الثبات
المحور الأول: درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي		0.987
المحور الثاني: بمتطلبات تحسين تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	متطلبات تنظيمية	0.974
	متطلبات مادية وتقنية	0.967
	متطلبات بشرية	0.958
	ثبات المحور ككل	0.984
المحور الثالث: معوقات تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي		0.910

يتضح من جدول (4) أن لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة معامل الثبات في حالة المحور الأول للاستبانة 0.987 بينما بلغت في حالة المحور الثاني



0.984 وبلغت في حالة المحور الثالث 0.910؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن درجة الموافقة وتتمثل في (أوافق بدرجة عالية جداً، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة ضعيفة، لا أوافق) وتقابل الاستجابات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد أو محور في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، ومتطلبات تفعيلها ومعوقاتها، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد والمحاور كما هو موضح بجدول (5):

جدول (5): محكات الحكم على درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، ومتطلبات تفعيلها ومعوقاتها

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للمحور				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم استخدام:

معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام: المتوسطات Means والانحرافات المعيارية Std. Deviations في الكشف عن درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، ومتطلبات تفعيلها ومعوقاتها.



نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم؟". للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بدرجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء

التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	تشكيل فريق مؤهل لتخطيط مجتمعات التعلم المهنية	3.363	1.076	متوسطة	5
2	صياغة رسالة لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية	3.158	1.141	متوسطة	14
3	تبني قيم مناسبة لمجتمعات التعلم المهنية	3.423	1.112	كبيرة	3
4	تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، والضعف) لمجتمعات التعلم المهنية	3.381	1.232	متوسطة	4
5	تحليل البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات) لمجتمعات التعلم المهنية	3.186	1.133	متوسطة	12
6	استخدام نماذج علمية مثل (SWOT أو PEST) في تحليل البيئة الخاصة بمجتمعات التعلم المهنية	3.014	1.247	متوسطة	18
7	استخدام نتائج وتقارير العام الماضي كمعلومات عند تحليل البيئة الخاصة بمجتمعات التعلم المهنية	3.214	1.115	متوسطة	11



م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
8	توفير البيانات اللازمة لعمل مجموعات التعلم المهنية	3.456	1.084	كبيرة	1
9	تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المرغوب لمجموعات التعلم المهنية	3.312	1.081	متوسطة	9
10	موائمة الفجوات مع المشاريع والأنشطة الخاصة بمجموعات التعلم المهنية	3.121	0.997	متوسطة	15
11	صياغة الأهداف الاستراتيجية بطريقة علمية لمجموعات التعلم المهنية	3.260	1.097	متوسطة	10
12	بناء أهداف تفصيلية في ضوء الأهداف الاستراتيجية لمجموعات التعلم المهنية	3.116	1.102	متوسطة	16
13	تصميم مؤشرات أداء مناسبة لأنشطة مجموعات التعلم المهنية	3.051	1.173	متوسطة	17
14	تصميم خطة تنفيذية لتحقيق أهداف مجموعات التعلم المهنية	3.335	1.059	متوسطة	8
15	متابعة الخطة التنفيذية لمجموعات التعلم المهنية	3.344	1.073	متوسطة	7
16	بناء معايير مناسبة لتقويم خطة تنفيذ مجموعات التعلم المهنية	3.167	1.102	متوسطة	13
17	وضع خطة للاجتماعات الدورية لمتابعة تنفيذ خطط مجموعات التعلم المهنية	3.349	1.043	متوسطة	6
18	الاستفادة من التغذية الراجعة لاجتماعات مجموعات التعلم المهنية	3.456	1.084	كبيرة	1



م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
8	المهنية				مكرر
	الدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	3.261	1.108	متوسطة	

يتضح من جدول (6) أن ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور 3.261 بانحراف معياري 1.108، ويعزى ذلك إلى أن مجتمعات التعلم أحد الأساليب الحديثة التي لا تزال في طور التخطيط والتشكل والتقييم بالإضافة إلى حداثة تطبيقها على مستوى الإشراف فهي بحاجة إلى وجود خطط وأهداف تضمن تفعيلها بالشكل المناسب وكذلك إلى بناء معايير لتقويم هذه الخطط والأهداف ومؤشرات لقياس أدائها، وفي هذا الصدد أشارت دراسة الصالح وآخرون (2017) ذلك إلى وجود قصور فيما يتعلق بالتنسيق واستمراريته، وبدرجة إلزامية الخطأ، وارتفاع درجة انحراف الخطأ والتعامل معها باحترافية عالية، وضعف المتابعة والرقابة على الخطط ميدانياً، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة إبراهيم والشهومي (2018) والتي توصلت إلى أن تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية جاءت في مستوى متوسط، وكذلك دراسة مخلوف (2015) التي توصلت إلى أن لدرجة تحقق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لمحاور أبعاد القيادة الداعمة والمشاركة، القيم والرؤى المشتركة، التعلم الجماعي وتطبيقاته الممارسات الشخصية المشتركة، والظروف الداعمة الهيكلة، وأشارت إلى أن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً على التوجه الإيجابي لتطبيق أبعاد مجتمعات التعلم، وكشفت دراسة الغافري (2018) عن مؤشرات منخفضة لممارسات المشرفين التربويين، وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة دلاك وفضل (2020) التي جاء في نتائجها أن درجة تحقق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان جاءت بدرجة عالية، وأشارت إلى ضرورة أن يمارس المشرف دوره بشفافية فيما يتعلق بعمله الإشرافي ويحفز المعلمين على التعلم المستمر ويتيح لهم فرص المبادرة للتغيير والتطوير ويشاركهم في اتخاذ القرارات والتواصل الفعال، واختلف أيضاً مع دراسة القحطاني وطوهرى (2020) والتي توصلت إلى أن تقويم مجتمعات



التعلم المهنية في مدارس تطوير بمنطقة جازان جاء في مستوى التطبيق بشكل كبير من وجهة نظر المشرفين والقادة و المعلمين.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "توفير البيانات اللازمة لعمل مجموعات التعلم المهنية" في الترتيب الأول، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.456 بانحراف معياري قدره 1.084، وهذا يعزى إلى أن توفير البيانات هو أحد الخطوات الرئيسية لآلية بناء مجتمع تعلم مهني وكذلك أحد الإجراءات الرئيسية التي يقوم بها المشرف في مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الإشراف (شركة تطوير للخدمات التعليمية، 2015)

- جاءت العبارة "الاستفادة من التغذية الراجعة لاجتماعات مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الأول مكرر، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.456 بانحراف معياري قدره 1.084، وهذا يعزى إلى أن أحد وظائف مجتمعات التعلم هو تبادل الأفكار والخبرات اتاحة بيئة دعم وإسناد وهذا يتحقق بتوفر التغذية الراجعة، وقد أشارت دراسة دلاك وفضل (2022) إلى ضرورة أن يناقش المشرف أفكار ومقترحات لتحسين أداء المعلمين خلال لقاءاتهم غير الرسمية وأن يراجع المشرف أعمال المعلمين بشكل جماعي لتحسين الممارسات التعليمية، وأن يقدم التغذية الراجعة لكافة الممارسات المهنية.

- جاءت العبارة "تصميم مؤشرات أداء مناسبة لأنشطة مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب السابع عشر، بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.051 بانحراف معياري قدره 1.173، وهذا يعزى إلى القصور في استخدام أدوات القياس والتقويم، وقد أكدت دراسة الغافري (2018) على أهمية توظيف أدوات القياس ومشاركة المعلمين في بناء أدوات التقويم ويعزو الصالح وآخرون (2017) ذلك إلى عدم التقيد بالخطط الموضوعية مما يؤثر سلباً في ضعف الخدمات التعليمية المقدمة وجودة المخرجات النهائية، وقصور في خدمات التعليم ممثلاً في عدم وضوح مؤشرات الأداء.

جاءت العبارة "استخدام نماذج علمية مثل (SWOT أو PEST) في تحليل البيئة الخاصة بمجتمعات التعلم المهنية" في الترتيب الأخير، بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.014 بانحراف معياري قدره 1.247، وهذا قد يعزى إلى ضعف الكفايات الفنية والقصور في مهارات



التحليل الاستراتيجي وأدوات القرار وقلة تنفيذ البحوث الاجرائية، وقد أكدت دراسة الغافري (2018) على ضرورة امتلاك المشرف للكفايات الفنية والقيادية عند بناء وقيادة مجتمعات التعلم. وهذا ما ذهبت إليه أيضاً دراسة البلوشي وإبراهيم (2022) حيث أكدت على أهمية اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار، واتخاذ خطوات علمية مدروسة ومحددة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "ما متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بمتطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، وذلك لتحديد درجة أهمية كل عبارة (متطلب) من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

1: البعد الأول: متطلبات تنظيمية:

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط

الاستراتيجي فيما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	اعداد هيكل تنظيمي داعم لمجتمعات التعلم المهنية	3.647	1.057	كبيرة	5
2	تبنى سياسات داعمة لمجتمعات التعلم المهنية	3.465	1.031	كبيرة	8
3	تصميم أدلة واضحة لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية	3.609	1.062	كبيرة	6
4	نشر ثقافة مجتمعات التعلم المهنية	3.758	0.970	كبيرة	2
5	تصميم معايير واضحة ومعلنة لتقييم منجزات مجموعات التعلم المهنية	3.488	1.036	كبيرة	7
6	منح صلاحيات للقيادات الإشرافية القائمة على مجتمعات	3.744	0.899	كبيرة	3



م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
	التعلم المهنية				
7	صياغة رؤية مستقبلية لمجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	3.735	0.995	كبيرة	4
8	الاطلاع بشكل دائم ومستمر على المستجدات والتطورات	3.902	0.899	كبيرة	1
	الدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث حول المتطلبات التنظيمية	3.669	0.994	كبيرة	

يتضح من جدول (7) أن متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم فيما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور 3.669 بانحراف معياري 0.994، وقد يعزى ذلك إلى أهمية هذه المتطلبات باعتبارها أسس وركائز تنظيمية لضمان تفعيل أداء هذه المجتمعات بشكل فعال، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مخلوف (2022) حيث جاء مجال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف في المرتبة الأولى ثم جاء مجال التحليل البيئي ثم جاء مجال اختيار الاستراتيجيات ثم جاء مجال صياغة الخطة التنفيذية، وتختلف هذه الدراسة من حيث الدرجة مع دراسة الخريفي وطيب (2020) والتي توصلت إلى أن جاهزية البيئة التنظيمية لتطبيق مجتمعات التعلم جاءت بدرجة كبيرة، وقد عزت ذلك إلى أهمية توفير بنية تنظيمية لتيسير السبل لمجتمعات التعلم المهني، وكذلك تختلف مع دراسة دلاك وفضل (2022) التي توصلت إلى ضرورة أن يكون لدى الإشراف التربوي قناعة بأهمية مجتمعات التعلم، ودورها في تطوير الأداء، وأن تتوفر الأدلة الإجرائية وأنظمة ولوائح مجتمع التعلم المهني وتقديم الدعم لتطويرها وبناء الخطط اللازمة والداعمة، وتبني معايير موضوعية لتقويم مجتمعات التعلم، وقد أشار تقرير شركة تطوير للخدمات التعليمية (2015) إلى أن أحد عوامل نجاح مجتمعات التعلم المهنية هو إيجاد نظام فعال لتطبيق مجتمعات التعلم ووجود بنية تنظيمية داعمة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب الدرجة كالتالي:



- وجاءت العبارة "الاطلاع بشكل دائم ومستمر على المستجدات والتطورات"، في الترتيب الأول، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.902 بانحراف معياري قدره 0.899، وهذا يعزى إلى أهمية مواكبة التطورات في العملية التعليمية حيث يعد تحديث المعارف والاستجابة للتغيرات الحديثة والمستجدات أحد وظائف مجتمعات التعلم.
- وجاءت العبارة "نشر ثقافة مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الثاني، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.758 بانحراف معياري قدره 0.970، وهذا يعزى إلى أن مجتمعات التعلم المهنية قائمة على القيادة التشاركية الداعمة وعلاقات العمل الايجابية حسب ما أورد (2009,Hord) وهذه لا تحقق بدون الايمان بدور هذه المجتمعات والعمل على نشر ثقافتها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (2017,Saavedra).
- جاءت العبارة "تصميم معايير واضحة ومعلنة لتقييم منجزات مجموعات التعلم المهنية"، ثم في الترتيب السابع، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.488 بانحراف معياري قدره 1.036، وهذا يعزى إلى حداثة مجتمعات التعلم وإلى القصور في إيجاد مؤشرات لقياس ما تم العمل عليه وقلة المقاييس والمعايير التي يجب أن تعمل هذه المجتمعات في ضوءها، وقد ذكرت دراسة (2017,Saavedra) أن أحد أكثر الممارسات فاعلية في مجتمعات التعلم هو رصد تنفيذ الممارسات داخل مجتمعات التعلم من خلال معايير محددة، ووضع مؤشرات لقياس مدى تقدمها مع التركيز على تحسين الممارسات التعليمية، ودراسة دلاك وفضل(2022) التي شددت على أهمية تبني معايير موضوعية لتقويم مجتمعات التعلم المهنية.
- جاءت العبارة "تبني سياسات داعمة لمجتمعات التعلم المهني"، وفي الترتيب الأخير بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.465 بانحراف معياري قدره 1.031، وهذا يعزى إلى الافتقار للوضوح في هذه السياسات والإجراءات حيث أشارت دراسة إبراهيم والمرزوقي(2022) إلى الحاجة إلى دليل إرشادي لمجتمعات التعلم المهنية يتضمن مفهوما، وأهميتها، وسماتها وخصائصها، ومراحل بنائها، وأدوار المشاركين فيها، والجهات الداعمة لها، (2017,Saavedra) والتي أوصت بإجراء المزيد من الأبحاث حول مجتمعات التعلم المهنية والعوامل التي تساهم في نجاح تطبيقها. وكذلك دراسة دلاك وفضل



(2022) التي أوصت ببناء الخطط اللازمة والداعمة لمجتمعات التعلم المهنية وتقديم الدعم لها لقيادة التغيير والتطوير.

2: البعد الثاني: متطلبات مادية وتقنية:

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالمتطلبات المادية والتقنية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	توفير مصادر المعلومات العلمية اللازمة لعمل مجتمعات التعلم المهنية	3.670	1.062	كبيرة	1
2	تخصيص ميزانية لمجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	3.470	1.256	كبيرة	4
3	توفير نظام معلومات متخصص لمجموعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	3.516	1.058	كبيرة	3
4	توفير قنوات اتصال مرنة لممارسة مجتمعات التعلم المهنية	3.670	1.143	كبيرة	2
5	إيجاد حوافز مادية للنماذج المتميزة في العمل في عمل مجموعات التعلم المهنية	3.274	1.458	متوسطة	5
	الدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث حول المتطلبات المادية والتقنية	3.520	1.195	كبيرة	

يتضح من جدول (8) أن متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم فيما يتعلق بالمتطلبات المادية والتقنية جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور 3.520 بانحراف معياري 1.195، وهذا يعزى إلى أهمية توفر جميع الإمكانيات والبيئة الداعمة للعملية التعليمية ومواكبة التطور التكنولوجي العالي



نتيجة التحول إلى التعلم عن بعد في فترة كورونا، وهذا يتفق مع دراسة المرسي (2016) التي أشارت إلى أن الإدارة التعليمية تعاني من بعض الصعوبات أو المعوقات التي تؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل مما يؤثر على و مستوى الأداء الإداري فلا تتحقق المعايير اللازمة وأن تنفيذ من تطبيقات التكنولوجيا الإدارية في تطوير الهياكل التنظيمية و تحسين أساليب العمل ومع دراسة توفيق (2017) التي توصلت إلى عدم توفر بنية تحتية تساعد على تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، وتختلف الدراسة مع دراسة دلاك وفضل(2022) ودراسة الخريمي وطيب(2020) في الدرجة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "توفير مصادر المعلومات العلمية اللازمة لعمل مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الأول، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.670 بانحراف معياري قدره 1.062، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الخريمي وفضل، 2020) إلى امتلاك مجتمعات التعلم المهنية البيئة وبنية داعمة لتيسير عملها نتيجة الدعم المقدم من القيادات التعليمية.
- جاءت العبارة "توفير قنوات اتصال مرنة لممارسة مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الثاني، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.670 بانحراف معياري قدره 1.143، وهذا يعزى إلى أهمية الاتصال الفعال عبر العديد من القنوات والعمل مواكبة التوجه الحديث لاستخدام التكنولوجيا في عملية التعليم نتيجة التحول إلى التعليم عن بعد في فترة كورونا، وهذا يتفق مع دراسة دلاك وفضل (2022) التي أشارت إلى ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة بين كافة أعضاء مجتمع التعلم، ودراسة عيدوراس و عوض الله (2022) التي أكدت على ضرورة تزويد الأعضاء بالأدوات والمهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.
- جاءت العبارة "تخصيص ميزانية لمجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي"، في الترتيب الرابع، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.470 بانحراف معياري قدره 1.256، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة توفيق (2017) التي توصلت إلى قلة المخصصات المالية المحددة لمجتمعات التعلم وأنها أحد أهم المشاكل التي تواجه تطبيق وتفعيل مجتمعات التعلم، وترى الباحثتان أنه لا بد من الاتجاه لتخصيص ميزانية لتمكين مجتمعات التعلم بشكل فعال، فقد أوصت



دراسة البلوشي وإبراهيم (2022) ودراسة محمد (2019) بتوفير كافة المقومات المادية وتخصيص ميزانية للأنشطة والفعاليات المرتبطة بمجتمعات التعلم المهني.

- جاءت العبارة "إيجاد حوافز مادية للنماذج المتميزة في عمل مجموعات التعلم المهنية"، في الترتيب الخامس والأخير بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.274 بانحراف معياري قدره 1.458، وترى الباحثتان أن هذه النتيجة منطقية بسبب عدم وجود ميزانية مخصصة لمجتمعات التعلم المهني، فقد توصلت دراسة دميان وآخرون (2022) إلى ضرورة وضع آلية محددة لتحفيز الأعضاء على إجراء البحوث والحصول على المعرفة، ودراسة دلاك وفضل (2022) التي أوصت بتحفيز المشرفين للالتحاق بالدورات التدريبية في مجال مجتمعات التعلم المهنية، وترى الباحثتان ضرورة وضع آلية للتحفيز المادي وربطه بنقاط التنمية المهنية.

3: البعد الثالث: متطلبات بشرية:

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	بناء علاقات داعمة لمجتمعات التعلم المهنية	3.800	1.107	كبيرة	1
2	ممارسة التجارب المميزة لمجتمعات التعلم المهنية	3.726	1.020	كبيرة	2
3	تدريب مخصص لممارسة مجتمعات التعلم المهنية	3.637	1.139	كبيرة	3
4	الاستعانة بالخبراء والمختصين لتقديم الدعم لمجتمعات التعلم المهنية	3.605	1.225	كبيرة	4
	الدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث حول المتطلبات البشرية	3.692	1.123	كبيرة	

ينتضح من جدول (9) أن متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية جاءت بدرجة كبيرة من



الأهمية حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور 3.692 بانحراف معياري 1.123. وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة دلاك وفضل (2022) التي أشارت إلى أن متطلبات تطوير أداء المشرفين قد جاءت بدرجة كبيرة وأكدت على ضرورة أن يكون لدى إدارة الإشراف قناعة بأهمية مجتمعات التعلم ودورها في تطوير الأداء. وتختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الخريمي وطيب (2020) والتي توصلت إلى أن جاهزية الموارد البشرية لتطبيق مجتمعات التعلم جاءت بدرجة كبيرة، وقد عزت ذلك إلى وجود اللوائح والهياكل التنظيمية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- وجاءت العبارة "بناء علاقات داعمة لمجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الأول، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.800 بانحراف معياري قدره 1.107، وتتضح أهمية بناء هذه العلاقات من خلال الموائمة بين الأعضاء داخل مجتمع التعلم، فقد توصلت دراسة إبراهيم والمرزوقي (2022) إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها مجتمعات التعلم المهنية كالثقة والاحترام ووجود رؤية مشتركة والعضوية المنفتحة، وقد أشارت دراسة دميان وآخرون (2022) إلى أن من أهم متطلبات البيئة الداعمة وجود مناخ يتسم بالوضوح والثقة المتبادلة بين الأعضاء وإقرار آليات محددة تضمن تحقيق العدالة والمساواة والمرونة في أداء العمل.
- وجاءت العبارة "ممارسة التجارب المميزة لمجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الثاني، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.726 بانحراف معياري قدره 1.020، وترى الباحثتان أن من أهم التوجهات التي تدعمها مجتمعات التعلم هو الممارسات المميزة والابداعية، وهذا ما توصلت إليه دراسة دميان وآخرون (2022) بضرورة توفر بيئة محفزة على المبادأة وحرية التفكير والإبداع، واتفقت كذلك مع دراسة دلاك وفضل (2022) التي توصلت نتائجها إلى أهمية تقديم دعم لقيادة التغيير التي تقود تطوير مجتمعات التعلم المهنية.
- وجاءت العبارة "تدريب مخصص لممارسة مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الثالث، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.637 بانحراف معياري قدره 1.139، وترى الباحثتان أهمية هذه الخطوة لتأهيل المشرف لقيادة مجتمعات التعلم لتحقيق متطلبات مجتمعات التعلم المهنية، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة دلاك وفضل (2022) التي أكدت على عقد دورات تدريبية



لإكساب المشرفين كفايات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية وتحفيزهم على الالتحاق بهذه الدورات، وكذلك دراسة البرعمي والرشيد(2020) التي أوصت بالتخطيط لعقد ورش تدريبية في مجال مجتمعات التعلم المهنية على كافة المستويات الإشرافية.

وجاءت العبارة "الاستعانة بالخبراء والمختصين لتقديم الدعم لمجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الرابع والأخير، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.605 بانحراف معياري قدره 1.225، ترى الباحثان أن أهمية مشاركة الخبراء والمختصين والاستعانة بهم تأتي من أهمية مشاركة وتبادل الخبرات، وهذا ما توصلت إليه دراسة حسن وآخرون (2017) التي ترى تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات والورش التدريبية والاستعانة بأساتذة الجامعات التربوية للاستفادة منهم في تقويم الممارسات التربوية، وكذلك دراسة البرعمي والرشيد(2020) التي اقترحت تشكيل فريق من عدد من المختصين والمشرفين والمسؤولين في الوزارة.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الثاني للبحث الحالي والمتعلق بمتطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم يمكن تلخيصه في جدول (10):

جدول (10): متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي
2	كبيرة	0.994	3.669	المتطلبات التنظيمية
3	كبيرة	1.195	3.520	المتطلبات المادية والتقنية
1	كبيرة	1.123	3.692	المتطلبات البشرية
	كبيرة	1.104	3.627	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (10) أن متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية بمتوسط وزني 3.627 وانحراف معياري 1.104، وجاءت جميع المتطلبات الفرعية بدرجة كبيرة من الأهمية، وجاءت في الترتيب



الأول المتطلبات البشرية بمتوسط وزني 3.692 وانحراف معياري 1.123، وفي الترتيب الثاني جاءت المتطلبات التنظيمية بمتوسط وزني 3.669 وانحراف معياري 0.994، وفي الترتيب الثالث والأخير جاءت المتطلبات المادية والتقنية بمتوسط وزني 3.520 وانحراف معياري 1.195، ويمكن أن نتضح النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:

والنتائج السابقة تؤكد في مجملها على أن متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم جاءت بدرجة كبيرة من الأهمية، وهو ما يختلف مع دراسة البلوشي وبرايم (2022) التي توصلت إلى أن درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان جاءت عالية، ودراسة (Coenen & Hondeghem، 2021) التي أشارت إلى توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية الشبكية بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية الفلمنكية ببلجيكا وقد أشارت إلى عدة شروط لتحقيقها منها شروط تنظيمية وهيكلية وشروط تختص في المبادئ كالأمان والموثوقية وشروط على مستوى القيادة، ودراسة (Taylor، 2021) التي أظهرت أن مستوى توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية الريفية في جنوب ولاية كارولينا جاء عالياً، وتختلف كذلك مع دراسة الخريمي وطيب (2020) في جميع المتطلبات التنظيمية والمادية والتقنية والبشرية، وتختلف مع دراسة دلاك وفضل (2022) في المتطلبات المادية والتقنية، وتتفق معها في المتطلبات البشرية والتي أشارت إلى أن متطلبات تطوير أداء المشرفين قد جاءت بدرجة كبيرة. وتتفق مع دراسة (2017) في المتطلبات التنظيمية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للبحث الحالي على "ما معوقات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم؟". للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبانة والمتعلقة بمعوقات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم، وذلك لتحديد درجة أهمية كل عبارة (متطلب) من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:



جدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول معوقات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	ازدياد نصاب المعلمين من الحصص الدراسية مما يتعارض مع أنشطة مجموعات التعلم المهنية	4.223	0.759	كبيرة جداً	1
10	غياب الشراكات الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية	3.991	0.942	كبيرة	2
6	تزامم الأنشطة والبرامج التعليمية الأخرى مع أنشطة وبرامج مجموعات التعلم المهنية	3.977	0.862	كبيرة	3
2	قلة توافر المساحات الزمنية لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية	3.963	0.847	كبيرة	4
5	كثافة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية مما يعيق أنشطة مجموعات التعلم المهنية	3.944	0.936	كبيرة	5
8	قلة المرونة في إمكانية التعديل على المناهج الدراسية بما يتناسب مع نتيجة منجزات مجموعات التعلم المهنية	3.921	0.921	كبيرة	6
9	التقليدية في تنفيذ مجموعات التعلم المهنية	3.916	1.038	كبيرة	7
3	صعوبة التواء مجموعات التعلم المهنية لتخطيطها استراتيجياً في وقت منظم.	3.888	0.936	كبيرة	8
1	انتشار ثقافة العزلة المهنية وعدم الرغبة في التواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين	3.698	0.910	كبيرة	9
7	المركزية في اتخاذ القرارات التي تعارض قرارات مجموعات التعلم المهنية	3.670	0.980	كبيرة	10
4	قلة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية	3.423	0.982	كبيرة	11



م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
	الدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث حول معوقات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي	3.874	0.919	كبيرة	

يتضح من جدول (11) أن معوقات مجتمعات التعلم المهنية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للأقسام والمكاتب التابعة لإدارة الإشراف التربوي في إدارة تعليم القصيم متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور 3.874 بانحراف معياري 0.919، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة توفيق (2017) التي كان من أهم المعوقات التي توصلت لها قلة المخصصات المالية في الميزانية التشغيلية لدعم مجتمعات التعلم وغياب الحوار الفكري حول الممارسات المهنية للمعلمين وتختلف معها في النظر للمعلم على أنه مجرد ملقن واعتباره المصدر الوحيد للمعرفة، وتتفق مع دراسة (Chua et.al., 2020) أن من المعوقات أعباء العمل الزائدة، وزيادة أعداد الطلبة في قاعات التدريس، وقلة الدعم من الإدارة أو الزملاء، وتختلف معها في وجود بعض الأدوار السلبية للمعلمين، واتجاهات الطلبة غير الملائمة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "ازدياد نصاب المعلمين من الحصص الدراسية مما يتعارض مع أنشطة مجموعات التعلم المهنية"، في الترتيب الأول، بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.223 بانحراف معياري قدره 0.759، وهذا يؤثر سلباً على مشاركتهم في أنشطة مجتمعات التعلم، فمن المنطقي حدوث تعارض بين مواعيد اجتماع مجتمعات التعلم ونصابه من الحصص وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Chua et.al., 2020) ودراسة توفيق (2017).
- جاءت العبارة "غياب الشراكات الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الثاني، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.991 بانحراف معياري قدره 0.942، وهذا يعزى إلى غياب هذه الشراكات في جانب المبادرات سواء من الأعضاء أو المجتمع وأولياء الأمور أو على نطاق الوزارة والجامعات، وقد عزت دراسة توفيق (2017) ذلك إلى نقص الوعي بأهمية هذه المجتمعات أو في جانب التنمية المهنية وهذا يتفق مع ما ورد في تقرير شركة تطوير التعليمية (2015). وقد أشارت



دراسة محمد (2019) إلى ضعف الاهتمام بمجتمعات التعلم المهنية على مستوى الوزارة وعلى مستوى كليات التربية،

- جاءت العبارة "المركزية في اتخاذ القرارات التي تعارض قرارات مجموعات التعلم المهنية"، في الترتيب العاشر، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.670 بانحراف معياري قدره 0.980. وترى الباحثتان أن التعارض بس هو نتيجة حتمية نتيجة المركزية في القرارات وعدم تفويض السلطات ومنح الصلاحيات لمجتمعات التعلم المهني بتنفيذ ما توصلوا إليه من قرارات، وللتغلب على هذه المشكلة دعت دراسة محمد (2019) إلى تدريب القيادات على دعم ثقافة التجديد والابتكار في العملية التعليمية والتعلمية.

جاءت العبارة "قلة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية"، في الترتيب الحادي عشر، بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.423 بانحراف معياري قدره 0.982، وقد أشارت دراسة محمد (2019) ودراسة توفيق (2017) إلى عدم توفر بنية تحتية تساعد على تطبيق هذه المجتمعات، وترى الباحثتان أن هذه المشكلة تم تجاوزها أثناء فترة كورونا والتوجه إلى التعليم عن بعد واستخدام المنصات التعليمية.

وترى الباحثتان أن هذا المعوق تم التغلب عليه أثناء أزمة كورونا عند الاعتماد على المنصات الافتراضية والتمكن من الالتقاء عن بعد مما يشير إلى فرصة الاستفادة من التقنية في توفير البيئة المكانية المناسبة.

التوصيات:

- إيجاد نظام وقاعدة بيانات وتقارير لتوفير البيانات اللازمة لقيام مجموعات التعلم بكل كفاءة وفاعلية.
- العمل على تقديم تغذية راجعة لكافة المواضيع المطروحة.
- العمل على توظيف أدوات القياس والتقويم ومؤشرات الأداء لقياس نواتج ممارسات مجتمعات التعلم المهنية وتقديمها.
- تأهيل المشرفين وتطوير مهاراتهم الفنية وتنمية أساليب التحليل واستخدام أدوات القرار لديهم.
- جدولة اجتماعات مجتمع التعلم بشكل دوري والعمل على مناقشة المستجدات في مجال التعليم والعمل على تفعيل هذه المجتمعات من خلال دعمها والإيمان بدورها والمشاركة بجدية في مبادراتها.
- العمل على إيجاد أدلة إجرائية وارشادية لتوجيه عمل هذه المجتمعات ووضع معايير واضحة ومعلنة لها.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

- تخصيص جزء من الميزانية التشغيلية لمجتمعات التعلم ودعمها مادياً.
- تحفيز المشرفين من خلال اضافة نقاط نمو مهني لمجتمعات التعلم أو ربط هذه المجتمعات بالتقنيات.
- تفعيل المنصة التعليمية كأحد أهم قنوات الاتصال لاجتماعات مجتمعات التعلم المهني وجدولة مواعيد هذه الاجتماعات لكيلا تتعارض مع حصص المعلمين، واحتساب ساعات الاجتماع ضمن ساعات التطوير المهني للمعلم.
- العمل على تفعيل الشراكات المجتمعية مع الجامعات والمعاهد وأولياء الأمور والاستعانة بالأساتذة الجامعيين والخبراء في مجتمعات التعلم.

المقترحات:

- أثر الشراكة المجتمعية على مجتمعات التعلم المهنية.
- نظام STEM في ضوء مجتمعات التعلم.
- مجتمعات التعلم مدخل لمواجهة صعوبات التعلم.

المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (2022). تطوير أداء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرة دولة جنوب أفريقيا. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 390 - 432.
- الإمام، يوسف الحسيني. (2019). مجتمعات التعلم المهنية: نهج بنائي لتطوير ثقافة التدريب والتنمية المهنية في المؤسسات التعليمية. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج2، ع5 ، 1 - 30.
- البرعمي وعبد الرشيد. (2020). نظرة عامة لتفعيل التربوي مجلة البحوث التربوية والنفسية ، 17 (65) ، 212-246.
- البلوشي، محمد بن حمد بن خميس، و إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2022). درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع7 ، 401 - 460.
- توفيق، فيفي أحمد. (2017). سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سواج. المجلة التربوية، ج47 ، 113 - 260.
- حسن، محمد ميمي السعيد، الجيار، سهير على، و المهدي، سوزان محمد. (2017). تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع18، ج10 ، 601 - 637.
- الخرمي، بيان عبدالعزيز، و طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن. (2020). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، ج2 ، 58 - 84.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

- دلاك، حسن موسى لاحق، و فضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب. (2022). متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين بإدارة تعليم صبيا في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع25، 339 - 363.
- دميان، جورجيت دميان جورج، مرجان، رانيا قدرى أحمد، و مرزوق، نجلاء غريب إبراهيم السيد. (2022). تصور مقترح لتطوير منظومة التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، ع39، 32 - 77.
- الزهرانى، عبدالعزيز صالح محمد. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع1، 158 - 184.
- شركة تطوير للخدمات التعليمية. (2015). مجتمعات التعلم المهنية: البرنامج الوطني لتطوير المدارس. <http://d.hasaedu.sa/Files/1950.pdf>
- الصالح، محمد بن علي، محاسنة، جمال ناجي عبد، و عيسى، عبدالناصر عبدالله محمد. (2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف. مجلة التربية، ع176، ج1، 656 - 710.
- عبدالعزیز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، عطف، يحيى بن منصور حسن، و شراحيلي، جابر بن عبدالله حسن. (2021). برنامج تدريبي قائم على مجتمعات التعلم المهنية وأثره في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي التعليم العام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع133، 403 - 430.
- الغافري، خميس بن حمدان بن سليمان، العبري، خلف بن مرهون بن خلف، و المنذرية، ربا بنت سالم بن سعيد. (2018). تصور مقترح لتطوير ممارسات المشرفين التربويين بسلطنة عمان في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- القحطاني، محمد بن حسن بن سعيد آل سفران، و طوهرى، على بن هادي إبراهيم. (2020). تقويم مجتمعات التعلم المهنية في مدارس تطوير بمنطقة جازان من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين والمعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ع6، 37 - 80.
- محمد، عبدالرحمن أبو المجد رضوان. (2019). رؤية استشرافية لأدوار معلم التعليم العام بمصر في ضوء مجتمعات التعلم المهنية. المجلة التربوية، ج64، 994 - 1055.
- مخولف، أسماء محمد السيد. (2015). مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتطوير المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في ضوء نموذج أوليفير، هيب & هوفمان. مجلة التربية، ع165، ج3، 356 - 430.
- مخولف، سعد جاد الرب، سمحان، منال فتحي، والسيد، سماح السيد محمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية. مجلة كلية التربية، مج37، ع1، 353 - 418.
- المرسى، محمد صالح. (2016). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية. مجلة كلية التربية. بورسعيد، 19(19)، 448-463.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثالث والستين شهر (تموز) 2023

ISSN: 2617-9563

- مزهر، رمزي عطيه. (2017). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، رسالة دكتوراة ، السويس :جامعة قناة السويس.
- موسى، دينا صابر عبدالحليم. (2020). برنامج مقترح قائم على مجتمعات التعلم المهنية "PLC" لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتجاه نحو العمل التعاوني لدى معلمي مادة الفلسفة. المجلة التربوية، ج78 ، 887 - 941.
- Antinluoma, M., Ilomäki, L., Lahti-Nuutila, P., & Toom, A. (2018). Schools as professional learning communities. *Journal of education and learning*.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161.
- Bunnaen, W., Chookhampaeng, C., & Wongchantra, P. (2021). The Development of Professional Learning Community (PLC) for Basic Education Schools in MahaSarakhm Province, Thailand. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 5579-5591.
- Chen, P., Lee, C. D., Lin, H., & Zhang, C. X. (2016). Factors that develop effective professional learning communities in Taiwan. *Asia Pacific journal of education*, 36(2), 248-265.
- Chua, W. C., Thien, L. M., Lim, S. Y., Tan, C. S., & Guan, T. E. (2020). Unveiling the practices and challenges of professional learning community in a Malaysian Chinese secondary school. *Sage Open*, 10(2), 2158244020925516.
- Coenen, L., Schelfhout, W., & Hondeghem, A. (2021). Networked professional learning communities as means to Flemish secondary school leaders' professional learning and well-being. *Education sciences*, 11(9), 509.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public management review*, 18(7), 1042-1017.
- Feldman, J. (2020). The role of professional learning communities to support teacher development: A social practice theory perspective. *South African Journal of Education*, 40(1), 1-8.
- Saavedra, R. M. (2017). Effective Practices of Professional Learning Communities in Gold Ribbon Texas Middle Schools. Lamar University-Beaumont.
- Taylor, P. L. (2021). The Impact of PLCS on Teacher Self-Efficacy (Doctoral dissertation, University of South Carolina).