الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة لمحاور الدراسة الميدانية الحالية. حيث تناولت الباحثة في المحور الأول أهمية تنمية الموارد البشرية وعرضت في المحور الثاني موضوع الإدارة المدرسية من حيث الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية وأدوارها، وأهمية نظام تطوير الأداء المدرسي، وبناء خطة تطوير المدرسة، كما تناولت الباحثة أهمية التنمية المهنية والاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية، ودورها في تحسين جودة الأداء، من حيث مفهوم التنمية المهنية الذاتية وماهيتها وأهميتها بالنسبة إلى مديري المدارس والمديرين المساعدين، والتدريب بشكل عام، والتدريب في ضوء الاتجاهات المعاصرة بهدف تحسين الأداء وتطويره، وتناولت الباحثة في المحور الثالث المجتمعات المهنية للتعلم من حيث فلسفتها ونشأتها وماهيتها، وأهم النظريات العلمية التي استندت عليها الدراسة الميدانية، ومن ثم عرضت الباحثة في هذا المحور تشكيل المجتمعات المهنية للتعلم ودعمها وأهدافها وخصائصها ودور مدير المدرسة في المجتمع المهني للتعلم. أما في المحور الرابع والأخير فقد تناولت الباحثة فيه جودة الأداء والذي تضمن تحسين جودة الأداء، ومداخل الجودة، وتحسين الجودة والمجتمعات المهنية للتعلم، وبرنامج KAIZEN للتحسين المستمر، وتطوير الأداء المدرسي وتجويده.

وقامت الباحثة بالاطلاع الأدب النظري والدراسات العلمية والميدانية السابقة والتي لها علاقة بمشكلة الدراسة، وذلك من خلال الكتب العلمية، والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات العالمية والمحلي والملتقيات التربوية الدولية والمحلية، والمؤلفات المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض للأدب النظري والدراسات السابقة.

2.2 أهمية تنمية الموارد البشرية

يشهد عالم اليوم العديد من المتغيرات والتحولات في جميع الميادين وعلى كافة الأصعدة، لذا بات من الضروري أن يواكب هذه المتغيرات تطورات وإصلاحات متنوعة في الحقل التربوي؛ حيث إن التربية هي الأداة التي تبني الإنسان القادر على التعامل مع معطيات الألفية الثالثة، وكنتيجة لذلك احتلت مسألة التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين، فانصب التركيز في عمليات التطوير والتحسين على التنمية المهنية لجميع العاملين في الحقل التربوي.

إن تنمية الموارد البشرية هي الاستخدام المتكامل للتدريب والتنمية والتطوير التنظيمي، ولتنمية المسار الوظيفي بهدف تحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية بالمنظمة، وتستخدم تلك المجالات التنمية باعتبارها عمليتهم الأولى، وتحتوي عجلة الموارد البشرية على مجالات متعددة ترتبط ارتباطا وثيقاً بالمجالات الثلاثة لتنمية الموارد البشرية، ويعتبر مجال التدريب والتنمية المهنية أحد أهم هذه المجالات؛ حيث يتمثل في تحديد وضمان المساعدة من خلال التعليم المخطط في تنمية القدرات الأساسية التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية (التطوير التربوي،2012).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

إن التنمية المهنية المستمرة تنمي المهارات والقدرات التي تتلاءم مع الثورة العلمية والتكنولوجية، وتنمي القدرة على الإبداع والتصور والابتكار، والقدرة على تعلم كيفية التعلم واكتشاف الذات. لذلك لم تعد قضية تنمية العاملين في الحقل التربوي قضية مهنيا ثانوية، بل هي قضية مهمة جدا تمليها تطورات الحياة المعاصرة، خاصة ونحن نعيش في عصر التحديات والتحولات المهمة، وذلك من أجل الارتقاء بمهنة التعليم ونوعية المتعلمين، والعصر الحاضر يحفل بالكثير من التطورات والاكتشافات المستمرة؛ التي تعين على حل المشكلات العديدة التي تعترض العمل التعليمي، مما يتوجب على الجميع الحرص على تنمية ذاتهم مهنيا؛ كي يتسنى لهم مواكبة كافة التطورات والمستحدثات والمستجدات المختلفة، ولاكتساب المعارف والخبرات الجديدة، والإسهام في بنائها وتطويرها (الخبتي، 2009).

وتعد التنمية المهنية المفتاح الأساسي لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية للعاملين بالمدرسة سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو عن طريق أساليب التعلم الذاتي، كما تمثل المجتمعات المهنية للتعلم دعامة أساسية لكافة العاملين في ظل الاتجاهات المعاصرة، فتكسبهم الخبرات والمهارات، وتمكنهم من تحسين أدائهم ومهاراتهم وقيمهم وتطوير قدراتهم؛ كي يستطيعوا مساعدة جميع الطلاب على بلوغ مستويات أعلى في تحصيلهم الدراسي، من خلال التعرف على الجديد و الحديث من طرق التدريس والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، وكيفية تطبيقها عمليا في الحقل التربوي ؛ حيث تتمثل مهمة المعلم في ظل المستجدات المتسارعة في إتاحة الفرصة للطلاب لتحصيل المعرفة بأنفسهم، والمشاركة بفعالية في كافة أنشطة التعليم، والإقبال على ذلك برغبة ونشاط، حتى يعتادوا الاستقلال في الفكر والعمل، والاعتماد على الذات؛ لذلك لابد من مضاعفة الجهود من أجل رفع كفاءة كل من المعلم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

والمدير أكاديميا ومهنيا وشخصيا وثقافيا؛ وذلك نظرا للدور الكبير الذي يقومون به في العملية التعليمية والتربوية والذي ينعكس أثره على الطلاب (السلوم،2019).

وفي ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة تتضح الحاجة إلى تغيير الأدوار المستقبلية لكافة العاملين في المؤسسة التربوية، نتيجة ظهور أنماط وطرق جديدة تستخدم في العمل التربوي، الأمر الذي يتطلب إحداث تطور في البرامج التدريبية وفقا للأدوار والتحديات المعاصرة، سواء كان ذلك في أهدافها أو آلياتها أو أساليبها، رغبة في مواكبة الاتجاهات المعاصرة في تنمية مهاراتهم مهنيا؛ وذلك لما لها من تأثير على المستوى التحصيلي للطلاب الذي يعتبر من أهم المطالب على الفرد والأسرة والمجتمع، ،فمن أجله أنشئت المدارس ووضعت المناهج؛ نظرا لتأثير المستوى التحصيلي في إنتاجية الفرد ورفع المستوى العلمي والاقتصادي للدولة (الفرج وآخرون،2007).

وهذا ما أشار إليه ملتقى القيادة المدرسية: رؤى مستقبلية بالمملكة العربية السعودية بمحافظة جدة في عام (2015) الذي انطلق من مبدأ أن القيادة المدرسية من أبرز مكونات المنظومة التعليمية في دعم المدرسة المتعلمة القادرة على تحديد احتياجاتها وتحسين أدائها المدرسي، حيث هدف الملتقى إلى تمكين مديري ومديرات المدارس من فهم متطلبات التحول للقيادة المدرسية، والاطلاع على بعض التطبيقات والتجارب الناجحة في هذا المجال، كما هدف الملتقى أيضا إلى التعرف على أبرز ممارسات القيادة المدرسية العالمية والإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى الوقوف على الإجراءات والاستراتيجيات والأدلة اللازمة لتطوير الأداء المدرسي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وأشارت العديد من الدراسات التربوية كدراسة الزاملي وآخرون (2012) ودراسة سلايشر(Schleicher,2012) وشبلاق، (2006) إلى أن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار فيه مرتبط إلى حد كبير بوجود إدارة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير؛ لأن الإدارة المدرسية تمثل عاملا رئيسا من عوامل نجاح العملية التعليمية التعلمية، وفي التنمية المهنية يؤكد سيد (2007) أن برامج التنمية المهنية تعتمد في نجاحها على اتجاهات مدير المدرسة، ومدى استجابته واستيعابه لمتطلبات واستحقاقات التطورات التكنولوجية كما وكيفا، وتقوم الاتجاهات الحديثة في التدريب على اعتبار كل من في المدرسة متعلما بما في ذلك الطالب والمعلم والمدير والهيئة الإدارية، وأن ممارسة المدرسة لعملية التطوير الذاتي المستمر لعملها يعتمد اعتمادا تاما على التطوير والنمو الذي يحققه العاملون في إطار المدرسة من معلمين وإداريين، وهذا النمو بالتالي ينعكس على زيادة تعلم الطلاب واضطراد نموهم، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق المجتمعات المهنية للتعلم.

ونظراً لأن مدير المدرسة يمثل دورا مهما في المبادأة بالتطوير المدرسي وتأثيرا قويا في تشكيل النمط السائد للبيئة المدرسية؛ فمن المهم جدا العمل على رفع كفاءة أدائه وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث يُعد دور كل من المدير و المساعد مصدرا من مصادر التجديدات التربوية التي تحدث في مجال التعليم، والقدرة على تطبيقها، والسعي نحو ابتكار الأساليب والوسائل الملائمة لنجاح عملية التعليم والتعلم، مما يتوجب عليهم تطبيق الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية، حتى يتمكنوا من الوصول إلى الأداء عالي الجودة، الذي ينعكس بشكل مباشر على دافعية العاملين للعمل، ويحقق رضاهم الوظيفي، وبالتالي ينعكس وبشكل إيجابي على المستوى التحصيلي للطلاب، وعلى جودة الأداء بشكل عام.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2.3 الإدارة المدرسية School management

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم فروع الإدارة التعليمية والتي تهدف إلى تنظيم العمل المدرسي بكافة جوانبه، من خلال عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير العمل فيها، ويرجع ظهور الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية إلى عام 1946م ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتستقل بذاتها، ويعرف عطوي (26:2016) الإدارة المدرسية بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها"، ويعرفها أبو علي (43:2010) بأنها "مجموعة من العمليات الوظيفية، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها". كما عرفها عبد الغفار (15:2013) على أنها "ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة أو فلسفة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة؛ رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة".

وقد تطورت الإدارة المدرسية كعلم من العلوم التربوية المهمة تطورا كبيراً من خلال الاهتمام بهذا العلم عن طريق جهود عديدة ومتميزة منها: وجود أقسام علمية متخصصة في الجامعات، واعتماد مقررات دراسية متخصصة يدرسها الطلاب في الجامعات والكليات المتخصصة بإعداد المعلمين كمقرر الإدارة المدرسية، والمعلم والإدارة المدرسية، ومقرر إدارة الصف، كذلك القيام بالعديد من الدراسات والبحوث على مستوى الجامعات والكليات التي تساعد على تطوير الفكر الإداري، إضافة إلى إصدار العديد من الكتب والمراجع والمجلات العلمية التي أثرت الحقل التربوي بالكثير من المعرفة والتجارب في

الإدارة المدرسية وساهمت في تطويرها بشكل كبير جدا. فلم يعد دورها يقتصر على تسيير شؤون المؤسسة بالأسلوب القديم، الذي يتجلى في المحافظة على النظام في المدرسة والتحقق من سيرها وفق نظام معين، ومراقبة حضور المعلمين والطلاب وغيابهم، بل حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير على مدى العقود الماضية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، لذلك شهدت السنوات الماضية اتجاها جديداً في الإدارة المدرسية من حيث تطوير أدواتها ووسائلها وأساليبها المستخدمة في القيام بعملياتها ومهامها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة بأفضل صورة ممكنة.

وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم والثورة المعرفية الهائلة، أصبحت الإدارة المدرسية تبرز كعمل قيادي إداري وفني، يحرص على استيعاب المستجدات، ومواكبة التطورات، لتغدو المدرسة في بيئتها بؤرة دينامية للنشاط والتغيير الإيجابي نحو الأفضل. وأصبح للإدارة المدرسية مفهوما عصرياً حديثاً يتلخص في أنها هي التحدي القوي والتصدي الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد على أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأفضل وأكفأ الطرق (أبوخطاب،2008).

وفي هذا السياق يؤكد عطوي (2016) أن محور العمل في الإدارة المدرسية أصبح يدور حول الطالب، وتوفير كافة الإمكانات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وإعداده الإعداد المتكامل لتولي مسؤولياته في جميع مجالات حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى العمل على رفع مستوى أداء العاملين من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف المرسومة، وأصبحت تسعى لتحقق هدفين هما الإعداد العملي والفني للحياة العملية والإعداد الاجتماعي للتوافق مع المجتمع والتكيف معه، وبذلك تكون المدرسة معنية بالحفاظ على مقومات الحياة الإنسانية ومكونات الحضارة وأنماط السلوك والقيم والمعارف والخبرات.

العرض السابق يوضح مكانة الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر والدور المهم الذي تلعبه في المجتمع، من خلال العمل الجاد والمستمر لتحقيق الأهداف التربوية التي تتناسب مع قيم المجتمع وأهدافه، والتي من أهمها إعداد جيل قادر على تحمل مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، عن طريق تهيئة كل الظروف وتوفير كافة الإمكانات، وبذلك أصبحت الإدارة المدرسية منظومة شاملة متكاملة تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفعالية بواسطة جميع العاملين فيها، وهذا ما تسعى الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لتحقيقه وتطويره باستمرار بما يتناسب مع متطلبات العصر والمستجدات التربوية.

2.3.1 الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية

أصبحت المدرسة في الوقت الحاضر تحظى باهتمام كبير جدا من قبل واضعي السياسات التربوية، نظرا للأهمية التي تمثلها في حياة المجتمع ودورها الهام في إعداد أجيال المستقبل، حيث تعد المدرسة إحدى المنصات الرئيسة التي تلبي احتياجات المجتمع من خلال إسهامها الفاعل في نقل المعرفة لأفراد المجتمع، ودورها في دعم مهمة الأسرة لتهيئة كافة الظروف والإمكانات لتنشئة الأجيال القادرة على مواجهة تحديات المستقبل، ولقد اتسعت أهداف الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية يومية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة وفق الأنظمة والقوانين فقط، بل أصبحت تعنى بكافة النواحي الفنية والإدارية وبكل ما يتعلق بتنشئة الطالب وتربيته التربية المتكاملة روحيا وجسميا وعقليا واجتماعيا وخلقيا وذلك عن طريق إكسابه الخبرات اللازمة التي تترك أثرا واضحا في شخصيته مما يجعله عضواً فاعلا في المجتمع، وما يتعلق بأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة، وبالمناهج والتقويم وأساليب التدريس والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (النبوي،2008).

والإدارة المدرسية الناجحة والواعية هي التي تعمل على تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء فيها، وتكون قادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم في ضوء الاتجاهات المعاصرة وتجويد التعليم، تهدف في كل أنشطتها التربوية إلى تحقيق مبدأ التعلم للتميز والتميز للجميع، وتحقق إدارة المدرسة كل ذلك من خلال توفير بيئة مدرسية آمنة، ومناخ اجتماعي يسوده العلاقات الإنسانية والتعاون، تقوم عليه قيادة مدرسية فاعلة، تمتلك رؤية واضحة وتسعى إلى تحقيق رسالة محددة، وتعمل في إطار مشاركة مجتمعية واعية، وتحرص على التنمية المهنية المستدامة للذات ولجميع العاملين بالمدرسة، تنطلق من عملها في إيجاد مجتمع متعلم يأخذ بثقافة الحوار، ويستخدم التقنيات الحديثة، ويعمل وفق المستجدات التربوية (أحمد وشعلان، 2016).

ويؤكد كينيدي (Kennedy,2018) على الاهتمام بتحسين بيئة التعلم كي تواكب متطلبات العصر، وذكر بأن وزارة التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية كانت تعمل تحت شعار" المدارس كمركز للمجتمع: دليل المواطن للتخطيط والتصميم" لإنشاء بيئة تعليمية فعالة ومناسبة، تحتوي على منظومة الممارسات الإيجابية والقواعد من قبل أعضاء المجتمع المدرسي، لأن البيئة التعليمية الفاعلة تضمن الاستمرارية والفاعلية، وتصل بالطالب إلى التميز في التحصيل الأكاديمي وغير الأكاديمي وتوفر فرصاً قيادية للطالب من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنبع من رؤية مشتركة وأهداف تربوية حديثة توضع من قبل المجتمع المدرسي.

ويشرح أهنية (2017) مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة في أنه ينصب نحو تعزيز الخدمات المقدمة وتطويرها والرفع من مخرجات المؤسسة التعليمية، حيث تقوم المدرسة الحديثة ببناياتها وبنيتها التحتية وأطرها ومناهجها وإدارتها على أصول علمية تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة، وتوجه العمل في

المدرسة نحو الوجهة الصحيحة، مراعية في ذلك كل معايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها وشروط السلامة كي يتم العمل على الوجه السليم والصحيح، ويضمن سلامة ونمو الفرد جسديا وفكرياً. الأمر الذي أصبح يلزم الإدارة المدرسية بمتطلبات ومواصفات حديثة ودقيقة، ويلقي عليها مسؤوليات كبيرة بحيث تكون مُلزمة بتحقيق مبتغى النشء من تربية متكاملة فكريا ونفسيا واجتماعيا، وتُخرج المدرسة إلى عالم ومفهوم حديث بعد أن كانت لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي والتلقين فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عاداتٍ وتقاليدٍ وقيمًا جديدة تتناسب مع متطلبات العصر. ويمكن القول بأن الإدارة المدرسية الحديثة تقوم على أصول علمية مدروسة توجه العمل في المدرسة نحو الوجهة الصحيحة وأصبحت تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية المرتبطة بإعداد الأجيال للحياة الفضلى والقادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وتؤكد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المدرسية المعاصرة أن الغاية المنشودة من الجهود والأعمال وكافة الأنشطة التي تقوم بها إدارات المؤسسات التعليمية المختلفة هي تحقيق أعلى مستوى ممكن من جودة الأداء، وإحداث التغيير الإيجابي المنشود لجميع منتسبي هذه المؤسسات، وتذكر هنا الغامدي (2010) أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في الإدارة المدرسية حيث أكدت على إن الإدارة المدرسية علما له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته، ولم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية، بالإضافة إلى أن الإدارة المدرسية الحديثة أساس أي تطوير أو تجديد للتعلم في سبيل تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتنميته الشاملة، كما تعتمد الإدارة الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية وعلى المشاركة وليس على التسلط والفردية، وأصبح استخدام التكنولوجيا بأبعادها

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة. وتأتي العناية بالعنصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه من أولويات التطوير الإداري المعاصر. وتعد الإدارة المدرسية فرعاً من الإدارة العامة التي ترتكز على ظهير اقتصادي واجتماعي وسياسي، فلابد لكل تطوير في الإدارة المدرسية من أن يأخذ بالاعتبار النظام الإداري العام والخصائص الذاتية للمجتمع في مختلف أبعادها.

ويتم تطبيق هذه الاتجاهات وبشكل متكامل من خلال الاستفادة من نظريات الإدارة لأن النظرية تساعد على ترتيب معرفة الإنسان، وتمد رجل الإدارة بالمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله، كما أنها تسمح باستيعاب المعارف الجديدة، وغير ذلك مما يمكن أن يستفاد من النظرية في الإدارة. وهناك أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة وهي: الإدارة كدليل للعمل من حيث توفر الأسس والمبادئ التي يستخدمها رجل الإدارة في توجيه عمله، وكدليل لجمع الحقائق لأنها تعتبر بمثابة الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها، وكدليل للمعرفة الجديدة فهي تمكن من الوصول إلى الفروض القابلة للاختبار، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها، وكدليل لشرح طبيعة الإدارة بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها (الطراونة،2012).

2.3.2 نظام تطوير الأداء المدرسي

لقد فرض هذا العصر على جميع المنظمات، ومنها المنظمات التربوية وخاصة المدرسة تغيير ممارساتها ومسلماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها، بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات التربوية، من خلال تطوير الأداء. وتسعى

المؤسسات التربوية إلى تطوير آليات العمل المدرسية واتباع الأساليب الإدارية والتربوية الحديثة التي من شأنها إحداث تغييرات مهمة في مسيرة العمل التربوي، سعياً منها لتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية وتميز يدفعها للمنافسة والتطوير، وتوفير بيئة مناسبة تستطيع من خلالها تقديم مستويات عالية من الأداء والإنتاجية، وإن النظرة إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة تؤدي أدواراً مختلفة، وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، جعلت التربويين يعملون على تطوير أداء المدرسة والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة معلميها والعاملين بها (الزاملي وآخرون،2012).

2.3.2.1 مفهوم تطوير الأداء المدرسي

يشير مفهوم تطوير الأداء المدرسي إلى "الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي" (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، 18:2006)

إن بناء نظام لتطوير الأداء المدرسي يشكل الأساس الذي تنطلق منه كثير من الاستراتيجيات والبرامج، لإحداث التطوير في جميع عناصر العملية التعليمية بصورة منسجمة ومتكاملة، وتكون جميع استراتيجياته وعملياته وأدواته مبنية وفق منهجية علمية وعلى أسس تربوية، تراعي ظروف الواقع وتطلعات المستقبل، من خلال التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننه، تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعليم والتعلم والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعة لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير، والعمل على بناء الخطة التطويرية للمدرسة، سعيا لتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (البرنامج الوطني لتطوير المدارس،2014).

2.3.2.2 أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي في المدارس العمانية

إن من الأهداف الأساسية لنظام تطوير الأداء ء المدرسي هو تمكين المدارس من القيام بمسؤولياتها في دعم جوانب أداء متعلميها لتحقيق أهداف التعليم، فالمدرسة تؤدي وظائف في تحسين المنهج، كما تعمل على تطوير ممارسات القياس والتقويم وأدواتهما، وترفع من أداء التوجيه والإرشاد بصورة مهنية، وتحرر التدريس من الممارسات النمطية، وتعمل على تطوير بيئات التعلم ومصادره في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة. ونتيجة للممارسات التي كانت تقوم بها بعض المحافظات التعليمية – نتيجة لغياب آلية موحدة لتطوير الأداء المدرسي بالسلطنة- كشفت عن ضرورة إيجاد آلية محددة للوقوف على الأداء المدرسي وتطويره.

استحدث نظام تطوير الأداء المدرسي- بالقرار الوزاري رقم (2006/19) وهو يعتبر إحدى ثمار المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في التطوير، ويشير إلى جانبين رئيسيين من الجوانب الهامة لتطوير الأداء المدرسي، يتعلق الأول بالتقويم الذاتي للأداء المدرسي ويتم داخل المدرسة من خلال فريق التطوير والتحسين، ويتعلق الجانب الآخر بالتقويم الخارجي لأداء المدرسة، والذي يتم من خلال فريق متخصص ذي خبرة مهنية في التقويم من خارج المدرسة بهدف تشخيص أداء المدرسة ومساعدتها للتغلب على نواحي القصور بوضع إجراءات عملية تسهم في تطوير أدائها، حيث ضم هذا النظام ثلاثة مشاريع هي: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول كمشرف مقيم، والمشروع التكاملي للإنماء المهني، حيث تتكامل هذه المشارع الثلاثة فيما بينها تحت مسمى نظام تطوير الأداء المدرسي، لتحقيق غاية محدده وهدف واحد وهو تطوير الأداء المدرسي. ونلخص هنا نبذه بسيطة عن المشاريع الثلاثة التي دمجت لتكوّن نظام تطوير الأداء المدرسي:(دليل نظام تطوير الأداء المدرسي،2006).

أولاً: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره: يقوم تقويم الأداء المدرسي بناء على المعلومات التي يتم تجميعها عن عمل المدرسة وكيفية أدائها وتوظيف تلك المعلومات لإصدار حكم حول مدى جدارة هذا العمل وجودة وفاعلية أدائه في تحقيق الأهداف، إن تقويم الأداء المدرسي يهدف إلى الكشف عن الجوانب الضعف في الأداء ومحاولة معالجتها ودعم جوانب القوة، كما يهدف أيضا إلى الوقوف على أداء المدارس وما تحققه من نجاحات فيما يتعلق بأهدافها والأولويات الموضوعة لتطويرها وتشخيص كل من مجالات: التعلم والتعليم والإدارة المدرسية: من خلال أدوات علمية مقننة، تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على المجالات الثلاثة وفق المعايير الموضوعة لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير ومن ثم تضمينها في خطة المدرسة بهدف تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم للارتقاء بها إلى مستويات الجودة العالية.

ثانياً: مشروع رؤية المعلم الأول كمشرف مقيم: تقوم فلسفة المشرف المقيم على النظرة الحديثة للمدرسة والتي يبدأ منها التطوير والتغيير القائم على جهود جميع العاملين المنتسبين للمدرسة، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات، والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية، حيث تعتمد هذه الفلسفة على زيادة فاعلية المستويات الإشرافية المحددة في الهيكل الوظيفي للمشرفين، بشكل يساعد على البعد عن المركزية، وتفويض الصلاحيات وفقا للمهام الخاصة بكل مستوى من مستويات الإشراف، وفي هذا الإطار يقوم المعلم الأول (المشرف المقيم) بالدور الأكبر في الإشراف على عمليتي التعلم والتعليم لأنه الأكثر قدرة على معرفة احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية في نفس التخصص ومعرفة معوقات العمل وتقديم الدعم اللازم لهم في كافة الجوانب المتعلقة بالتعليم والتعلم.

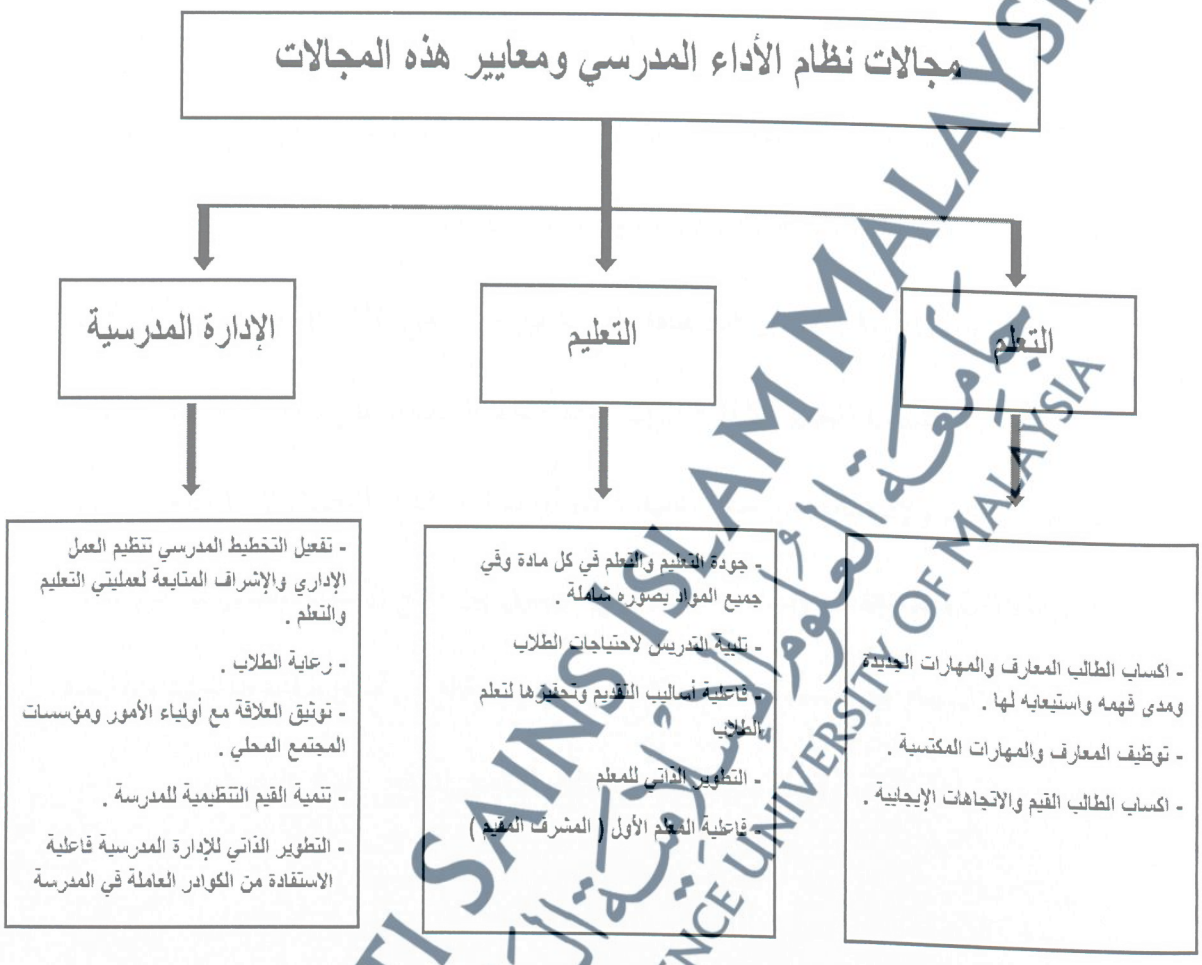
ثالثاً: المشروع التكاملي للإنماء المهني: وتتلخص فكرة المشروع في تحويل المدرسة إلى وحدة تدريب، وجعلها بيئة صالحة لتعلم المعلم كمل للطالب وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية عن طريق ممارسات علمية مدروسة، منها الممارسة التأملية لواقع المدرسة وإجراء الدراسات والبحوث الإجرائية، وتصميم برامج الإنماء المهني، بهدف تغيير وتطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاءة (الزاملي وآخرون،2012).

2.3.2.3 منظومة نظام تطوير الأداء المدرسي

يهدف نظام تطوير الأداء المدرسي إلى الارتقاء بمستوى الأداء في جميع المدارس لكي تكون مناسبة للقرن الحادي والعشرين وقادرة على إعداد جيل واعي لحياة مستقبلية، ولمنظومة تطوير الأداء المدرسي مجالات متعددة تتكامل فيما بينها، لتشكل نمجا مترابطا مبني على رؤية ورسالة هادفة، يساعد على تكوين شخصية الطالب المتزنة التي تتحلى بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية، لكي يكونوا مواطنين فاعلين في بناء الوطن ولديهم القدرة على التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية التي تعيشها السلطنة والمشاركة الإيجابية في التنمية على كافة الأصعدة، ويشكل كل مجال من مجالات النظام التربوي منظومة فرعية قائمة بذاتها لها مجالاتها المتفاعلة فيما بينها بحيث يؤثر كل مجال في المجالات الأخرى ويتأثر بها، ويتبنى نظام تطوير الأداء المدرسي مدخل المعايير في جميع مجالاته، حيث إن لكل مجال معايير محددة وواضحة تسعى المدرسة إلى تحقيقها، من خلال تشخيصها لوضعها الحالي للمجالات الثلاثة (التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية) باستخدام أدوات علمية مقننة، بهدف الوصول إلى تحديد نقاط القوة وأولويات التطوير ليتم ترجمتها إلى أهداف واضحة ومحددة في خطة. وتتضح مجالات تطوير الأداء

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

المدرسي (التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسة) ومعاييرها من خلال الشكل التالي:(دليل نظام تطوير الأداء المدرسي،2006).



الشكل 1. 2: مجالات تطوير الأداء المدرسي

المصدر: (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي،2006)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2.3.3 بناء خطة تطوير المدرسة

تعد عملية التخطيط لتطوير المدرسة من أهم العمليات الاستراتيجية لتطوير أداء المدرسة، وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المدرسة من أجل التحسين والتطوير، واتخاذ القرارات حول كيفية تحقيق هذه الأهداف، حيث تمثل خطة تطوير المدرسة خارطة طريق ترسم وتحدد التغييرات التي تحتاج المدرسة للقيام بها وماهي الإجراءات والآليات المستخدمة والكيفية المستخدمة للقيام بتحقيقها، ويتميز التخطيط العلمي لتطوير أداء المدرسة بخاصيتين هما: قيادة المدرسة من حيث هي الآن، إلى حيث تود أن تكون، وتحديد كافة الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف. إن جودة التخطيط تعتمد على تقدير قيمة الوقت المتاح، وربطة بجميع الموارد والإمكانات من خلال تنفيذ برامج أو مشاريع محددة للوصول إلى النجاح في تحقيق أهداف الخطة بكفاءة وإتقان، ويساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأنشطة والمبادرات على أسس من التعاون والانسجام بين منسوبي المدرسة، كما يعتبر وسيلة فعّالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تحقيق الأهداف، ويعمل على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية.

يعرف البرنامج الوطني لتطوير المدارس (18:2014) خطة تطوير المدرسة بأنها "خارطة طريق تحدد احتياجات المدرسة التطويرية بغرض رفع مستوى أدائها، كما توضح كيف ومتى سيتم تلبية هذه الاحتياجات" ويعرفها دليل نظام تطوير الأداء المدرسي (40:2006) الخطة بأنها "الوثيقة التي تنتج عن عملية التخطيط للتصور المستقبلي للمدرسة ومجموعة العمليات والإجراءات التي ستقوم بها المدرسة خلال فترة زمنية معينة، من أجل توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على المستوى البعيد والقريب".

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وتشمل عملية بناء خطة تطوير المدرسة في سلطنة عمان على عدد من المراحل والخطوات والتي تتمثل في التهيئة والإعداد والتي تتضمن عملية تشكيل فريق التحسين والتطوير، والتحضير للخطة الذي يتضمن تشخيص الوضع القائم وذلك عن طريق: جمع المعلومات وتحليل البيانات وتحديد الاحتياجات، والخطوة التالية في إعداد الخطة هي رسم الخطة وتتضمن هذه الخطوة صياغة ومراجعة رؤية المدرسة ورسالتها، ووضع الأهداف ومعايير النجاح وإجراءات التنفيذ وتحديد الدعم اللازم ومسؤولية التنفيذ والتقويم، تأتي بعدها مباشرة خطوة تنفيذ الخطة والتي يتم فيها متابعة التنفيذ وضمان الاستمرارية ورصد الملاحظات وتحديد المشكلات ودراستها واقتراح الحلول المناسبة، ومن ثم مرحلة تقويم الخطة والتي يرصد من خلالها نقاط الضعف وكيفية معالجتها ونقاط القوة وتعزيز الإنجازات وتحديد الأهداف المستقبلية.

وتتطلب عملية بناء الخطة بذل مزيد من الجهود من قبل فريق التطوير والتحسين المسؤول عن إعدادها وبنائها، والإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بقضايا المدرسة التي تحتاج إلى معالجة وتطوير، وتهيئة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة. ويعتمد فريق إعداد الخطة عند وضع خطة المدرسة على مصادر عدة تشمل مجالات العمل الرئيسة الإدارية والفنية، مثل: فلسفة وأهداف التربية في سلطنة عمان، وأهداف التعليم في كل مرحلة تعليمية، والاتجاهات التربوية الحديثة التي تنتهجها المشاريع التطويرية المنفذة بالمدارس، بالإضافة إلى نتائج التقويم الذاتي والخارجي للأداء المدرسي وتوصياته، وجميع العاملين بالمدرسة والمشرفين وأولياء الأمور والطلاب من خلال التقارير التجميعية للآراء في الحياة المدرسية. ويتم بناء الخطة في ضوء ثلاثة مجالات رئيسة هي: الإدارة المدرسية، والتعليم، والتعلم ويندرج تحت إطار كل مجال من هذه المجالات عدد من العناصر ذكرها الهنائي (2014) كما يلي:

أولاً: مجال الإدارة المدرسية: ويقصد به أداء الكوادر الإدارية التي تعمل على تجويد وتطوير وتسيير العمل بالمدرسة من مدير المدرسة والمدير المساعد ومنسق الشؤون المدرسية، حيث تعد الإدارة المدرسية مرتكزاً رئيساً في تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي، إذ يتوقف نجاح المدارس في أداء رسالتها على وجود القيادة المؤثرة التي تدفع الآخرين إلى العمل الناجح، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة تتسم بثقافة التعاون والتشارك. ويشمل هذا المجال مجموعة من العناصر منها الإشراف على عملية التعليم والتعلم المتمثلة في الزيارات الصفية، وتحليل نتائج التقويم وأعمال الطلاب، أما العنصر الثاني فهو الإنماء المهني للعاملين والذي يشمل المشاغل، والدورات التدريبية، وورش العمل، والمحاضرات والندوات، ويتعلق العنصر الثالث برعاية الطلاب من حيث متابعة حضور الطلاب وصحتهم وسلامتهم، وتلبية احتياجاتهم وتنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم، ويمثل العنصر الرابع في العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال التواصل مع أولياء الأمور، والأنشطة المشتركة مع المجتمع المحلي، أما العنصر الخامس فيتعلق بتوظيف المبنى المدرسي من كافة الجوانب، وأخيرا عنصر المسابقات والمشاريع والبرامج التربوية التي تخدم العملية التعليمية.

ثانياً: مجال التعليم، أن المعلم هو صاحب الأثر الأكبر على تحصيل الطلاب، وهو الهدف الأساسي من خطط تطوير المدرسة، وذلك من خلال المشاركة بعمليات التطوير المهني الداعمة للخطة، والمشاركة الفعالة مع لجنة تحسين وتطوير الأداء المدرسي في جمع المعلومات ووضع الأولويات، وتحديد الأهداف، وصياغة استراتيجيات تنفيذ الخطة، بالإضافة إلى دعم تقييم الخطة من خلال توفير أحدث المعلومات عن تعليم الطلاب، والتغذية الراجعة من أولياء الأمور، ويتضمن هذا المجال الأساليب والطرائق والوسائل التي يتم بها تطوير مستوى أداء الطلاب التعليمي

ويشمل هذا المجال العناصر الآتية: فاعلية المعلم الأول كمشرف مقيم، وتلبية التدريس لاحتياجات الطلاب من أجل رفع جودة التعليم والتعلم، وفاعلية أساليب التقويم، وتوظيف مصادر التعلم، بالإضافة إلى التطوير الذاتي للمعلم.

ثالثاً: مجال التعلم، يعد دور الطالب من الأدوار المهمة في رسم توجه خطة المدرسة وتحديد أهدافها، حيث إنه من المهم إشراك طلاب الحلقة الثانية والثالثة في صنع القرار، وذلك من خلال ممثلين لهم في مجلس إدارة المدرسة وفي الإدارة الطلابية، كما يمكن للطالب دعم الخطة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات، والمساعدة في نشر الخطة وأهدافها لطلاب المدرسة وأولياء أمورهم، والمشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطة للوصول إلى أهداف المدرسة المرسومة. ويتضمن هذا المجال كافة الجوانب المتعلقة بالطلاب من حيث إكسابهم المعارف والمهارات وفهمها، والقدرة على تطبيقها، وتكوين الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية نحوها ويشمل هذا المجال العناصر الآتية: إكساب الطلاب المعارف والمهارات والسلوكيات والعمل على توظيفها بشكل إيجابي، ورفع المستويات التحصيلية للطلاب وتقدمهم الدراسي، وإكساب الطلاب الاتجاهات والقيم الإيجابية وتوظيفها.

يبين العرض السابق أن من الأهداف الأساسية لنظام تطوير الأداء المدرسي تمكين المدارس من القيام بمسؤولياتها في دعم جوانب تطوير الأداء المدرسي، من أجل مواكبة المستجدات العالمية، وتحقيق الاستمرارية في عملية التطوير، بالإضافة إلى الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والإمكانيات المتوفرة في المدرسة، وغرس ثقافة التحسين، حيث تبرز أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي وأثره في رفع جودة الأداء المدرسي بمجالاته الثلاثة: التعليم، والتعلم، والإدارة المدرسية؛ في توجيه المدرسة لتطور توقعاتها باستمرار

من أجل رفع كفاءة أدائها عن طريق التحسين والتطوير المستمرين للعمليات بشكل صحيح من خلال الاعتماد على احتياجات المجتمع المدرسي ومتطلباته للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية، كذلك تبرز أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي في تشخيص مجالات العملية التعليمية التعلمية والمستوى الفعلي لمدخلاتها، وتحديد الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأولويات التطوير فيها، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء، وإدخال التعديلات على خطة التطوير لتحقيق الأهداف، والتي يتم بناؤها في ضوء المجالات الثلاثة الرئيسة وهي: الإدارة المدرسية التعليم، والتعلم، بعناصرها المختلفة، ووفق مراحل محددة ودقيقة بداية من التحضير للخطة وحتى مرحلة تقويمها، حيث تتضمن مجموعة العمليات والإجراءات التي ستقوم بها المدرسة خلال فترة زمنية معينة من أجل توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على المستوى البعيد والقريب، ويتطلب ذلك من قائد المدرسة التخطيط لمشاريع التطوير المهني المبنية على الاحتياجات الفعلية لأعضاء المدرسة ومتطلبات المهنة من خلال أوعية تطويرية مختلفة، ومتابعة انتقال أثر تلك البرامج وتوجيهها في تحسين تعلم الطلاب، وفي إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها وتوظيفها في عمليات التعليم والتعلم. وهذا ما سيتم تناوله في المحور التالي.

2.4 التنمية المهنية

يعد تحقيق التنمية المهنية الشغل الشاغل للمؤسسات الإنتاجية، من أجل تحسين الأداء وتطويره، للوصول إلى الجودة؛ فهي تزيد من تعلم الأفراد، واكتساب الخبرة المعرفية والمعلوماتية التي تقدم لهم، وتتماشى مع ظروفهم المهنية والاجتماعية، لذلك تولي الدول المتقدمة عملية التنمية المهنية دورا كبيرا؛ فالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تعطي التدريب اهتماما كبيرا، وتوفر له الدعم المالي، سواء بواسطة المؤسسات الحكومية والشركات الصناعية الإنتاجية أو بواسطة المؤسسات والجمعيات الأهلية، ولذلك فإن ما ينفق عليه من

أموال يفوق بدرجة أكبر ما تنفقه أي دولة أخرى، كما تقدم جوائزاً كبيرة للعاملين الذين ينخرطون في دورات وبرامج تدريبية، أو يواصلون الدراسة في الجامعات أثناء الخدمة للحصول على دراسات علمية عالية، على اعتبار أن التدريب والتنمية نشاطان أساسيان لتحسين الأداء وتحقيق الجودة؛ فتعقد المؤتمرات العلمية والندوات التي تهتم بالتنمية المهنية بما يساير الاتجاهات العالمية المعاصرة، كما اهتمت الهيئات والمؤسسات الدولية بالتدريب والتنمية المهنية؛ ولذلك نجد أن المؤسسات الدولية التمويلية كالبنك الدولي مثلا قد حدد نسبة (9%) من ميزانية المشروعات التعليمية من أجل تدريب العاملين بها، وتحقيق النمو المهني لهم.

وأكد الرفاعي (2009) أن التنمية المهنية عملية ملازمة ومصاحبة للأداء بصفة مستمرة ودائمة، وصولا إلى تطويره، لمواجهة التغيرات المعرفية والتكنولوجية ومسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة، وهي نوع من التعليم والتربية المستمرة وفق برنامج علمي مخطط ومنظم، يزود العاملين بالجوانب المعرفية والأكاديمية المتطورة لاستكمال الإعداد العلمي والعملي الذي يطور الأداء؛ ونظراً لأهمية التنمية المستدامة أشار قاسم (2007) إلى أنها تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، كما أنها تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار والتواصل، والتفاعل بين الأنظمة الثلاثة الحيوية والاقتصادية والاجتماعية، لذلك نجد أن الاستدامة تتسم بالشمول والمدى الأطول والدينامية.

فالتنمية المهنية عملية تتجه نحو تحسين المعارف والمهارات والأداء في الأدوار الحالية أو المستقبلية، وهي عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف سائر العاملين في الحقل التربوي؛ لتغيير وتطوير أدائهم وممارساتهم ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية التقنية والإدارية والأخلاقية، كما أنها عملية مؤسسية تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك العاملين، لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات

المتعلمين والمجتمع، وترتكز التنمية المهنية على مجموعة من الأهداف من أجل الارتقاء بالأداء الفردي والتنظيمي للمؤسسات التعليمية، من أهمها تنمية ثقافة التمهن، والارتقاء بالممارسات المهنية، وتنمية الوعي بالمتغيرات في السياق التربوي، وتنمية المهارات التكنولوجية، وبناء قدرات التفكير الإبداعي، وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني داخل المدرسة، بالإضافة إلى التدريب على الأدوار التي تتطلبها جهود الإصلاح والتطوير المتمركز على المدرسة (المهدي وآخرون،2015).

ويؤكد عطوي (2016) أن التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية أصبحت حاجة ملحة خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم، فلم يعد دور أي عضو من أعضاء الإدارة المدرسية يقتصر على الأعمال الإدارية داخل المدرسة، أو تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة له فقط، ولكن تحولت أدواره إلى مهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة ومنها إدارة التغيير، إدارة الجودة، إدارة المعلومات، وإدارة الوقت وغيرها؛ حيث إنه ومن خلال التنمية المهنية يستطيع الإداري داخل المدرسة أن يكتسب العديد من الكفايات التي تمكنه من القيام بهذه الأدوار والمهام بكفاءة وفاعلية، وتعد التنمية المهنية للإدارة المدرسية الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكسابه العديد من الكفايات المهنية اللازمة لتحقيق أدواره الجديدة والمستقبلية المتوقعة، كما تمكن الإداريين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، والإلمام بأساليب العمل الحديثة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال عملهم علميا وعمليا مما يؤدي إلى تحسين طرائقهم وأساليبهم في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.

وذكر السعود وحسنين (2016) أهمية التنمية المهنية لمدير المدرسة، لما تعود عليه بالعديد من المزايا من أهمها تبني رؤية تعليمية واضحة ومحددة يشترك فيها جميع العاملين في المدرسة، والتي من خلالها

يقود العملية التعليمية داخل المدرسة نحو الأهداف المرجوة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المدروسة، في مناخ مدرسي مهيأ لجميع أعضاء المجتمع المدرسي يسوده العمل بروح الفريق الواحد، كما توجهه للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريب؛ مما يمكنه من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، الذي ينعكس على تحقيق الإنجاز المطلوب وبمستوى عال من الجودة.

وفي نفس السياق تؤكد العموري (2017) أن المدير يحتاج إلى التنمية المهنية من أجل تحقيق بناء العلاقات، وتطوير المؤسسة التعليمية التي تتكون من مجموعة من المتعلمين، بحيث يصبح قادرا على بناء فرق متماسكة موجهة نحو الهدف، قادرة على العمل التشاركي الجماعي لإنجاز الأهداف التي تحقق رسالة المدرسة، ويمتلك مجموعة مختلفة من المهارات والقدرات التي تساعده على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولقد كشفت أعمال بعض الباحثين عن مسؤوليات جديدة وأساسية لمدير المدرسة تتناسب مع القرن الحادي والعشرين، وترتبط بشكل واضح مع تحصيل الطلبة وأداء العاملين، من حيث التركيز على التعليم والتعلم، وتأسيس خطوط تواصل قوية، تقوي المعتقدات المشتركة حول الحياة المدرسية، وبناء قدرات المعلمين في استخدام البيانات لتحديد الاستراتيجيات التي تستجيب بفعالية لحاجات الطلاب، وتمكينهم من صنع القرار.

ويركز الأسدي وآخرون(2016) على الكفايات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية من حيث مقدرته على إنجاز مهامه بمستوى عال من الدقة، وتمتعه بنشاط يرتكز على الأداء الذي يحقق الجودة والفعالية والابتكار، بحيث يجعل المتعلم منتجا للمعرفة بدلا من الاقتصار على استهلاكها، إضافة إلى امتلاكه لأساليب تنمية الذات والتعاون وحب العمل بروح الفريق الواحد، وحرصه على التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة، وينطلق في عمله باتجاه تأكيد

الجودة الشاملة، والإسهام في إيجاد مجتمع متعلم. وتشير الدراسات التربوية إلى أن تطوير التعليم يعتمد على مستوى النمو المهني للعاملين في المؤسسة التربوية، وذلك لكون التنمية المهنية من الاستراتيجيات المهمة للاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات ومتابعة الجديد في مجال التكنولوجيا والمعرفة، لما تحتويه من طرق وإجراءات تحسين وتطوير أداء العاملين والارتقاء به وبالتالي تحقيق مبدأ التعلم والتميز للجميع.

وتستنتج الباحثة أن هناك العديد من الأسس التي تقوم عليها التنمية المهنية لمدير المدرسة والمدير والمساعد، والتي يضمن من خلالها نجاح كافة عملياتها وأنشطتها ومن أهمها أن تكون عملية مقصودة، تتم من خلال تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بكل وضوح، مع تحديد الطرق التي يمكن بها تحقق تلك الأهداف، وأن تكون ذات قيمة لهم. وأن تكون عملية مستمرة، تستمر خلال الحياة المهنية للمدير والمدير المساعد، لأنها تقدم كل يوم فرصا للتعلم، والتحدي هو استغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاءتهم المهنية، وأن تكون عملية منهجية، تتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة والتي تهدف لتحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات كل من مدير المدرسة والمدير المساعد. كما يجب أن تركز على التغيير الفردي والتنظيمي، إذ إنها يجب أن تركز على إحداث التغيير في اتجاهات ومهارات ومعلومات المدير والمدير المساعد، مع الاهتمام بتناول التغييرات لدى كافة العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المدرسة.

وفي نفس السياق أكد كل من (المهدي والفهدي وحسن،2015) على المبادئ الفعالة للتنمية المهنية لضمان فعالية البرامج في المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها: أن تستجيب برامج التنمية المهنية لرؤية ورسالة وأهداف المدرسة، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء رؤية ورسالة وأهداف المدرسة. وأن تكون التنمية المهنية عملية مستمرة ومستدامة، ويتطلب ذلك وجود آليات محددة للتخطيط

والتنفيذ وتوافر دعم مستمر لها. كما يجب أن تعزز المشاركة الفعالة من جميع العاملين في المدرسة، عن طريق تشكيل اللجان الخاصة ووجود آلية اتصال فعال. وأن تستخدم برامجها أساليب تدريبية فعالة، تركز على المشاركين فيها بحيث تستجيب للاحتياجات التدريبية الفردية وأساليب التعلم المختلفة للمشاركين.

من خلال العرض السابق ترى الباحثة بأن التنمية المهنية تحظى بأهمية كبيرة جدا في الحقل التربوي، باعتبارها الوسيلة الأساسية لتحسين أداء العاملين وتطويره حتى يواكب التطور الراهن في الفكر والممارسة، ومعها يصبح العاملون أكثر فعالية وكفاءة على اختلاف مهامهم وتخصصاتهم؛ فهي في مجملها تسعى إلى تحقيق أهداف إيجابية عظيمة تنطلق من تطوير القدرات الإدارية والشخصية للعاملين في المدرسة، والذي يسهم بالتالي في تطوير القدرات الإدارية والأكاديمية للمدرسة ككل والتي من خلالها تتحقق مستويات عالية من الأداء، بالإضافة إلى تطوير الثقافة المهنية لدى جميع العاملين في المدرسة من خلال البرامج التدريبية التي تستهدف التدريب على متطلبات تطبيق النظم الحديثة للإصلاح المدرسي، وتدريبهم على الأدوار الجديدة التي تفرضها عمليات التطوير والتحسين، والإحساس بالمسؤولية، مما يزيد الشعور بالرضا والانتماء الوظيفي للمدرسة، ويتحقق ذلك بصورة أكثر فاعلية من خلال توجه العاملين في المؤسسة التربوية إلى ممارسة التنمية المهنية الذاتية وهذا ما سيتناوله المحور التالي.

2.4.1 ماهية التنمية المهنية الذاتية

في الفترة الأخيرة اهتم العديد من العلماء والباحثين خاصة في الدول المتقدمة بالتنمية المهنية الذاتية، ونتج عن هذا الاهتمام دراسات وبحوث عديدة للوقوف على ماهيتها ومقوماتها، والعوامل التي قد تعيقها أو تحفزها، وقد أسفرت عن هذه الدراسات والبحوث نتائج وحقائق مهمة عن التنمية المهنية الذاتية من

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

بينها عدد من النظريات التي اهتمت بهذا الجانب وهي: النظريات المتعلقة بالمعتقدات والدافعية، كالنموذج الثلاثي للتطوير المنظم ذاتيا.

وتعتبر التنمية المهنية الذاتية أحد أشكال التنمية المهنية التي تتم أثناء الخدمة، حيث تعتمد معظم برامج تطور الأداء اعتمادا كليا على المسؤولية الذاتية للفرد من خلال قيامة بمجموعة من الأنشطة تمكنه من تطوير أدائه، مع الأخذ بالتغيرات المستمرة، بحيث يعني بنموه وتطوير نفسه، وتبنيه ممارسات جديدة واستجابته للتغيير باتجاهات وسلوكيات جديدة. وينظر للتنمية المهنية الذاتية على أنها العملية التي تتضمن القيام بأنشطة فردية وجماعية يمكن القيام بها داخل المدرسة أو خارجها (الخبتي، 2009).

وذكرت الحارثية (2010) بأن التنمية المهنية الذاتية تتميز بقلة التكاليف، ويمكن للمتعلم أن يسيطر من خلالها على السرعة التي يتعلم بها، كما يمكنه تصميم المحتوى حسب متطلباته الشخصية. حيث إن الأفراد الذين يرغبون في تنمية أنفسهم ذاتيا يتميزون بقدرتهم على اكتشاف وتطوير وتطبيق قدراتهم وإمكاناتهم، ووضع أهدافهم الخاصة، والعمل باستقلالية أو مع الآخرين؛ لتحقيق أهداف التطوير الذاتي لديهم، واستخدام استراتيجيات واسعة ومناسبة، وفهم تطويرهم الذاتي وتخطيطه ومراقبته، والبحث عن المعلومات والمعارف المتجددة من أجل الاستمرارية في التطوير الذاتي، والتغلب على الصعوبات التي تواجههم لتحقيق أهداف التطوير، وتطبيق المهارات الجديدة والمعرفة المناسبة في العمل، وأكدت على أنه من أجل أن يستمر الفرد في تطوير نفسه ذاتيا يجب أن تهتم المنظمات بالتطوير الذاتي وتشجعه؛ من خلال توفير مصادر التعلم المختلفة، وتذليل الصعوبات لدى المشاركين في برامج التطوير الذاتي ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ولقد وصف الكثير من الباحثين التنمية المهنية الذاتية بأنها: العملية التي يأخذ فيها الأفراد بالمبادرة بمساعدة الآخرين أو بدونها بتشخيص احتياجات التعلم والتطوير لديهم، وصياغة أهداف تعلمهم، والتعرف على المصادر التي تعينهم على التعلم سواء البشرية أو المادية، واختيار استراتيجيات التعلم المناسبة، وتعتبر التجارب التي يمر بها الإنسان مصدرا غنيا للتعلم ينبغي استغلالها، إضافة إلى خبرات الآخرين، وهناك ثلاثة أسباب توضح أهمية التنمية الذاتية لدى المتعلم الكبير وهي: أن الأفراد الذين يبادرون بأنفسهم للتطوير الذاتي يتعلمون أكثر وبشكل أفضل من الأفراد الذين ينتظرون فرصة أن يتم تعليمهم وتطويرهم، وأن التعلم والتطوير الذاتي يتماشى مع طبيعة الفرد، فمع الوقت تزداد القابلية لدية لتحمل مسؤولية تطوير نفسه من أجل حياة أفضل، وأخيرا فأن التطورات الحديثة والمستمرة في المجال التربوي والتعليمي تحتم على الفرد الأخذ بزمام المبادرة لتطوير نفسه.

وأشارت عزيز(2007) في دراستها إلى أن التربية المهنية الذاتية هي الأساس لأي أسلوب من أساليب التنمية المهنية، وذلك لتوافر القناعة والدافعية بأهمية التنمية الذاتية لتحسين الممارسات المهنية سواء تيسر له ذلك من خلال المنظمة أو بطريقة شخصية، وإن هذه القناعة وتلك الدافعية هما الشرطان الموضوعان الرئيسان لكي تنجح كل الجهود المبذولة في التنمية المهنية الذاتية، ومن الأساليب الذاتية للتنمية المهنية: الدراسات العليا، وهي عملية تربوية متكاملة هدفها إعداد الشريحة العليا من الطاقات البشرية التي يحتاجها المجتمع في شتى قطاعات الإنتاج والخدمات، وتنمية الإنسان فكرا واتجاها ومساعدته على تحقيق ذاته المبدعة، كذلك التعلم عن بعد والبحث العلمي الذي يعتبر أحد أساليب التنمية المهنية المستمرة؛ حيث إن هذا الأسلوب يمكن الفرد من الاطلاع على الجديد ومواكبة المستجدات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تقوم التنمية المهنية الذاتية على العديد من الأسس والمبادئ التي يضمن من خلالها نجاح كافة أنشطة التنمية المهنية الذاتية وعملياتها، وقد ذكر مصطفى (2008) أهم هذه الأسس والمبادئ وهي:

1. أن تكون عملية مقصودة: فالتنمية المهنية الذاتية عملية مقصودة تتم من خلال تحديد الأهداف المرجوة في التنمية المهنية بوضوح، والتأكيد أنها ذات قيمة، بالإضافة إلى تحديد الطريقة التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المحيطة المتوقعة.
2. أن تكون عملية مستمرة: فالتنمية المهنية الذاتية لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة ولكنها عملية مستمرة تستمر خلال الحياة المهنية؛ حيث إنها تقدم كل يوم فرصا للتعلم والتحدي، واستغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاية الأفراد.
3. أن تكون عملية منهجية (نظامية): فالتنمية المهنية تتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة، وبدون هذا المدخل المنهجي فإن المتغيرات التنظيمية سوف تعوق نجاح عمليات التنمية المهنية على تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات الأفراد.
4. أن تركز على التغيير الفردي والتنظيمي: ومن الأسس المهمة لنجاح التنمية المهنية الذاتية أنه لا يجب أن نركز فقط على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات ومعلومات الفرد، ولكنها تشتمل كذلك على تغييرات كافة العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المدرسة.

أما الحارثية (2010) فقد لخصت بعض مبادئ التنمية المهنية الذاتية الفعالة في وجود البيئة المهنية والتنظيمية المشجعة للتطوير والتحسين، والتي تراعي اختلاف حاجات الأفراد في المنظمة التعليمية، وبالتالي اختلاف برامج التنمية المهنية لهم، والانتقال من مبدأ التقليد القائم على التركز على النقص والفجوات لدى الأفراد ومحاولة علاجها، إلى المبدأ القائم على الثراء المعرفي والخبرات التراكمية التي يمتلكها

الأفراد ومحاولة تحسينها، والحرص على توظيف نتائج البحوث والدراسات والتجارب المتميزة في المجال التربوي، فلا يجب أن يكون برنامج التنمية المهنية الذاتية عشوائيا أو معتمدا على انطباعات شخصية.والعمل على تنمية الخبرات الداخلية لدى المعلمين في مجال رعاية الطلاب والتواصل مع المجتمع، وإن استخدام التكنولوجيا والمجالات الأخرى اللازمة للوصول للتميز والإبداع في العمل ينعكس إيجابا على تحصيل الطلاب، مع ضرورة التعامل مع التنمية المهنية الذاتية كعمليات وليس كنتائج؛ فالتنمية المهنية هي عملية مستمرة تحدث بشكل طبيعي أثناء اليوم الدراسي أو في أي مكان ووقت آخر، وبناء خطة متكاملة وطويلة الأجل يراعى فيها الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعلمية، وتتضمن أهدافاً واضحة يتم تحقيقها على مراحل، بالإضافة إلى توفير الوقت والموارد المناسبة لبرنامج التنمية المهنية الذاتية حتى تحقق أفضل النتائج، وضرورة قياس أثر التنمية الذاتية على العاملين، وقياس انتقال أثرها على جودة الأداء.

والباحثة في هذا السياق تؤيد ما ذكرته الحارثية (2010) على أهمية التنمية المهنية الذاتية والتي من خلالها يمكن لجميع العاملين اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم وتطويرها، سواء كان ذلك من خلال العمل باستقلالية أو مع الآخرين، وهذا ما تقوم عليه المجتمعات المهنية للتعلم والتي تمثل الجو العام الذي يشارك فيه كل العاملين في المسؤولية تجاه تعليم أنفسهم وتعليم بعضهم البعض، والسعي لتحسين أدائهم بشكل عملي من خلال الممارسات وتبادل الخبرات، كما أنها تترجم ما ذكره مصطفى (2008) أن التنمية المهنية الذاتية تقوم على أسس تجعلها عملية مستمرة طوال فترة الحياة المهنية للفرد، كذلك تسير وفق طريقة منهجية منظمة، وتركز على إحداث التغيير في الاتجاهات والمهارات والمعلومات. كما تؤكد المجتمعات المهنية للتعلم على ما ذكرته الحارثية (2010) من مبادئ للتنمية المهنية الذاتية من حيث وجود البيئة المهنية

المشجعة للتطوير والتحسين، كذلك من خلال التعامل مع التنمية المهنية كعمليات وليس كنتائج، وقياس أثر التنمية المهنية على جودة الأداء.

2.4.2 الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية الذاتية

في ظل الاتجاهات التربوية المعاصرة ونتيجة للتطور المتسارع في مجال المعرفة والتقنيات الحديثة، أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير في الأدوار المستقبلية للعاملين في الحقل التربوي، لتتناسب مع الأنماط والطرق الجديدة التي تستخدم في التربية، لذلك أولت الأنظمة التربوية اهتماما خاصا بهذا الجانب، وذلك من خلال إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة في ضوء الأدوار والتحديات المعاصرة، التي تتطلب إحداث تطوير أهداف البرامج التدريبية وآلياتها وأساليبها؛ بهدف مواكبة الاتجاهات المعاصرة في تنمية العاملين في الحقل التربوي مهنيا وأكاديميا وثقافيا، كي يكتسبوا قدرات ومهارات تمكنهم من تحقيق أهداف التعليم داخل المدرسة وخارجها، كما تمكنهم من التفاعل الجاد مع مختلف معطيات عصر تقنية المعلومات، وتطوير أدوارهم بما يؤدي إلى توظيف هذه المعطيات، ويتطلب هذا الأمر ضرورة أن يحافظ كل من مدير المدرسة و المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق الإدارة و التعليم والتعلم وتقنياتها (المفرج والمطري، 2007).

وذكر سعود (2010) أن من أهم سمات التطور في عصرنا الحاضر هي التطورات التقنية المعاصرة والانفجار المعرفي الذي انعكس بشكل كبير على المجالات التعليمية وأساليب التربية والتعليم، وما طرأ عليها من تقدم علمي وثقافي وتقني أثر إيجابيا على المجتمع بجميع مؤسساته العلمية والبحثية ومؤسسات العمل المختلفة؛ مما فرض على الحقل التربوي عملية التطوير والتجديد والتحديث في أساليب التدريس

والتعلم، من أجل إعداد كوادر بشرية فاعلة تواكب التطورات والمستجدات المتسارعة في المعرفة والمعلومات والتقنيات الحديثة، وهنا يأتي دور مدير المدرسة الناجح في تنمية مهارات الكوادر الفاعلة والمنتجة من خلال توظيف الاتجاهات المعاصرة التي تتناسب مع متطلبات العصر؛ لذلك أصبح دوراً مدير المدرسة في عصر المعلوماتية دور أساسياً باعتباره الركن الأساسي الذي يعتمد عليه بناء أركان العملية التعليمية التعلمية.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة إنه يحتاج كل من مدير المدرسة والمدير المساعد وبشكل مستمر إلى تطوير كفاياتهم العلمية والعملية، ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور عن طريق أساليب التعلم الذاتي والبرامج التدريبية المتطورة، وبرامج التدريب أثناء الخدمة التي تعتبر مطلبا هاما وأساسيا للنمو المهني والوسيلة الفعالة لتطوير القدرات الأدائية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، لذا يجب ألا ينفصلا عن التطور الذي يحدث في العالم في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من ناحية، والتطور الذي يلحق بالفكر والممارسات التربوية من ناحية أخرى؛ فيجب عليهم أن ينموا من قدراتهم الذاتية ويطوروها من أجل تحسين الأداء، وتلبية حاجات التغيير لتواكب متطلبات العصر، على اعتبار أنهم أداة للتغيير ووسيلة لتطوير العاملين والعمل المدرسي.

لذلك أثبتت بعض دول العالم أن تطبيق مفهوم التعلم مدى الحياة يشكل التحدي المطلوب للعاملين في الحقل التربوي؛ بهدف الارتقاء بالأساليب والطرق التي يستخدمونها للتطوير والتجديد، ولأن التعلم مدى الحياة عملية مستمرة لكشف الذات والتأمل والتزود بالمعرفة وثراء الفكر فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق إعادة هندسة مهنة التدريس برمتها ويفتح مجالات مهنية جديدة تدعم جهة العاملين في الحقل التربوي ليكونوا هم أنفسهم متعلمين مدى الحياة.

وأكد الخبتي (2009) أن مفهوم "التعلم مدى الحياة "مفهوم جديد وجدير بأن يكون جزءا من النظام التعليمي؛ وذلك لضمان استمرار تطور المجالات التربوية ومجاراتها للعصر السريع التغيير بهدف تلبية احتياجات المجتمع وحل مشاكله الناتجة عن هذا التغير، حيث إن هذا المفهوم أثبت جدواه في بعض الدول المتقدمة كاستراتيجية أساسية لمواجهة تحديات العولمة، وقد دعمت البحوث الفرضية التي تقول: إن العاملين في التربية هم الذين يصنعون الفرق، وإن نوعية التدريب هو الذي يُحدث الفرق في أدائهم؛ حيث ذكرت أبحاث ودراسات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك ارتباطا وثيقا بين عوامل المستوى النوعي للمعلم والتحصيل الطلابي، ومن أهم ملامح التغيير في المجتمع الذي نعيشه وما يترتب على ذلك من تغيير في نظام التعليم الذي يتطلب بإلحاح تطبيق مفهوم "التعلم مدى الحياة" عولمة الاقتصاد التي لها تأثير كبير ومتعدد على حركة المال والعمالة والمعرفة.

هذا التأثير شكل تنافسا دوليا كبيرا، وحاجة ملحة إلى النمو البشري، وقد لوحظ في الوقت الحاضر أهمية اعتبار الثروة الحقيقية لأي أمة هم أفرادها؛ فالفرد المتعلم الذكي المبدع الواثق المتكيف مع الظروف هو المصدر الأساسي لتقدمها وتنافسها وبقائها، وقد أدى التأثير السريع وغير العادي لثورة تكنولوجيا المعلومات إلى اكتشاف طرق جديدة لتقديم المعلومة، وخدمة نشرها، وأدى كل ذلك إلى تغيير في كثير من مظاهر الحياة التي نعيشها بما في ذلك مهنة التدريس التي لها تأثير كبير على حياة أي أمة، واتساع نطاق المعرفة بشكل سريع بسبب استمرار تقدم العلوم والتكنولوجيا، وهذا التغير للمجتمعات في مجموعه أدى إلى ضرورة تغيير كيفية العمل، وتغيير الأنموذج المهني لأي مهنة في حياتنا، وهذا بدوره يتطلب إعادة التدريب وإعادة التعلم، وإن المحافظة على مبدأ التطوير الذي يسير جنبا إلى جنب مع العمل. يحقق النمو المهني المستمر، مما يجعل الحاجة ملحة إلى تطوير كل العاملين في الكثير من المهن،

ومن أهمها وأولها مهنة التدريس بحيث يتم التركيز على تعلم مهارات جديدة، غير المهارات السابقة، والتركيز على تزويد المعلمين بقدرات جديدة، وتشجيعهم على تبني الجديد، والمرونة في العمل والاعتماد على النفس، والعمل الجماعي والابتكار والإبداع.

وينظر السعود وحسنين (2016) إلى النظام التعليمي كمصدر أساسي لتلبية احتياجات المجتمع عندما يواجه ذلك المجتمع تغيرات عميقة وسريعة، وتأتي مهنة التدريس لتؤدي دور الوسيط لمواجهة تلك الاحتياجات وتلبيتها، شرط أن تحصل هذه المهنة على التدريب الحقيقي الصحيح الموجه لمتطلبات العصر، وأن تحصل على التجهيزات ليكون لديها القدرة على مواجهة التغيرات العديدة، والتحديات التي تواجهها وتقف أمامها، ولتتمكن مهنة التدريس من الفوز بثقة المجتمع والمحافظة عليه بشكل بناء وفاعل في عصر يتغير بشكل يصعب اللحاق به، لابد من تطوير مهنة التدريس في ظل مفهوم "التعلم مدى الحياة" الذي يتطلب فهما عميقا لحقيقة التغيير الذي يطرأ على المجتمع، وفهما حقيقيا لدور المدرسة في ظل هذا التغير، وأهم دور للمدرسة في هذا الإطار وضمن نموذج "التعلم مدى الحياة" هو دمج تقنية المعلومات في أنشطة التدريس والتعلم التي يقوم بها المعلمون والطلاب.

ولتحقيق ذلك لابد من تضمين هذه التقنيات في صلب النظام التعليمي، والتركيز على نوعية التعلم ويكون ذلك بأن يتبنى المعلمون طريقة "تعليم كيفية التعلم، أو تعلم كيف تتعلم"، لبذر مفهوم الاعتماد على النفس بين المتعلمين وحفز المعلمين على مواصلة استخدام المهارات التي اكتسبوها في حياتهم المهنية قبل الخدمة وأثناءها، وكذلك تبني مبدأ الاستجابة المهنية وذلك بتكريس وتشجيع مبدأ "من القاعدة إلى القمة" التي تعني تعاون جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإدارة لتحقيق هدف "تطوير المدرسة الكلي"، وهو مبدأ جديد يحتاج إلى تفاعل المعلمين واستجابتهم لمهام لم يتعودوا عليها،

مثل: الاشتراك في التقويم، وكتابة التقارير، وإعداد الخطط التطويرية، وتحديد السلبيات، وبرامج التدريب التي يحتاجونها هم أنفسهم في المدرسة، وذلك ضمن نظام تحقيق الشفافية وتبني المحاسبة، وتبني نظام إداري مدرسي جديد يتضمن استجابات جديدة من المعلمين، ويحقق هدف وجود علاقة متميزة وفعالة مع أولياء الأمور، ويكون هذا الهدف أحد مسؤوليات المعلمين؛ لأن دور الآباء أصبح مهما في النظام التعليمي لنجاح النظام التعليمي نفسه، وهذا يتطلب مزيدا من الوقت الذي يبذله المعلم، ومزيدا من المهارات التي يجب أن يتعلمها ويمتلكها.

كذلك التركيز على مبدأ "التعلم كاستثمار" في ظل التغير الذي يطرأ على المجتمعات، والاستثمار في الأفراد يعتبر الأمر الطبيعي، وإنفاذ هذا التوجه حكمة في المجتمعات التي تريد أن تتطور، من خلال تبني مفهوم "التعلم مدى الحياة" والذي يؤدي إلى توسيع دائرة مسؤولية المدرسة وإضافة بعد جديد لعملها، وذلك بأن تقوم المدرسة نفسها بالتعريف بدورها، وهذا يضيف مسؤوليات أخرى لها، ويزيد من الضغوط التي تعاني منها المدرسة التي يجب أن تستجيب لها ولتحقيق مفهوم "التعلم مدى الحياة"، ومن المهم وضع رؤية واضحة للتعلم والتدريب في النظام التعليمي بحيث يعمل كل قطاع من قطاعاته على تعضيد كل القطاعات، وألا يعمل كل قطاع بشكل منعزل، بالإضافة إلى إعداد نظام اتصالات جيد بين القطاعات، وذلك بمد جسور متينة بينها، وعمل شراكات بين النظام التعليمي ومؤسسات التعليم الأخرى، وإعداد نظام لتقويم واعتماد مؤسسات إعداد المعلم، يعمل باستقلالية تامة لحصر إيجابيات بيانات المؤسسة وتعزيزها وحصر سلبياتها بهدف علاجها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2.4.3 التنمية المهنية في المجتمعات المهنية للتعلم

تعتبر المدارس من أكثر المنظمات عرضة للتغير والتطور، الأمر الذي يجعل التنمية المهنية بالنسبة للمدارس التي تعمل كمجتمعات مهنية للتعلم أمراً ضرورياً ومهماً، بهدف ملاحقة التطور والتغير والمشاركة في صنع هذا التطور، والتنمية المهنية في جوهرها تهدف إلى تحسين أداء الأعضاء في مجتمع التعلم، من خلال تنمية قدرات جميع المنتسبين للمدرسة على التعلم والتكيف مع البيئة المتغيرة التي يعملون فيها، وإكسابهم القدرة على متابعة التقدم العلمي في مجالات العمل، وتدريبهم على ممارسة البحث العلمي والتفكر والتأمل في ممارساتهم المهنية، وإكسابهم مهارات توظيف واستثمار التقنيات الحديثة، الأمر الذي يسهم في الارتقاء بمستوى الممارسات المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي، والذي ينعكس على تحسن وتطور الحياة المدرسية.

لذلك أصبحت التنمية المهنية تحتل موقعا مهما ضمن معايير جودة الأداء المدرسي، والتي تعمل كمجتمعات للتعلم، لأنها تساعد العاملين في اكتساب القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة بكفاءة عالية، لأنهم يتعلمون العديد من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات أثناء ممارستهم لأنشطة التنمية المهنية، وذلك لأنهم يتأملون ممارساتهم بشكل مستمر، ويلاحظون التغير الذي يطرأ على أدائهم، حيث إن المدرسة التي تتبنى عملية التحسين وتتحول إلى مجتمع للتعلم، تملك رؤية تساعد جميع الأعضاء المنتسبين إليها على زيادة القدرات والمهارات من خلال التنمية المستمرة، حتى يتحولوا إلى ممارسين مهنيين على درجة عالية من جودة الأداء والكفاءة، وهنا يعمل مدير المدرسة باستمرار على إتاحة فرص تعلم متنوعة لأعضاء المجتمع المدرسي، من خلال توفير التدريب للمعلمين على مهارات العمل الجماعي وتوفير الوقت الكافي لهم للحوار التفكيري حول قضايا التربية في جميع المجالات، والمشاركة مع فرق العمل المدرسية في التدريب على بناء المهام، والعمل على تمكين المعلمين من تطوير خبرات جديدة على كافة

المستويات، وتعزيز البحث والاستقصاء المستمر، والتحسن الذي يتخلل الحياة اليومية في المدرسة، والقيام بدعم وتعزيز المعرفة المتعمقة للمحتوى العلمي، وفهم أكبر لعملية التعلم، وتقدير أفضل وأعظم لحاجات الطلاب(الصغير،2009).

من خلال العرض السابق تتفق الباحثة مع ما ذكره كل من سعود (2008) والخبتي (2009) في حاجة الحقل التربوي الملحة للتغيير في ظل الاتجاهات التربوية المعاصرة، في جميع الأدوار المستقبلية للعاملين، وذلك كي يتمكنوا من اكتساب المهارات والقدرات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف، ويمثل دور مدير المدرسة الجانب المهم والأكثر تأثيرا في التغيير من حيث حرصه الدائم وبشكل مستمر على تطوير كفاياته العلمية والعملية، ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور، والسعي لفتح مجالات مهنية جديدة تدعم جهة العاملين في المدرسة، ليكونوا هم أنفسهم متعلمين مدى الحياة فيكون لديهم فهما عميقا لحقيقة التغيير التي تواكب متطلبات العصر الحديث.

كما تؤكد الباحثة على ما ذكره السعود وحسنين (2016) وهو ضرورة أن يحافظ جميع المنتسبين للمدرسة على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة، بحيث يكون التعليم بالنسبة لهم عملية نمو مستمرة ومتواصلة، فالمعلم المبدع والمدير المبدع هم طلاب علم طوال حياتهم في مجتمع دائم التعلم والتطور، وتؤيد ما ذكره الصغير(2009) من حيث تعدد مداخل التنمية المهنية في المدارس التي تعمل كمجتمعات مهنية للتعلم، والتي تدور حول فكرة واحدة وهي أن يتحول جميع الأعضاء في المدرسة إلى متعلمين دائمي التعلم، فيتعلم الأعضاء من أنفسهم حين يتفكرون في ممارساتهم المهنية، ويتعلمون من زملائهم بلاحظة أدائهم، ويتعلمون من المواقف والتجارب حين يقومون بالبحوث الإجرائية، وهذا من

أهم الجوانب التي ترتكز عليها المجتمعات المهنية للتعلم موضوع هذه الدراسة، ولضمان نجاحها في ظل التغيير المتسارع فأن جميع العاملين بحاجة إلى التدريب المستمر وهذا ما سيتم تناوله في المحور التالي.

2.5 التدريب

التدريب مصدر مهم من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم، وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، وقد أصبح التدريب في الوقت الحالي ضرورة ملحة في كافة المجالات من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة؛ وإن ما حدث من تطور علمي وتقني في السنوات الأخيرة أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب، أدت دورا بارزا وأساسيا في أساليب التدريب أثناء الخدمة، ويمثل التدريب أحد أهم الوسائل لتنمية قدرات الأفراد فنيا ومهنيا وإداريا، وإكسابهم إمكانات ومهارات ترفع من قدراتهم الإنتاجية وتحسين المخرجات.

وذكر الخطيب (2006) أن التدريب هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم، كما أن التدريب عملية مستمرة، محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها؛ حيث إن التدريب يهتم بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل، ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما أيضا فيما يتعلق بالفعالية.

والتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد كافة العاملين في المنظمة بالمعارف والمهارات والقدرات والعمل على تحسينها وتطويرها، وتغيير اتجاهاتهم بشكل إيجابي هادف ينعكس بالتالي على تحسين وتجويد الأداء، وتذهب الكثير من الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة إلى أن التدريب المستمر للعاملين في المؤسسة التربوية يجعلهم دائمي الاتصال بما يحدث في العالم من تطورات ومستجدات تربوية، مما ينعكس على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم، وذلك تماشيا مع المنافسة العالمية والقوة الدائمة في التغيير والتجديد المتسارع في المعرفة وطفرة التكنولوجيا الحديثة، مما جعل التدريب ضرورة حتمية لمواجهة هذه التغيرات، كونه أهم الوسائل للارتقاء بمستوى العاملين في الحقل التربوي، وذلك لإكسابهم المزيد من الخبرات التي تمكنهم من مواجهة كل التغيرات، التي تطرأ على العملية التعليمية(الجهوري،2014).

ويعتبر التدريب من المرتكزات الأساسية للتنمية المهنية الذاتية، فهو يسعى إلى إكساب العاملين في المؤسسات المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاية واقتدار، فضلا عن إكسابهم أساليب وطرق وإجراءات عمل جديدة ومبتكرة لتحسين ممارساتهم، والارتقاء بمؤسساتهم إلى مشارف التجديد والإبداع، حيث إن التطور العلمي والتكنولوجي فرض على العاملين مراجعة أهدافهم ومتطلباتهم المتعلقة بالتدريب؛ بهدف تمكين أنفسهم من اكتساب الكفايات والمهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية، ويحتاج العاملون في أيامنا هذه إلى تحمل المسئولية عن حياتهم المهنية وتحديث مهاراتهم، ففي تقرير "تنمية خبراء التنمية " تم فتح الباب على مصراعيه أمام نمو التعليم الخاص والتدريب الخاص كاتجاه رئيسي في التنمية منذ بداية التسعينيات، وأصبح في الوقت الحاضر جزءاً من استراتيجية متكاملة للتغير والتطوير؛ لأن التنمية تتطلب إحداث تكامل بينها وبين نتائج العمل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ومردوداته، لذلك يتوجب على العاملين الأخذ بزمام المبادرة واستغلال فرص التعلم بصورة متواصلة، لأن التنمية المهنية المتواصلة تحدث فرقاً واضحاً في الحياة المهنية للأفراد (جنيفر جوى،2008).

ويهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي تمكنه من زيادة إنتاجيته في العمل، والأساليب المتطورة لأداء مسئوليات ومهام وظيفته، وتنمية وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه كي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية، بالإضافة إلى تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم، كي يصبحوا قادرين على مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات.

وتحتاج القيادات التربوية إلى برامج تدريبية وتوجيهية من أجل بلوغ الفاعلية والجودة في الأداء، من خلال إحداث التغيير والتطوير في قدراتهم وكفاياتهم، وتغيير اتجاهاتهم من الناحية المهنية والوظيفية، وذلك عن طريق التعلم بالممارسة الفعلية والعصف الذهني والتدريب على الإفصاح عن الرأي، وبناء فرق العمل، والتشجيع على البحث العلمي والتطوير، وتنمية الوعي بأهمية التعليم المستمر (السعود وحسنين،2016).

2.5.1 التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة

لقد أصبح للتدريب التربوي دور محوري في بناء رأس المال البشري وفي بناء الاقتصاد المحلي؛ ليتناسب وسوق العمل، بسبب الارتباط الوثيق بينة وبين التعليم؛ فما يحدث من تحولات في مكونات النظام التعليمي بصفة عامة ينعكس على التدريب التربوي بصفة خاصة، كما أنه لا إصلاح دون تدريب ولا تغيير دون تدريب، ولذلك يعد التدريب نظاما مفتوحا يتأثر بمكونات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به؛

لأنه نظام لا يعمل من فراغ؛ فما يحيط به من ظروف وتحديات داخلية وخارجية تجعله يتفاعل معها تفاعلا تبادليا واعتماديا، يتأثر بها ويؤثر فيها، ولكنه لا يتحكم بها فهو نظام يقوم على المرونة والاستمرارية بدلا من الركود والجمود، حيث تغير مفهوم التدريب في ضوء الاتجاهات المعاصرة واختلفت أهدافه واتجاهاته وأساليبه وأدواته.

وذكر اليارو (2005) أن فلسفة التدريب الجديدة تشير إلى "القدرة المتجددة على بناء المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب وتطويرها؛ للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية؛ وهذه الرؤيا الجديدة للتدريب تكمن في ضوء عدد من المداخل أهمها إدارة الجودة الشاملة، وتنمية وتطوير أساليب الحلول الإبداعية للمشكلات والتدريب التحويلي، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب تقوم على التحسين المستمر، وصناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم المطلوبة بمستوى متميز من الأداء طبقا للمواصفات المطلوبة من خلال العمل المستمر على تحسين العمليات والتنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام، ومشاركة العاملين جميعهم في تطبيق مراحل تقديم الخدمات التدريبية جميعها، والاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات، ويعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة منهجا علميا لتحقيق التفاعل والتكامل بين أنشطة التدريب الهادفة؛ لتطوير الهياكل والنظم وأساليب العمل وزيادة معارف ومهارات القوى البشرية العاملة في مختلف المستويات الوظيفية وبناء فرق العمل لاسيما بين العاملين.

أما مبادئ تنمية وتطوير أساليب الحلول الإبداعية للمشكلات في التدريب فتقوم على التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الحالية وتطلعاتها المستقبلية من خلال استغلال فرص التغيير، وتحويلها

إلى إمكانات إبداعية وقدرات متميزة في الملاحظة والاستماع، ومعرفة العناصر اللازمة لتحفيز الإبداع، ويتيح هذا المدخل في التدريب أسالباً وخططا تسهم في إثراء معارف ومهارات وقدرات المتدربين؛ من خلال أساليب تثير الفكر وتحفز الإبداع كعصف الأفكار والتحليل والتشخيص لمعطيات الموقف التدريبي والمحاكاة والواقع الافتراضي.

أما التدريب التحويلي فيقوم على إعادة تأهيل وتدريب العاملين الذين أصبحت معارفهم أو مهاراتهم لا تتناسب والتطور التكنولوجي، الأمر الذي فرض تحولات جذرية في بيئة العمل المتمثلة في أنواع الوظائف وظروف العمل وتكوين القوى البشرية العاملة، كما يتيح التدريب التحويلي التفاعل الإيجابي مع أثر التحولات التكنولوجية على المنظمات جميعها، وطبيعة الوظائف، ونظم وأساليب العمل ومعارف ومهارات العاملين، بينما تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على "إحلال المعرفة الفنية المتقدمة محل التوجيهات والتعليمات التقليدية في التدريب، فتتحول إدارة التدريب من نظام يقوم فقط على تلقي التوجيهات وإصدار الأوامر إلى نظام متطور يتلقى المعرفة العلمية والتكنولوجية في إطار تنظيمي متكامل، من خلال تسليح الموارد البشرية بالمعرفة المبنية على المعلومات المتدفقة بجانب تسلحه بالمهارات التكنولوجية والفنية واليدوية، ويساعد ذلك على تحقيق التنافسية والتنمية المستدامة".

وتؤكد الجهوري (2014) على أن التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة يعد أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، كما أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهميته في كونه أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري، وعن طريقة يستمر الإعداد للمهنة في ظل متطلباتها المتغيرة والمتأثرة بعوامل عدة كالانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الذي صاحبه ظهور الكثير من

الوظائف والاحتياجات التدريبية الجديدة، والتي تؤكد في مجملها على أهمية التدريب لتحقيق التنمية الذاتية للفرد، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته، وإكسابه المعرفة، والتأثير على الأساليب التي يستخدمها من أجل الوصول إلى جودة الأداء.

إن التغيرات المتسارعة في مجال المعرفة التربوية تستدعي تعديل اتجاهات معينة، وإضافة معارف معينة، وإكساب مهارات جديدة لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين؛ لضمان كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة من المستجدات، من خلال برامج تدريبية أثناء الخدمة بحيث تركز على تحسين مستويات الأداء وتعزيزها؛ للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين في الحقل التربوي، وهذا ما توصلت إليه دراسة المرحابي (2010)، كما أشار الياور (2005) إلى أن الهدف الرئيس للتدريب في ضوء الاتجاهات المعاصرة هو إكساب المتدرب مهارة توليد معرفة جديدة وكيفية مشاركة الآخرين فيها، فمن خلال التدريب الذكي الذي يساعد على تنمية ملكة الذكاء التي تشمل معرفة المعلومات ومعرفة المهارة ومعرفة التنظيم واستثارة الإبداع؛ مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع؛ لأن التدريب في المستقبل يوظف التدريب الذكي بكل أشكاله وصوره فهو "يهدف إلى بناء مداخل جديدة للتفكير في تناول مشكلة ما أو علاجها أو إدارة موقف ما أو أزمة ما يعاني منها الفرد أو المنظمة أو المجتمع، حيث ينتقل بالتفكير إلى توليد فكر ومعرفة جديدة توصل لوسائل مرنة تزيد من المهارات التي تسهم في استحداث منافع مبتكرة تؤثر على مجمل النشاط الإنساني، وفي الوقت نفسه تمكن من الحصول على مكاسب من حقوق امتياز الملكية الفكرية التي تعد أهم أدوات التنافسية".

ويرى المفرج (2007) أن التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر بمثابة ضبط وتوجيه وحصر لطاقات التنمية المهنية الذاتية لدى العاملين في الحقل التربوي، ودفعها نحو إتقان مهارات التعلم والتعليم

والارتقاء بالعملية التعليمية؛ تحقيقا لمبدأ التعليم المستمر الذي أصبح ضرورة عصرية تفرضها عدة اعتبارات، منها الانفجار المعرفي خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا، والذي يفرض على كل من المدير والمعلم أن يظلا على اتصال دائم بالمستجدات في مجال التخصص والمهام ، ومن هذا المنطلق بدأت فكرة مراكز المعلمين في بريطانيا، ثم انتشرت هذه المراكز في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتعد مراكز المعلمين أحد أشكال برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وهي عبارة عن مركز يجمع عدد من المتخصصين في مهنة التعليم، هدفه تزويد العاملين في الحقل التربوي بكل ما هو جديد في مجال المناهج، والوسائل التعليمية، وطرق التدريس، وأساليب التقويم، ومن أهم الخدمات التي تقدمها هذه المراكز توفير مساعدة استشارية من خلال خبراء في المجالات التعليمية، وتساعد على اتصال المعلمين مع متخصصين في هذه المجالات، بما يساعد على نمو خبراتهم المهنية، وتنظيم ورش تربوية ومواد دراسية تنمي المهارات العقلية والأكاديمية للعاملين في الحقل التربوي مع تقدم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتربويين، وتنمي العلاقات الإنسانية بينهم، كما تساعد المعلمين على حل مشكلاتهم وتشجعهم على تجريب طرق جديدة لحل مشكلاتهم الصفية، و تسمح لهم باستكشاف المواد التعليمية المختلفة وتطويرها لاستخدامها في الصف، وتسهم في توجيه المعلمين الجدد وإرشادهم، وتنمية مهاراتهم التدريسية المختلفة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين التربويين على تقبل المسئولية عن نموهم المهني الموجه ذاتيا وعلى الفهم الصحيح للعملية التعليمية.

ومن منطلق أهمية هذه المراكز في الدول المتقدمة وما لها من دور كبير جدا في تطوير أداء العاملين في الحقل التربوي في ضوء التطورات والاتجاهات المعاصرة، فقد حرصت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ممثلة في دائرة تنمية الموارد البشرية على تدريب العاملين في الحقل التربوي وعلى رأسهم

المعلمين من خلال إمدادهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تعينهم على تطوير أدائهم، بما يتناسب مع مقتضيات التنمية الشاملة ومتطلباتها واستغلال قدراتهم بطريقة مثمرة، لذلك أصدر مجلس الوزراء في اجتماعه خلال شهري نوفمبر وديسمبر من العام 2013م قرارا بإنشاء مركز تخصصي للتدريب المهني للمعلمين، يعنى بإقامة الدورات المهنية المكثفة، وإخضاعها للإشراف الدقيق؛ بهدف تطوير جودة أداء العاملين في الحقل التربوي من مديري المدارس و المعلمين والمشرفين من أجل رفع مستوى الأداء في كافة الجوانب التربوية، وللمركز التخصصي دوره الكبير في تطوير المستوى الوظيفي للعاملين في الحقل التربوي بما يتوافق مع الأداء الوظيفي العالمي، وذلك من خلال إيجاد تربويين يمتلكون مهارات عالية المستوى، ويتسمون بالثقة والدافعية، وكذلك من خلال توفير تنمية مهنية مستدامة مكثفة ومعتمدة.

ويسعى المركز التخصصي للتدريب المهني إلى نشر ثقافة التعلم المهني داخل المدرسة، وإيجاد مجتمعات مهنية متعلمة، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية ذات جودة عالية ومستمرة، بحيث ترقى بفكر وثقافة كل من المعلم والمشرف والمدير، وتنمي ارتباطهم بمهنتهم، وتدفعهم للسعي الدائم لتطوير الذات، فيكونوا أكثر التزاما في إيجاد الأساليب والاستراتيجيات الحديثة؛ لتلبية احتياجات العمل المدرسي وتحسين جودة الأداء (دليل عمل المركز التخصصي،2014).

وذكر الخبتي (2013) أن التدريب التربوي أثناء الخدمة في ضوء الاتجاهات المعاصرة يهدف إلى النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف التعليمية والتربوية؛ وذلك باكتساب الخبرات الثقافة والمهنية المتطورة لرفع معدلات الكفاءة الإبداعية في العمل التربوي، ورفع مستوى الأداء في العملية التعليمية، وزيادة الطاقات الإنتاجية للمعلمين عن طريق التدريب المستمر، وتحسين أداء العاملين في الحقل التربوي، وتطوير قدراتهم المعرفية والأدائية باكتساب المهارات المتطورة، كما يهدف إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية

في العمل التربوي، والتركيز على العلاقات الإنسانية في المواقف التعليمية المتعددة، وتزويد المتدرب بالمعلومات التربوية والمهارات والمستحدثات والمستجدات العلمية والتقنية والنظريات التربوية التي تجعله أكثر قدرة على مواكبة هذه التغيرات، بالإضافة إلى تدريب المتدرب على كيفية تطبيق النظريات والمعارف العلمية باتباع أسلوب اكتساب المهارة الأدائية من خلال المواقف التعليمية، بما يؤدي إلى تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق، ومعالجة الانحرافات في حينها والمحافظة على الوقت والجهد والمال وخصوصا في المجال الإداري، والعمل على زيادة قدرة المعلم على التفكير المبدع بما يمكنه من التكييف مع عمله من جهة ومواجهة المشكلات المستقبلية والتغلب عليها من جهة أخرى، من خلال مهارات التعليم الذاتي وتوفير مصادر المعلومات المعاصرة، وأخيرا رفع كفاءة القائمين بمهام التدريب التربوي لتحقيق الجودة والفعالية في تصميم البرامج التدريبية الهادفة بالتركيز على الكيف في الجودة دون الكم.

وأكد الطعاني (2007) على الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها، أهمها زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية، بالإضافة إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، مما يساعد على زيادة الاستقرار، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وخفض نسب الرسوب والتسرب من الطلبة، كذلك يهدف إلى تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي، ومواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعلمهم، كما يسعى التدريب إلى رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكساب المهارات العلمية المستخدمة في ميدان العمل، وزيادة قدرته على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحيه ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وهناك جوانباً أخرى يحاول التدريب التربوي التركيز عليها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ومنها تصميم البرامج التدريبية، حيث أكد الياور (2005) أن التحولات المعلوماتية والتكنولوجية المتسارعة وما يترتب عليها من تغييرات في السياسات وبالأخص الاقتصادية والتعليمية منها تتطلب إحداث نقلة نوعية في مهارات الأفراد العاملين في الميدان التربوي، لتحقيق التقدم الذي يواكب التطورات العالمية وللحصول على مهارات تتواكب مع التطور العالمي يتم تصميم برامج تدريبية تقوم على عدد من المبادئ والأسس لتجاوز الثغرات والعيوب في البرامج التقليدية، ومواكبة مستجدات العصر ومن هذه المبادئ والأسس: اعتماد أسلوب النظم في تصميم البرامج التدريبية، وصياغة أهداف البرنامج التدريبي في صورة السلوك المتوقع الذي سيتقنه المتدرب بعد إتمام التدريب، والحرص على اعتماد إطار أو نموذج نظري للبرنامج التدريبي، يوجه النشاطات والممارسات التدريبية، ويساعد المتدربين على أداء أدوارهم والمسئوليات المنوطة بهم، وصياغة محتوى البرنامج التدريبي في صورة وحدات تعليمية توفر للفرد الحرية في التدريب الفردي أو الجماعي، من خلال استخدام مصادر تعليمية متنوعة كالتعيينات الدراسية وحقائب التعلم الذاتي وغيرها، بالإضافة إلى مشاركة المتدربين في صنع القرارات المتعلقة ببرنامجهم التدريبي، وتيسير فرص النمو الذاتي لامتلاك المهارات والكفايات المهنية الضرورية لمهنة التعليم، وتفريد التدريب من خلال تضمين البرنامج التدريبي أساليب تدريب تتفق وقدرات ومهارات كل متدرب؛ مما يساعدهم على النمو الذاتي وفق معايير عامة تنطبق على جميع المتدربين في البرنامج، بالإضافة استثمار نتائج البحوث والدراسات العلمية كأساس لتطوير وتحسين البرنامج التدريبي.

ومن مبررات تطوير التدريب في ضوء الاتجاهات المعاصرة: التغيرات والتطورات التي طرأت في السنوات الأخيرة في مجال نظريات التعليم والتعليم مما كان لها انعكاسات جذرية على الاستراتيجيات

والطرق والأساليب والتقنيات المعتمدة في المؤسسات التي تضطلع بمسؤوليات التدريب، وإعداد الكوادر البشرية المدرسية القادرة على ممارسة أدوارها ووظائفها، وهناك عدد من العوامل التي أسهمت بطريقة أو بأخرى في تجديد وتطوير برامج التدريب وذكر منها الخطيب (2006):

1. الثورة المعرفية والعلمية: فهناك الكثير من التطورات التي طرأت على مجال المعرفة العلمية المتعلقة بالإنسان والكيفية التي يتم بموجبها عملية تشكيلة وتكوينية؛ فالتطورات التي طرأت عليها أفرزت العديد من المفاهيم والمبادئ التي يمكن لبرامج التدريب أن توظفها بهدف تحقيق تدريب فعال، ومن هذه المبادئ: توفير الدافعية والحفز للمتدربين، والتعزيز والتغذية الراجعة، وتقديم نموذج توضيحي لأداء المتدربين، مع مراعاة الفروق الفردية في الاستعداد والميول والقدرات والحاجات عند المتدربين .
2. الثورة التكنولوجية: إن ثورة التكنولوجيا والمعلومات التي حدثت في الميدان التربوي، يسرت العديد من التقنيات والوسائط والوسائل لمؤسسات التدريب فالبرامج التدريبية التي توظف التقنيات والوسائط الحديثة يتفاعل ويستجيب معها المتدربين كما يشاركون فيها مشاركة فعالة مقارنة مع البرامج التقليدية التي تستخدم فقط أساليب الإلقاء والمحاضرة.
3. التغيرات التي طرأت على دور المدرب: مع الثورة العلمية والتكنولوجية اختلف دور المدرب فلم يقتصر دوره على نقل المعرفة فحسب، بل أصبح دوره منظما ومعدا لظروف وشروط وأجواء وبيئة التدريب، ويترجم هذا الدور من خلال إتاحة الفرص للمتدربين للتفاعل الحر مع المواد والنشاطات التدريبية المختلفة في البرنامج التدريبي، وتيسير

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مجالات المشاركة والنشاط والعمل لهم، وممارسة الخبرات بأنفسهم واكتساب المهارات التي يحتاجونها في مواقع عملهم.

4. برامج التدريب قبل الخدمة: تتصف برامج التدريب قبل الخدمة بعدد من السلبيات، منها: أنها تركز على المعرفة النظرية وتهمل الجوانب العلمية والتطبيقية، كما أنها تهتم بالجوانب الفلسفية والنظرية على حساب الممارسات والأداء والإجرائي والعملي التي يحتاجها المتدرب في مواقع العمل التي تنتظره، وعلى هذا الأساس برزت الحاجة إلى عملية مستمرة تتواصل حلقاتها، سواء كانت قبل الخدمة أو بعد الخدمة في مواقع العمل.

5. الاحتياجات التدريبية المستجدة في مواقع العمل: نتيجة للتغيرات المتسارعة التي طرأت على طبيعة المهن والأعمال والوظائف ظهرت الحاجة إلى احتياجات تدريبية متجددة ومتغيرة، الأمر الذي استوجب أن تقدم برامج التدريب فرص التدريب استجابة لهذه الاحتياجات التدريبية، لمساعدة العاملين والموظفين على مواكبة المستحدثات في مجال التدريب، وتزويدهم بالكفايات والمهارات والاتجاهات والمعارف التي تتطلبها طبيعة وظروف الوظائف والأعمال التي يقومون بها في مواقع العمل، وما يواكب ذلك من تغيرات وتطورات وتجديدات مختلفة، وكل هذه العوامل أحدثت تغيرات وتطورات جذرية في برامج التدريب، فحلت بدلا منها طرق وأساليب ووسائط التدريب الحديثة التي تؤكد على مبادئ المشاركة والخبرة والتعلم الذاتي وتفريد التدريب.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وفي مجال التدريب والتنمية المهنية ذكر المغربي (2007) أن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة والعاملين: الجودة ومواكبة العولمة، وانتهاج نظم العمل ذات الأداء المتميز، والتكيف مع القوى الاجتماعية، ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات فإنها لابد أن توفر مفاتيح للتعامل معها، والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية، ولتحقيق الفعالية المنشودة لابد من توفر الموارد البشرية ذات المهارات العالية بالاستعانة بالتكنولوجيا الجديدة والمعاصرة للوضع العالمي؛ حيث إن متطلبات الوظيفة يجب أن تتوازن مع قدرات الموظف ومهاراته التي تتطلب دعما مستمرا من خلال التوجيه والإرشاد وتنمية تلك القدرات وصقل هذه المهارات من خلال التدريب؛ وبناء على ذلك فإن التدريب يساعد العاملين على القيام بواجبات وظائفهم، ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية، ويسهم في رسم مسارهم المهني، وتركز التنمية على تناول الفكر الحديث، وتنمي من استعداد الفرد لتقبل المسئوليات المستقبلية.

ومن الفوائد التي يحققها التدريب والتنمية المهنية الذاتية للعاملين في الحقل التربوي: مساعدتهم على اتخاذ القرار بصورة أفضل، وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات، والتغلب على المعوقات، كما تسهم في تنمية الدافع الإنجاز والشعور بالمسئولية لديهم، وإمدادهم بالمعلومات لدعم وزيادة معارفهم في كافة الأمور التربوية، إضافة إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير، وإشباع الحاجات التدريبية والتعليمية، وتنمية القدرات لديهم وتحقيق ذاتهم وتوجهاتهم المستقبلية، كما تسهم في تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي و الاستعداد لتقبل مهام ومسئوليات جديدة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2.5.2 تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الاتجاهات المعاصرة

ترتكز منهجية النظم في التدريب على نظرية مشتقة من علم النفس السلوكي، وهي استخدام نماذج أو عينات من الكفايات المطلوب من المتدربين التدرب عليها ليقوموا بتقليدها من حيث استخدام الأشراط الإجرائي المقترن بالتغذية الراجعة المستمرة للسلوك أو الأداء، الذي يؤديه المتدرب في الموقف التدريبي وترتكز على الاستراتيجيات المستخدمة في تحليل النظم لتطوير أنظمة فعالة للعلاقة بين الإنسان والأدلة (Man –Machine Systems). إن الجذور المستمدة من علم النفس السلوكي هي التي حددت الخصائص التالية للموقف التدريبي القائم على أساس منهجية النظم من خلال تنظيم ما يراد التدرب عليه فيما يتعلق بكل عنصر، وتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة (Feed back) في أثناء عملية التدريب، واستخدام نماذج (Models) للكفايات المطلوب التدرب عليها ليقوم المتدرب بتقليدها. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الاتجاهات المعاصرة وفق أسس علمية منظمة حددها اليارو(2005) على النحو التالي :

1. تحليل النظم Organization Analysis : ويقصد بها دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم؛ لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب، والهدف الرئيس من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة، وتحديد نوع التدريب التي يلزمها، والهدف من تحليل التنظيم تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال نتائج الإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والمواد المستخدمة. ويتضمن تحليل النظم دراسة الأهداف الموضوعة والموارد المتاحة، وكيفية توزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف، وكذلك دراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

والتكنولوجية التي توجهها المنظمة والتغييرات المطالبة بها، لرفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها؛ تحسبا للمستقبل من خلال التعرف على الأهداف والسياسات العامة، وتحديد المواقع التنظيمية التي يكون التدريب فيها ضروريا مثل إدخال تكنولوجيا متقدمة أو استحداث أنظمة جديدة أو تطبيق فلسفة ومفهوم جديد للعمل.

2. تحليل العمليات Operation Analysis يهدف تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم ،ويقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها واحتياجاتها، كما يقوم بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة و المعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، ويتضمن دراسة الوظيفة وتوصيفها ومسئوليتها وعلاقاتها وظروفها من خلال ما يتم جمعة من البيانات والمعلومات عن الوظيفة والهدف منها، والأعمال المتاحة بكل فرد يشغلها، والمهارات والمؤهلات التي يجب أن تتوافر فيه، والظروف التي يعمل فيها، أو ما يسمى بمعايير الأداء النموذجي للمهمة، لتحديد نوع التدريب المطلوب لها.

3. تحليل الفرد شاغل الوظيفة Man Analgsis: ويقصد بتحليل الفرد: قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، ويتضمن أيضا مواصفات الوظيفة التي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية بشاغل الوظيفة، والخبرات العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة بالتدريب، كما يتضمن المهارات الفنية والمهارات الإبداعية، فضلا عن تحليل ودراسة الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به، ويتضمن هذا الجانب دراسة الفرد

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الذي يشغل الوظيفة وذلك لتحديدها إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعية وما إذا كان العاملون مؤهلين للتدريب أو لا، والتدريب الملائم لهم. إن الرؤية المستقبلية لتحديد احتياجات التدريب التربوي هي عملية مستمرة وشاملة ومتكاملة؛ فما يجري من إصلاحات وتجديدات تتطلب إعادة رسم السياسات التعليمية والتربوية لبناء بيئة تعليمية توظف مستجدات العصر من التكنولوجيا متقدمة ومعارف ونظريات إدارية وتربوية وتعليمية، يترتب عليها إجراء تعديلات أساسية وجوهرية في وظائف وأدوار القائمين على النظام التعليمي والتدريبي. وإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تستمد استمراريتها وشموليتها وتكاملها من ارتباطها باحتياجات المتدربين واحتياجات العمل والمنظمة والمجتمع معاً؛ فالعلاقة بينهما علاقة تبادلية واعتمادية يسودها التعاون والاتصال الجيد، كما تتم وفق عدد من الإجراءات بمشاركة الأطراف المستفيدة من مخرجات التدريب جميعها، لكي تحقق النتائج المرجوة منها.

2.5.3 التدريب في المجتمعات المهنية للتعلم

يعتبر بناء المجموعات المتعاونة ذات الأداء العالي أحد مداخل التحسين المدرسي المعاصرة، حيث يعتمد بناء ثقافة التعاون في المدارس على إيجاد بنية واضحة المعالم، والتحرك في ظل القواعد المحددة للعمل، واستخدام كل وسائل التدريب الممكنة لنجاح مهام المجموعات التعاونية في مجتمعات التعلم، وهنا يؤكد الصغير(2009): أن جميع أعضاء مجتمع التعلم في حاجه ماسة إلى التدريب الذي يدعم ويعزز قدراتهم على العمل التعاوني، ويكسبهم المهارات الضرورية، والمعايير التي تساعدهم على بذل مزيد من الجهد، واستثمار وقت التعاون في تحسين الأداء، وإنجاز المهام بفاعلية؛ لتحقيق التميز في الأداء، ويؤكد أيضا

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

سيرل و سوارتز (2018) على إن سر النجاح في العمل الجماعي هو وجود الوقت المتاح للتدريب، حيث إنه يشكل أكبر دافع لتحسين الإنتاجية من خلال تقديم التوجيه والإرشاد والتخطيط الجيد لتحقيق الرؤية، بالإضافة إلى إكساب أعضاء الفريق المهارات اللازمة والممارسات التي يحتاجونها للوصول إلى الأهداف المحددة، وتحويل طاقاتهم لبناء مهارات جديدة، ويفكرون في المرحلة بشكل استباقي بحيث يصبح تحسينهم لقدرتهم على حل المشاكل جزءا من العمل المنتظم للفريق في سبيل الوصول إلى تحسين وتطوير الأداء.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية التدريب ودوره المحوري في بناء وتنمية قدرات الأفراد على اختلاف مستوياتهم المهنية، ومن خلال الرؤية الجديدة للتدريب والتي تكمن في جودة الأداء وتطوير الأساليب، والتي تقوم في مبادئها على التحسين المستمر، وصناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم المطلوبة بمستوى متميز من الأداء.

وفي هذا السياق يمكن التأكيد على نجاح المجتمعات المهنية للتعلم من خلال التدريب، وهذا ما توصلت إليه دراسة (الجهوري،2014) حيث أثبتت نتائج الدراسة أن التدريب يكشف عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل لجعلها أكثر سهولة وكفاية وفعالية باستعمال طرق مبتكرة ومتطورة، وضرورة الالتزام بالتطوير ودعمه بسلوكيات ثابتة، والتحول إلى العمل بروح الفريق الواحد، وإشراك الموظفين في وضع أهداف عملهم، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات. وذكر المفرج (2007) أن التدريب يحقق فائدة كبرى في زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة، في جو من التفاهم والتعاون وتحمل المسؤولية المشتركة وتبادل الخبرات والممارسات، من خلال الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين والعمل بروح الفريق وتبني

أسلوب العمل الجماعي وتنمية مهارات الأداء الجماعي بالمدرسة، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية للكشف عنه وتحقيقه، من خلال المجتمعات المهنية للتعلم.

2.6 المجتمعات المهنية للتعلم Professional learning communities

شهد ال قرن الحادي والعشرون تغييرات متواصلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فإن المجتمعات الناجحة حرصت على تكوين مجتمعات التعلم التي تستعمل كل مواردها المادية والفكرية لتتوافق مع تلك المتغيرات المتسارعة، ويعد مفهوم مجتمعات المهنية للتعلم من أهم الركائز في نموذج تطوير المدارس، وفي مقدمة متطلبات تمكين المدرسة لتكون أداة للتطوير، ويتطلب ذلك إعادة تنظيم عمل المدرسة، وإعادة النظر بأساليب تقديم التنمية المهنية، كما يتطلب إعادة رسم المهام، ويتطلب كذلك إعادة النظر بالتقويم والتركيز على النواتج، كما يحرص نموذج تطوير المدرسة على إنشاء شبكات مهنية تشكل القنوات التي يتم من خلالها تبادل الخبرات والتجارب الناجحة، مما يسهم بشكل كبير في التنمية المهنية المستدامة، وتحقيق التميز في الأداء المدرسي (الختي،2013).

وفي هذا السياق يؤكد دوفور DuFour, R. (2004) على أهمية إيجاد مجتمع مهني للتعلم، والتركيز على التعلم بدلا من التركيز على التدريس، والعمل بشكل تعاوني، وتهيئة النفس للمساءلة عن النتائج، ويزيد المعلمون من فاعلية مدارسهم عندما يحددون بشكل جماعي، ويعملون نحو تحقيق النتائج التي يريدونها، ويطورون استراتيجيات تعاونية لتحقيق أهدافهم، ويصممون أنظمة لتقويم تعلم الطلاب، حيث إن المجتمع المهني التعلمي يسعى جاهدا لتزويد طلابه بمنهاج طوره المربون من خلال عملية تعاونية، كما أنه يمكن المدرسة من تعزيز التركيز على النتائج في جميع مجالات العمل المدرسي.

وذكرت السلوم (2016) عدة سمات لمدخل التعلم الذي يؤدي إلى بناء مجتمع تعلم، ومنها دمج التعلم في كل عمل يقوم به الأفراد، وتشجيعهم على التعلم من أجل التعلم ذاته، ودعم العمل في الفريق والإبداع والتمكين والجودة، ويشير ذلك إلى مدى اهتمام مجتمع التعلم بقيمة التعلم، حيث تتيح فرص التعلم لجميع أعضائه على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وفي جميع ممارساتهم وفي كل الأوقات بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة مجتمع التعلم ذاته، وبذلك تصبح المدارس مجتمعات يكون فيها التعلم المهني مستمراً؛ وتتسع فيها قدرات الأفراد بصفة مستمرة لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتم فيها تنمية أنماط جديدة من التفكير، ويتحرر فيها الطموح الجماعي، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً بصورة جماعية.

إن مجتمعات المهنية للتعلم هي الاستراتيجية التي يستخدمها القائد لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر، ولقد لخص مجلس تحسين المدرسة في ولاية ميسوري الأمريكية صفات المدرسة التي تشجع على بناء ثقافة التعلم في المحافظة المدرسة على صورة المجتمع المهني، وهنا يسعى المعلمون إلى تحقيق غرض واضح لديهم جميعاً، فينخرطون في نشاط تشاركي متحملين مسؤولية جماعية حيال تعلم المتعلمين، وامتلاكها رسالة واضحة يلتف حولها المعلمون جميعا، فيقدرون تبادل الأفكار فيما بينهم، ويلتزمون بقيم صارمة تدعم توافر بيئة آمنة مطمئنة، ويكونوا توقعات عالية لكل فرد في المدرسة، كما تقودهم قيادة قوية، وتوفير بيئة للاستقصاء تتصف بامتلاك روح الزمالة المهنية، تشجع المعلمين والإداريين على العمل التشاركي لتحسين المدرسة، كذلك تشجع المدرسة المعلمين على العمل التشاركي مع بعضهم البعض ومع الإداريين من أجل أن يتعلم المتعلمون أكثر. وامتلاك المدرسة قيادة تستثمر في الأفراد، وتأخذ بلامركزية القرار، وتثق بأحكام الآخرين، وتسهل المشاركة، وتدرك التضمينات القيمية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

لكل قرار، كما تدرك تعقيد المجتمع المعاصر، وحرص المدرسة على توفير مكانا لتعلم كل من المعلمين والمتعلمين (حيدر ومحمد،2006).

ولخص البرنامج الوطني لتطوير المدارس (2014) أهمية المجتمعات المهنية للتعلم ودورها في تحقيق مجموعة من المزايا للمجتمع المدرسي على النحو التالي: زيادة سرعة استجابة المعلمين للمستجدات، وتحديث معارفهم باستمرار، وتعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق وتجريب استراتيجيات محددة في مواقف مختلفة، وتوليد الفرضيات الجديدة لتطوير العمل واختبارها، وجسر الفجوة في الأداء بين المشاركين، وكذلك التخلص من أسوار العزلة بين أصحاب التخصص الواحد، وبين التخصصات المختلفة، وبين المواقع الوظيفية، بالإضافة إلى توفير البيئة الداعمة والإسناد للمستجدين، وزيادة الرضا الوظيفي والإبداع في المهنة، والتعرف على الممارسات المتنوعة في البيئات المختلفة، وتوفير مصادر أكبر وأكثر تنوعا، والعمل على مواجهة التحديات التي تعوق عمل المدرسة بفاعلية، والتحول إلى مؤسسة تعلم عالي النوعية لجميع منسوبيها.

2.6.1 فلسفة ونشأة مجتمعات التعلم المهنية

تعود جذور فكرة مجتمعات التعلم إلى فلسفة جون ديوي الذي أكد على التعلم الجماعي، إضافة إلى ظهور نظريات التعلم التعاوني وفرق العمل، التي أغنت مفهوم مجتمعات التعلم المهنية الذي برز لتعزيز المفاهيم المشتركة وتحقيق التآزر والمشاركة والتوافق بين الجهد الفردي والجماعي لتحقيق الانسجام والتكامل. ويعد " بيتر سينج" هو المؤسس لمنظمات التعلم والذي أكد على أهمية مجتمعات التعلم في المدارس. وظهر مفهوم مجتمعات التعلم في أواخر ثمانينات القرن العشرين وفي بداية القرن الحادي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

والعشرين، بتحول العالم من مجتمع الصناعة إلى مجتمع ما بعد الصناعة، ومن مجتمع المعلومات، إلى مجتمع المعرفة، وهذا التحول المتسارع يتطلب من الإنسان المعاصر أن يكون منخرطا باستمرار في جماعات التعلم، وأن يتعلم الإنسان كيف يتعلم (المطيري،2018)

ويرى سنج أن ذلك يتحقق من خلال العمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرقاً جديدة، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون وكيف يستفيدون من الأخطاء والتجارب السابقة سواءً الداخلية أو الخارجية. لذلك فإن المنظمات المتعلمة – من وجهة نظر سنج – تتميز عن غيرها بأنها تتسم بخمس صفات أساسية تتمثل فيما ذكره المطيري (2018):

1. التمكُّن الذاتي للموظفين (Personal Mastery) الذي ينظر إليه سنج على أنه منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات، ويقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، منها تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد أنها مهمة بالنسبة إليه، وتحدد الوضع الراهن للفرد، أو ما يطلق عليه سنج التوتر الإبداعي الذي يُقصد به الشعور بالقلق والتوتر الناتج من الفجوة الحاصلة بين الرؤية والواقع؛ فالأفراد المتمكنون ذاتياً يشعرون بالرضا عن الذات، ولديهم شعور بالسعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة؛ ما يكون له تأثير إيجابي في معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة ككل.
2. التفكير النظمي (System thinking)، الذي يعرفه سنج بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

بالمنظمة، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛ لأن المنظمات هي أنظمة فرعية من نظام أكبر، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمترابطة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض، وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية.

3. النماذج الذهنية (Mental Models)، وهي ببساطة تعبِّر عن طريقة وأسلوب مبني على الافتراضات والمعتقدات الشخصية عن الكيفية التي نجري ونفسِّر بها الأمور والأحداث، والتي على أساسها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية؛ لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطدم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع.

4. الرؤية المشتركة (Shared vision)، ويقصد بالرؤية المشتركة أنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

5. التعلُّم الجماعي (Team Learning)، وهو إحدى أهم السمات التي تتسم بها فرق العمل البارزة والمتميزة بأدائها الناجح. ويعرِّف سنج التعلُّم الجماعي بأنه مفتاح التعلُّم بالمنظمة، وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2.6.2 ماهية المجتمعات المهنية للتعلم

إن المجتمعات المهنية للتعلم عملية متواصلة من التعلم والتأمل، تعمل على تيسير التعلم لكافة أعضائها، حيث يتعلم فيها الأفراد من خلال الخبرة والتأمل، وتتعلم فيها الجماعات من خلال تبادل الخبرات الفردية، وتتعلم فيها المنظمات من خلال تبادل الخبرات الفردية والجماعية، وتؤكد الكثير من الدراسات على أهمية إنشاء المجتمعات المهنية للتعلم في المدارس، حيث يكون فيها التعلم المهني مستمراً وتأملي يركز على تحسين المخرجات. ولأن بناء مجتمع من المتعلمين ودعمه يعني بناء ثقافة مختلفة تتضمن رؤية مشتركة وتعاون حقيقي، وقيادة من خلال المدير والمعلم، ويعتمد بناء مجتمع التعلم المهني على ثلاثة مقومات مهمة ومترابطة، أولها: الثقة بين الأفراد العاملين على كافة المستويات ووعيهم بكل ما يؤدي إلى تحسين المدرسة وتقدمها، ومن ثم الإلمام بماهية الأمور والمهام المطلوبة لتقدم المدرسة، وأخيرا قدرة القيادة على القيام بالعمل المطلوب بطريقة تسمح بالتعديل وتحث على التأمل.

وإن أكثر استراتيجية واعدة للتحسين المدرسي المدعم والمستمر هو تنمية قدرة العاملين بالمدرسة على العمل كمجتمعات مهنية للتعلم، بحيث يتم فيها تبادل القيادة، ويكون مدير المدرسة هو القائد المتعلم، لأن القادة في مجتمعات التعلم لديهم شعور قوي بالرؤية المشتركة للمستقبل، كما أنهم يقودون عملية التعلم من خلال تعلمهم مع الآخرين، وتهتم المجتمعات المهنية للتعلم في المدارس بثلاثة عناصر أساسية وهي: العمل التعاوني والحوار بين جميع العاملين في المدرسة، والاهتمام المتناغم بالتعليم والتعلم في إطار هذا العمل التعاوني، وجمع واستخدام بيانات التقويم وغيرها لقياس التقدم الحادث بمرور الوقت، وتكون تلك المجتمعات مرنة ومتكيفة بدرجة كافية لإحداث ودعم التحسين المستمر (السلوم،2016).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ولقد أشار أبوكركي (2017) أن الهيكل الأكثر فاعلية في تطوير وتنظيم عمل الموظفين هي المجتمعات المهنية للتعلم، والتي تقوم على أربع مرتكزات رئيسية أولها: التعلم بدلا من التدريس، وهو الخروج من المنهج التقليدي لتعلم الطلبة إلى التركيز على التعليم الفعال، الذي يتحقق بالمرتكز الثاني في المجتمعات المهنية للتعلم وهو التعاون والذي يجب أن يتصف به جميع المنتسبين للمؤسسة التربوية، وإدراكهم بأن كل عنصر من عناصر عملية التعلم بحاجة إلى الجهود المشتركة والعمل كفريق واحد؛ والذي يعتمد نجاحه على المرتكز الثالث وهو رؤية جميع أفراد المؤسسة كمتعلمين من خلال تمكينهم وتوجيههم للتغيير الإيجابي و تزويدهم بالمعرفة وتعميقها في إطار ملائم، وتوفير المعلومات لهم وإرشادهم للاتجاهات الجديدة وتدريبهم على أفضل الممارسات في أدائهم؛ ويتحقق ذلك من خلال ممارسة المساءلة الذاتية وقدرة جميع الأعضاء على تفعيل الذات بطريقة تساهم في تطوير وتحسين الأداء، والعمل على رفع قدراتهم وتأهيلهم ليكونوا قادرين على التعلم الذاتي المستمر، وتنمية شخصياتهم بشكل متكامل، حتى يصبحوا قادرين على إنتاج معارف جديدة، ومساعدة الطلاب على اتخاذ القرارات وتهيئتهم للأدوار المستقبلية.

ويؤكد سو وهان Seo.K & Han.K (2012) على أن مجتمعات التعلم المهني حظيت باهتمام متزايد كعنصر رئيس لتحسين المدارس، حيث أصبح العديد من المربين وصانعي السياسات يدعو إلى تعزيز المجتمعات المهنية للتعلم في المدارس، وقد قدم العديد من الباحثين أدلة عملية على أن المجتمعات المهنية للتعلم تمتاز بعدد من الخصائص منها: القيادة الداعمة والمشتركة، والقيم المشتركة والرؤية، والتعلم الجماعي والتطبيق، والظروف الداعمة، والممارسة الشخصية المشتركة، والتحسين المستمر، والتوجه نحو النتائج، وفي الإصلاح التربوي الحالي في كوريا، تم توجيه اهتمام كبير لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم

ليس للطلبة فحسب وإنما للمعلمين والإداريين وجميع المنتسبين للمدرسة، الذين يسعون باستمرار إلى التحسين والتطوير وتبادل التعلم والعمل من أجل تعزيز فاعليتهم في المجتمع المدرسي والنهوض بمستوى الطلبة علميا وفكريا.

إن المنظمة القادرة على الاستمرار والتجديد والفعل، والتي تتمتع بالقدرة على الانتشار وتحقيق مزيد من الأهداف، هي التي تتحول إلى منظمة متعلمة؛ ويشير إليها النبوي (2008) بأنها هي التي يتم فيها تربية وتغذية الفكر والأخلاق، والأفراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون معا، ويطلق على تلك المنظمة المتعلمة "مجتمع التعلم A Learning Community " حيث يعمل الجميع معا لتدعيم وضمان تكوين نظام لتوليد المعرفة، بحيث يتم تنظيمها وتكوينها على أساس التحسين المستمر في النظرية والطرائق والأساليب، واستثارة قدرات العاملين، وإنتاج نواتج تتصف بالعملية والإجرائية، فالأفراد في مجتمعات التعلم عملهم قائم على التعاون ومساعدة بعضهم البعض، ويدعمون قدراتهم للعمل الفعال، ويتفكرون في ممارساتهم، ويشعرون بانتمائهم نحو منظمتهم، ويطورون مفاهيمهم من أجل الوصول إلى التحسين المستمر.

إن ما سبق ذكره حول المجتمعات المهنية للتعلم وماهيتها يؤكد أهميتها في نجاح المجتمعات التعليمية التعلمية التي تستعمل كل مواردها المادية والفكرية لتتوافق مع المتغيرات والمستجدات التربوية المتسارعة، حيث تتفق دراسة (الخبتي،2013) والتي تؤكد أن المجتمعات المهنية للتعلم تعد من أهم الركائز في نموذج تطوير المدارس وفي مقدمة متطلبات تمكين المدرسة لتكون أداة للتطوير، مع ما تسعى إليه الدراسة الحالية من أهداف، من حيث الوصول إلى استراتيجيات يستخدمها كل من المدير و المدير المساعد لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر، على اعتبار أن عملية التعلم هي

المقوم الأساسي الذي تعتمد عليه أي مدرسة لكي تصبح منظمة تعلم، حيث تهتم بالتطوير المستمر لقدرات كافة العاملين بها، وتنمية أنماط جديدة من التفكير لديهم، كما تحثهم على العمل الجماعي لإنجاز المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف، ولا يتأتى ذلك إلا في ظل قيادة واعية تدمج عملية التعلم في رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وأنشطتها اليومية، من أجل التحسين المدرسي وتنمية جودة الأداء.

2.6.3 نظريات الإدارة التعليمية والمجتمعات المهنية للتعلم

إن الإدارة في القرن الحادي والعشرين تركز على المجهود العلمي والعملي وعلى الأفكار والنظريات، فالنظرية في الإدارة التعليمية أمر ضروري، تساعد التربويين على فهم مختلف المواقف التربوية وعلى التعامل الذكي معها، كما تعتبر النظرية وسيلة توفر التوجيه اللازم لممارسة العمل الإداري؛ حيث أنها توفر للإداري أساساً لتحديد المشاكل القائمة وتقترح الافتراضات للعمل، كما توفر الإطار للنقد المنظم والتحسين المستمر للعملية الإدارية. ويؤكد المفكرين التربويين على أهمية النظرية في التعامل مع النظم التربوية ودورها في ممارسات المعلمين والإداريين حيث إنها تساعد على: ترتيب المعرفة بشكل منظم ومتسق، كما تمد الإداريين بالأسس والمبادئ التي يتطلب استخدامها لتوجيه العمل وشرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية، بالإضافة إلى أنها تشكل موجهاً للبحوث والدراسات حيث تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها (عطوي، 2016).

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وغير المتقدمة على حد سواء، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة واتساع مجالاتها وأنشطتها الإنسانية، وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة

بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلبا أو إيجابا في أداء المدرسة ونتائجها، لقد عبر تومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله:(إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر، إن مثل هذه النظريات تبقينا يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالنا، إنها تجنبنا التفسيرات غير الناضجة لأعمالنا الناجحة، كما تنبهنا إلى الظروف والمتغيرات التي قد تستدعي تغيرا في أنماط سلوكياتنا).

والنظرية في الإدارة ينظر إليها على أساس أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض، وهي وسيلة وإطار مرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدلا من تناثرها، وهي توجه التطبيق، والتطبيق بدوره يوجه النظرية، حيث إن التقسيم الشائع ما بين النظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي، لأن التطبيق بدون نظرية يصبح عشوائيا، وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الفائدة، والمحك الرئيس لأي نظرية يكمن في مدى فائدتها، وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية (الفريجات،2016).

ويحدد عطير (2017) مصادر عدة لبناء النظرية المدرسية منها:

1. تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2. عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

3. الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل واستخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها.

4. اقتباس نماذج نظرية من الميادين الأخرى، وذلك انطلاقا من أن الإدارة هي الإدارة بغض النظر عن الميدان الذي تعمل فيه، بمعنى أن الإدارة تحتكم إلى جملة أسس وقواعد وأصول يجب الاستناد إليها بغض النظر عن مجال تطبيقها.

5. ملاحظة رجال الإدارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير محددة يتوصل بها في النهاية إلى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية.

2.6.3.1 أبرز النظريات الحديثة

تعد النظرية بالنسبة للإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص هي الإطار العام النظري أو الأساس الفكري الذي ينظم العمل الإداري في التعليم، لذا حاول العديد من الباحثين في علم الإدارة المدرسية في السنوات الأخيرة تحليل العملية الإدارية من كافة جوانبها ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول مورت Pallmort ومساعده دونالد روس Donald Ross وضع أسس لنظرية الإدارة والتي وردت في كتابهما (مبادئ الإدارة المدرسية) كما حاول جيس سيرن Jess Serarn البحث في وظيفة الإدارة في دراسة أجراها في عام 1950 تحت عنوان (طبيعة العملية الإدارية)، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا Program in Educational Adm Cooperative عدة برامج للتعرف على أساليب نظرية للإدارة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

التعليمية، ومنها كتاب عام 1955 بعنوان(أساليب أفضل للإدارة المدرسية)، وفي عام 1968 وضع يعقوب جيتزلز Getzels نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية. ولقد استندت الباحثة في هذه الدراسة إلى نظريتين علميتين تتناسب مع تطبيق المجتمعات المهنية للتعلم، وهما نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، ونظرية " z " لويليم أوتشي. وفيما يلي عرض لهاتين النظريتين.

2.6.3.2 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Educational Adm.as a Social Process

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعا في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر، الجانب الأول المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به، وهذا يمثل البعد الوظيفي، أما الجانب الثاني فهم الأفراد العاملون في المؤسسة وهذا يمثل البعد الشخصي. إن التحليل الدقيق للدور المتبادل بين البعد التنظيمي والبعد الشخصي يمكن توضيحه في النماذج التالية:

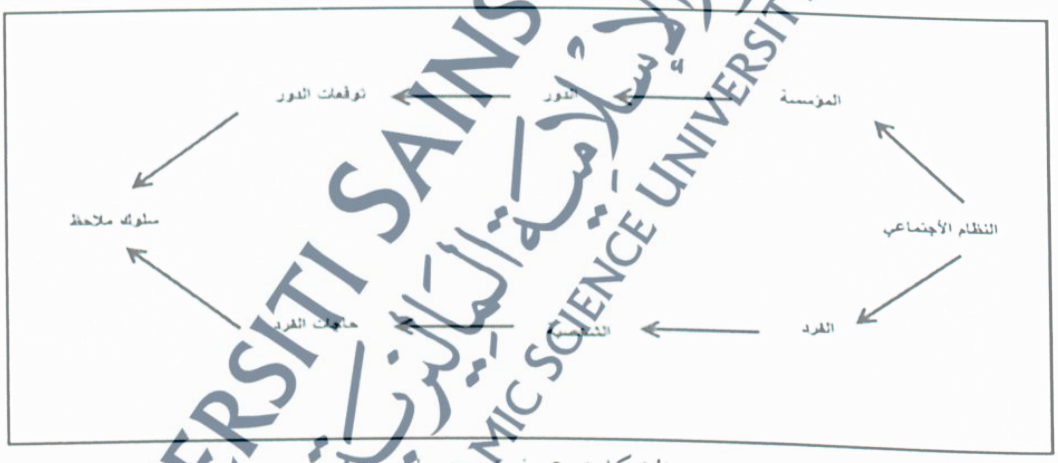
1. نموذج جيتزلز Getzels

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين، فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي، والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم. والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم والتي يجب أن ينظر إليها من جانب كل من المدير والمعلم من خلال الحاجات الشخصية والأهداف المنشودة، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معاً بروح متعاونة بناءة.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره، فإذا أخذنا المدرسة كمثال فهو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية، ويرى جيتزلز وجوبا أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية، وقد تم تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:



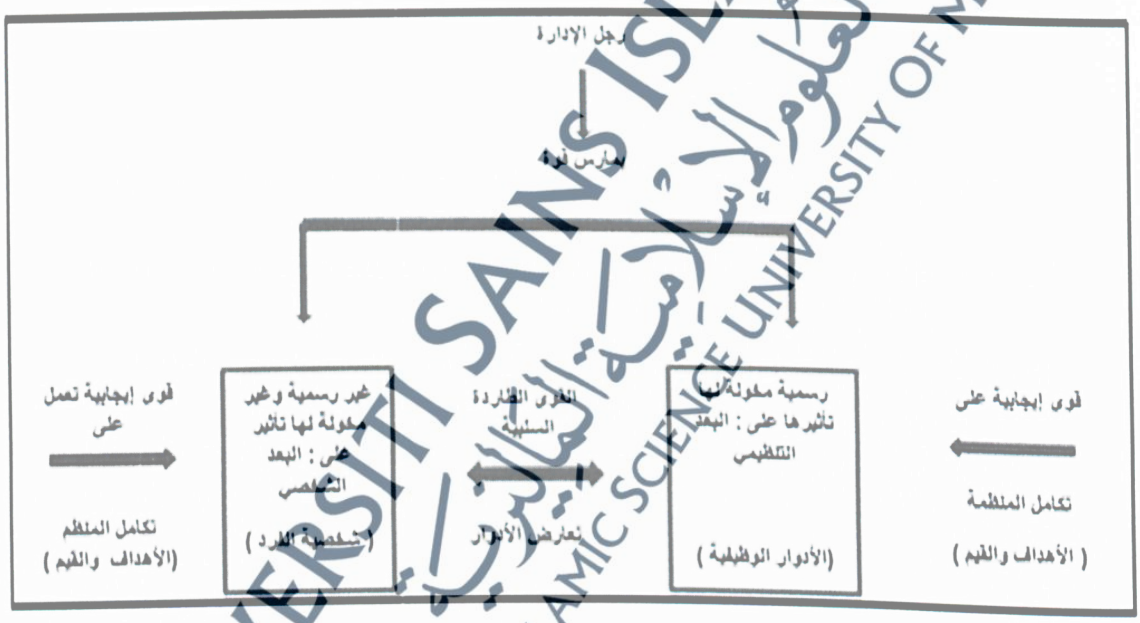
الشكل1. 2: نموذج جيتزلز

المصدر: (عثمان،2016)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2. نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية من خلال المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، وغير رسمية كونها متعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره، والشكل التالي يوضح النموذج:



الشكل 3 . 2: نموذج جوبا للعلاقات الإدارية

المصدر: (عثمان،2016)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

3. نموذج تالكوت بارسونز Talcot Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

1. التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.
2. تحديد الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
3. تحقيق التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.
4. المحافظة الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

ويميز بارسونز بين ثلاث وظائف رئيسة في الترتيب الهرمي في التنظيمات الإدارية هي: المستوى المهني والفني ومهمة أعضائه أداء الواجبات والعمال الفنية كالمعلمين والموجهين والفنين، والمستوى الإداري ومهمة أعضائه الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها ومستوى المصلحة العامة وهوما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي، إن هذه العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث (عثمان،2016).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2.6.3.3 نظرية " Z "

نظرية "Z" للبروفسور ويليم (أوتشي) من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية، حيث أنه في أواخر السبعينات الميلادية وخلال الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة كنمط إداري يتوق له الكثير من الإداريين. حيث لاحظ (أوتشي) أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية عمل الفريق، ويقول أوتشي في هذا الصدد "إن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة للإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وإن العمل الجماعي، وتوحيد جهود الأفراد وإيجاد روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء".

وزعم أوتشي أن من فوائد نظرية "Z" التقليل من معدل دوران الموظفين، وزيادة الالتزام، وتحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات الإنتاجية. كما تركز على التدريب المستمر كوسيلة لزيادة معرفة الموظفين بالمؤسسة وبعملياتها مع بناء مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات، وتهدف النظرية إلى تطوير شعور الأفراد بملكية المؤسسة والانتماء إليها مما يساهم في تحقيق الأهداف (الغريري،2016).

وتعتبر نظرية " Z " الجزء الأهم في الإدارة اليابانية كما قدمها العالم "ويليم أوتشي" في كتابة الشهير "كيف نتعلم من اليابان ونتفوق عليها؟" عام 1981م وتقوم هذه النظرية على عدد من القواعد حددها المزيد (2018) في النقاط التالية:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

1. نظام التوظيف مدى الحياة: حيث انه وبالرغم من التقدم الصناعي والتكنولوجي الذي حققته اليابان فيما يتعلق بالعمليات الصناعية وأساليب ووسائل الإنتاج وما تضمن ذلك من استخدام أجهزة الروبوت Robot في العمليات الصناعية وغير الصناعية، ما زال الإنسان العامل هو محور اهتمام الإدارة اليابانية، وهو قلبها النابض وعمودها الفقري. فعندما تبدأ حاجة الإدارة في إحدى الشركات إلى تعيين عاملين فإنها تقوم بالاتصال بالجامعات والمدارس الثانوية الصغيرة لمعرفة أسماء الخريجين الجدد الراغبين في العمل حيث تقوم الإدارة باختيار الأفراد اللازمين وفقاً لاختبارات يمرون بها، وعند قبول أولئك العاملين الجدد تبدأ رحلة جديدة وبصفة خاصة العاملين الجدد اعتماداً على الرؤى والأفكار المتولدة عن نظام التوظيف مدى الحياة. وبالرغم من أن نظام التوظيف مدى الحياة لا يطبق فقط في اليابان بل يطبق في عدد من بلدان العالم، إلا أن هذا النظام له فلسفة ورؤى وممارسات قد يطبق بعضها في الواقع العملي بالشركات اليابانية. إذ يعتقد معظم العاملين أنه دخول شركة ما للعمل بها ذلك سيوفر مزايا عديدة منها إعادة التوظيف بعد التقاعد والحصول على معاش ولكن بعض هذه الشركات لا توفر ذلك.

2. نظام التدريب المستمر: إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها. وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

3. سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: أن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخليا عنها خارجيا، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة. ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي دوران العمل الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملا لكل العاملين في المنظمة.

4. نظام الترقية والأجور: تحدد الأجور على أساس نوع الدراسة والشهادة الحاصل عليها الموظف إما بالنسبة لنظام الترقي فالاعتبار الأول هو مدة الخدمة والسن الأكبر بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة. وذلك انطلاقاً من طول المدة يعطى فرصته أكبر لاكتساب خبرة أكثر ومعرفة متنوعة في مجال العمل، حيث تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (ستة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية، فضلاً عن أن التقييم في هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به، أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسئول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب. ونظام تقييم الأداء في المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعني أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة

على الابتكار، والتجديد والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء الجماعة. أما بالنسبة للأجر يتحدد أجره الأساسي على أساس مستواه التعليمي ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة، أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية، علاوات الوقت الإضافي التي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً.

5. نظام صنع لقرار: يعتبر صنع القرار من اهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، و هذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار، لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل و بنفس الوقت تحمل المسؤولية و تحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله و تنفيذه بشكل جيد، و هذا ينعكس على مدى نجاح القرار وموضوعيته من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمنظمة، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى. ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية في صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى منها: التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة حتى تضمن الإدارة اليابانية وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين في المنظمة بالنسبة لسياسة وفلسفة المنظمة

وأهدافها. وتشجيع الاقتراحات حيث تعضد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين.

6. جماعات الرقابة على الجودة: من السياسات الأخرى التي تدعم بها الإدارة اليابانية ديمقراطية الإدارة تشجيعها لما يسمى بجماعات الرقابة على الجودة والتي أصبحت إحدى السمات المميزة للمنظمات اليابانية. وجماعة الرقابة على الجودة ليست شكلاً من أشكال التنظيمات الرسمية التي تؤسسها إدارة المنظمة لرفع كفاءة الأداء، وإنما هي عبارة عن تنظيم تطوعي (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين في مواقع التنفيذ معاً بشكل اختياري من جماعات صغيرة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل.

إن تطبيق القواعد و المبادئ التي تقوم عليها نظرية "Z" في الإدارة التربوية يتطلب من الإداري التربوي بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص التركيز على احتياجات المعلمين والإداريين والطلاب، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام للمدرسين والطلاب وإتاحة المجال لهم للمشاركة الإدارية، وتنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة أو كأسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المدرسة، وإشعار الجميع بأن المدرسة ملك لهم، من خلال مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والالتزام بتنفيذها. وتفويض بعض السلطات للمدرسين حسب إمكانياتهم، ووضع كل مدرس في المكان المناسب له من حيث الفصل والمادة التي يفضلها ويحبها، وتحديد مسؤولية المدرسين في الأعمال المسندة إليهم وعدم تعارضها مع زملائهم، ثم مراعاة التوازن بين الأداء

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ووجهات النظر المختلفة للمدرسين واحترامها ومنح الفرصة لمن يقوم بتقديم ابتكارات جديدة، وهذه هي أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها مجتمعات المهنية للتعلم على اعتبار أن مجتمعات التعلم المهنية في المدرسة تمثل سياقا وبيئة حية ومثمرة، حيث يشترك المعلمون والمدراء والآباء في صنع القرارات، والتعاون في الممارسات وتبادل الآراء والخبرات، مما يعزز ويحسن تعلم الطلاب، كذلك السمات التي تؤدي إلى بناء مجتمع التعلم المهني لها علاقة كبيرة بنظرية "z" من خلال: اعتماد أسلوب المشاركة في عملية صنع القرار، ودمج التعلم في كل عمل يقوم به الأفراد وتشجيع ومكافأة التعلم من أجل التعلم ذاته ودعم العمل الجماعي والإبداع والتمكين والجودة بالإضافة إلى توافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الطلاب، وتعلم الأفراد أصحاب المناصب المختلفة من الأقسام المختلفة بصورة جماعية والحرص على البحث المستمر عن التحسين والتطوير والإلمام بماهية الأمور والمهام المطلوبة لتقدم المدرسة (بطاح و الطعاني،2016)

من خلال العرض السابق يتضح أن النظرية عبارة عن مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، سواء كان الجوانب المتعلقة بالمؤسسة وما تقوم به من أدوار ومهام مترابطة، أو الجوانب المتعلقة بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم، فالعلاقة بين المدير والأفراد المنتسبين للمدرسة علاقة تبادلية قائمة على التعاون والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد، والعمل على تبادل الخبرات والممارسات التي تعزز تحسن تعلم الطلاب وتطوير الأداء، ومن أكثر النظريات ذات العلاقة بالمجتمعات المهنية للتعلم هي نظرية الإدارة كعملية اجتماعية والتي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي ويتضح ذلك من خلال ثلاثة نماذج (نموذج جيتزلز، ونموذج جوبا، ونموذج تالكوت بارسونز) و نظرية " z " من خلال دمج التعلم في كل عمل يقوم به الأفراد وتشجيع

ومكافأة التعلم من أجل التعلم ذاته ودعم العمل الجماعي والإبداع والتمكين والجودة، بالإضافة إلى توافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الطلاب، والاعتماد على مبدأ الأسلوب التعاوني الذي يؤدي إلى الترابط والشعور بالمسؤولية الجماعية وبالتالي الإصرار على تحقيق الأهداف بصورة فعالة من أجل النهوض بمستوى أداء المدرسة في كافة مجالاتها.

2.6.4 تشكيل المجتمعات المهنية للتعلم ودعمها

إن الفكر الجديد يقتضي تغيرا في الثقافة والسلوك والممارسة التي تسود المؤسسة التعليمية، حيث يتعين على كل من المعلمين والإداريين أن يمارسوا العمل الجماعي التشاركي مع الزملاء وفق رؤية مشتركة، من خلال تبادل الممارسات التعليمية الناجحة فيما بينهم، والتأمل الجماعي والحوار الصريح لنتائج جهودهم، فالعمل التشاركي بين العاملين يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي، وهذا التكامل يحتاج إلى جهد جماعي تتكامل فيه عناصر التطوير والطاقات وتتآزر لتحقيق الأهداف، كما يجب على قائد التعلم أن يعمل مع المعلمين بطريقة يسودها مناخ التعاون والأخوة والزمالة، وإشراكهم في صناعة القرار، بآليات منظمة تستثمر كل طاقاتهم الكامنة، ومعني بتمكينهم ليأخذوا أدوارا قيادية، وإيجاد الفرص لهم ليكونوا متعلمين، وتكوين الثقافة التشاركية بحيث تكون سائدة في المجتمع المدرسي، فقائد التعلم يجب أن يكون ملهماً للتعلم، وعملية التعلم ستكون أكثر فاعلية عندما يشترك المديرون في هذه العملية.

إن منظمة التعلم تعمل على تيسير التعلم لكافة أعضائها، وتغير ذاتها بصفة مستمرة؛ حيث يتعلم الأفراد من خلال الخبرة والتأمل، وإن بناء مجتمع من المتعلمين ودعمه يعني بناء ثقافة مختلفة تتضمن رؤية مشتركة وتعاون حقيقي Professional Group وعندما تعمل المدرسة كمجتمع للتعلم المهني، فإنها

تعمل بطريقة تشرك فيها كل الأفراد في المدرسة في عملية التعلم من أجل توفير البيئة لإيجاد مجتمع قادر على الإبداع الذاتي، ويدعم عملية التعلم المستمر؛ فالمعلمون والإداريون يتعلمون بطريقة عميقة وخصبة من خلال السياق الاجتماعي، حيث يقومون بعمليات التفاعل وتبادل الأفكار، ويخضعونها للاختبار من أجل إنتاج المزيد منها، وبالتالي يشكلون مصادر متعددة للمعرفة والخبرة كجزء من خبرة التعلم مشكلين بذلك ثقافة للتعلم، وهنا يقع على عاتق إدارة المدرسة مسؤولية تهيئة الفرص المناسبة لتشكيل مجتمعات التعلم (المولد،2014).

وأكد على ذلك فولان Fullan, M (2001) بقوله: إن فوائد المجتمع المهني للتعلم عديده لكل من المعلمين والطلاب، وتشمل: خفض عزلة المعلمين، يكونوا أكثر اطلاعا على البيانات، ويصبحوا ملتزمين، ومحافظين على المكاسب الأكاديمية للطلاب، حيث إن مجتمعات التعلم المهنية تعمل ونشر ثقافات العمل التعاوني في المدرسة وهذا بمثابة العمل المثالي في مستوى منطقة حاسمة لتنفيذ محاولة الإصلاحات وتحسين مستوى الأداء بهدف الوصول إلى نتائج أفضل.

ويشرح توماس (2009) نجاح المجتمعات المهنية للتعلم من خلال العمل في الفريق، الذي يتجسد من خلالهم العمل الإبداعي بما يمتلكونه من مهارات ومعارف، وكونهم شركاء في العمل يعملون على أساس رؤية موحدة يجمعهم الاحترام المتبادل، وهنا يأتي دور المدير الجيد الذي يضع أسس الممارسات التي تعزز أجواء الاحترام في مدرسته، وزرع الثقة بينهم من خلال الخبرة والتجربة والتفاعل فيما بينهم، كما يجب على مدير المدرسة بناء فرق العمل، وتهيئة المناخ المناسب لها، وإتاحة الفرص للعاملين للتعاون مع التوجيه والدعم المستمرين، وأفضل سبيل يسلكه مدير المدرسة لإيجاد بيئة تشجع على الإبداع والعمل بروح الفريق الواحد تتمثل في تبادل الحديث والآراء والمقترحات مع العاملين، وفتح منتدى

للتفكير والحوار المتواصل؛ مما يدفعهم إلى العمل على تنمية مواهبهم ومهاراتهم ويواصلون تعلمهم وتطورهم: وهم يبحثون دوما عن وسائل جديدة ومبتكرة لإيصال ما لديهم من علم ومعرفة ووسائل مبتكرة للتحدي، وإنجاز الأعمال بمستوى عال من الجودة.

ويبين كوكس و رتشلن (2007) دور المجتمعات المهنية للتعلم في تنشئة مجال اتصالات فعالة للمعلمين المنعزلين، وتؤسس شبكات خاصة لأولئك الذين ينتهجون قضايا تربوية، وتلبي توقعات الهيئة التدريسية في التعلم الفعال للطلبة، وتعزز المناهج متعددة فروع المعرفة، حيث يعتمد نمو المهنة وتطورها على تبادل الخبرات والممارسات بين الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية، والحوار الهادف وتبادل المعلومات، وتعتبر مجتمعات التعلم من الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة التي تعتمد على الأهداف المشتركة، وتتلاءم مع فلسفة المعرفة المتغيرة، وكونها عملية متواصلة من التعلم والتأمل.

يبين العرض السابق لتشكيل مجتمعات التعلم ودعمها، ما يقتضيه الفكر الجديد من تغيير في الثقافة والسلوك والممارسات التي تسود المؤسسة التعليمية، من حيث ممارسة العمل الجماعي التشاركي الذي يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي من قبل جميع المعلمين والإداريين وفق رؤية مشتركة، من خلال تبادل الممارسات التعليمية الناجحة فيما بينهم. وهنا يأتي دور قائد التعلم لدعم مجتمعات التعلم من خلال العمل مع جميع العاملين المنتسبين للمدرسة بطريقة يسودها مناخ من التعاون والأخوة، وإشراكهم في صناعة القرار، بآليات منظمة تستثمر طاقاتهم الكامنة؛ وهذا ما أكد عليه توماس (2009) في أفضل سبيل يسلكه مدير المدرسة لدعم مجتمعات التعلم من خلال إيجاد بيئة تشجع على الإبداع والعمل بروح الفريق الواحد، تتمثل في تبادل الآراء والمقترحات والممارسات للوصول إلى مستوى عال من الجودة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2.6.5 أهداف المجتمعات المهنية للتعلم

أصبحت المجتمعات المهنية للتعلم تلعب دورا مركزيا في تحسين الأداء الكلي للمدارس، باعتبارها الوحدة الأساسية للإصلاح من حيث تحسين الشعور بالفاعلية والرضا من قبل العاملين في المدرسة، وفي تحسين مشاركة الطلاب، من خلال تبني ثقافة تآزريه يعملون فيها معا على نحو يتسم بالاعتماد المتبادل وتحمل المسؤولية الجماعية إزاء تعلم الجميع والتعلم من بعضهم البعض، وتوجيه الممارسات المهنية لتعزيز التحسين المستمر.

وفي هذا الاطار تسعى المجتمعات المهنية للتعلم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أولها ويمثل الغاية الكبرى لمجتمع التعلم المهني، وهو تحقيق الإصلاح وتطوير عملية التعلم، والجديد هنا في عملية الإصلاح أنها تتم من خلال التعليم نفسه، أو ما يمكن أن نسميه "إصلاح التعليم بالتعليم"، من خلال إيجاد بيئة من شأنها أن تساعد على التعلم، أما الهدف الثاني فيتمثل في بناء البيئة الداعمة والمحفزة لعملية التعلم، فإن نجاح المدرسة في بناء مجتمع تعلم مهني مرهون بدرجة كبيرة بقدرتها على بناء بيئة تعاونية تتسم بالصداقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام؛ أما الهدف الثالث فيتحقق من خلال إيجاد مناخ عمل جماعي يتسم بالتواصل المنفتح والمشاركة في صنع القرار والفهم المشترك، والعمل القائم على الفرق التعاونية، كل ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بأنه عضو في جماعة، أو فرد في فريق، ومن ثم يتعلم الطلاب أنهم لا يمكن أن يكونوا مستقلين تماماً بذاتهم، ولا معتمدين تماماً على الآخرين، بالإضافة إلى تنمية المهارات والخبرات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية، و التي يتم دمجها معا، وتهدف كل البرامج التي تقدم في مجتمع التعلم المهني إلى تنمية المهارات والخبرات الشخصية لدى المعلم والطالب، وكذلك تنمية مهارات التفكير الإبداعي، حيث يتعود الطلاب

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

على ممارسة البحث العلمي في دراسة مشكلة معينة، وجمع المادة العلمية من مصادرها، وبالتالي رفع مستوى الأداء الأكاديمي الذي يؤدي بدوره إلى التحسين والتطوير وتجويد الأداء (السلوم،2016).

ولخصت أبوكركي (2017) أهداف المجتمعات المهنية للتعلم في الآتي:

أولا: توضيح دور المهنية في التعليم، ومساهمتها في تعزيز القيم التعليميّة المشتركة، والإصرار على بقاء الأفراد على صلة وثيقة بالأعمال الأساسية والقرارات المهمة، وتشجيع ثقافة تشاركية قيمية، بالإضافة إلى تشجيع المناخ الذي يدعم القيم الأساسية للمنظمة والسماح بالتجديد من قبل جميع الأعضاء في المنظمة.

وثانيا: توفير الظروف المناسبة للإبداع، ودعم الدور القيادي عند الطلاب، بحيث يصبحون قادرين على بناء واكتشاف وتحويل وتوسعة المعرفة، والمعلمون يهيئون الظروف التي يقوم الطلاب من خلالها بتركيب المعنى من المواد التي أدرسوها.

وثالثا: وضع حلول للقضايا التي تواجه الطلاب، وتوفير حلول غير تقليدية لها، أي الابتعاد عن استخدام الحلول المستخدمة في السابق، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وتحليل الحقائق والانطباعات وتحديد الأسباب الممكنة التي تقف وراءها، واقتراح الحلول وتصميم حلول تتسم بالجدية والابتكارية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ورابعا: معالجة التقصير الدراسي عند الطلاب الذين يفقدون المهارات المناسبة للدراسةِ الفرديّة، أو غير القادرين على فهمِ المواد الدراسيّة، وأخيرا: السعي إلى أن تكون من إحدى الوسائل المساندة للبيئة التعليميّة، والتي تُطبّق فعلياً في العديد من المؤسسات التعليمية حول العالم.

2.6.6 خصائص المجتمعات المهنية للتعلم

تعتبر المجتمعات المهنية للتعلم هي الرمز الجديد لمدارس المستقبل التي تعمل في ظل معايير الجودة، والتي تركز في أهدافها على الارتقاء بمستوى كفاءة المخرجات التعليمية، كما أنها تعتبر أحد النماذج التي يمكن أن تسهم بوضع لبنة في بناء التحسين المدرسي، والتي تقود إلى تحسين المخرجات النوعية للتعلم، وذلك لما تتمتع به من خصائص وسمات تقود إلى التغيير والتطوير والتحسين سواء كان على مستوى التخطيط أو التنمية المهنية أو التقويم وما تشمله مجالات العمل المدرسي، ولقد حددتها (الأكاديمية المهنية للمعلمين،2015) في النقاط التالية:

1. مخطط التعلم: حيث يأخذ مدير المدرسة هنا دور المهندس لبناء ثقافة التعلم في المدرسة على أسس أربعة، ويجب علينا كقادة الانفتاح على دراسة هذه الأسس، مع الالتزام بتطوير خطط تحسين المدارس، مع التركيز بشكل أكبر على تحسين التحصيل الدراسي والإنجازات الطلابية. وهذه الأسس هي:

الرؤية: وهي من أساسيات بناء المجتمعات المهنية للتعلم، حيث إنها صورة المستقبل المراد بناءه، كما تمثل الرؤية الخطة التي تساعد على بناء الرؤية المستقبلية بشكل ملموس، حيث

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

إنها تركز على النتائج المرجوة، كما إنها تتضمن التركيز على الأساسيات والبحث والمشاركة وخطط التحسين والتطوير.

الرسالة: وتعتبر صياغتها من الممارسات الشائعة داخل المنظمات، وهي تتضمن القضايا الأساسية والأهداف الواضحة.

القيم: يتم من خلالها الكيفية التي سيحول بها المجتمع المدرسي رؤيته المستقبلية إلى واقع، وما هي الأمور التي يجب العمل بها لتحقيق الرسالة، وتمثل القيم تحسين المدرسة من حيث الاتجاهات، والسلوك والالتزامات؛ كما تشكل القيم عنصرا أساسيا من عناصر الفاعلية التنظيمية من خلال إشراك جميع أعضاء المجتمع المدرسي والذين لهم تأثير مباشر على تعلم الطلاب في التعلم والنجاح.

الأهداف: تمثل مخططا لبناء رؤية فعالة للمدرسة، لذلك من الضروري أن تكون الأهداف محددة مرتبطة بالرؤية، كما تصف الأهداف الإجراءات التي يمكن رصدها وقياسها، حيث يتحدد ترتيب أولويات الأهداف ما يجب إنجازه أولا، ثم ما ينبغي عمله لاحقا، ويجب أن تكون الحدود الزمنية لتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق الاهداف واقعية، وتشمل مراجعة تواريخ تقييم التقدم.

2. فرق التعلم: وهنا يأتي دور المدير في إيجاد ثقافة التعاون بين جميع المنتسبين للمدرسة، حيث أثبتت الدراسات التربوية الحديثة أن فرق التعلم يمكنها أن تكون طريقة فعالة لتحسين التعليم وتحصيل الطلاب؛ لأن فرق التعلم تقدم منتدى لبناء المعارف والتخطيط واختبار الأفكار والتأمل معا، كما أنها تعطي الفرص للنمو المهني الفعال؛ لأنها تعتمد على مبادئ التعلم التعاوني القوية، وتقدم أيضا نموذجا لنوع بيئة التعلم التي ينبغي أن توجد في كل بيئة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

مدرسية، حيث إنهم يمثلون مجموعة من المهنيين الذين يعملون على تجريب الأفكار الجديدة، وتكون لقاءاتهم منتظمة للتشارك في الخبرات وتطبيق المعارف والمهارات الجديدة، ويعتبر العمل التعاوني هو العمود الأول والأساسي لبناء فرق العمل؛ فالتعاون يشرك قادة المدرسة والمعلمين في أنشطة بناء فرق العمل التي تنمي الاحترام والثقة، فعندما يشترك مدير المدرسة والمعلمين في حوار مهني للاعتراف بقيمة التعاون وتحديد قضايا التعليم والعمل بنشاط على معالجتها، يتولد التآزر الذي يؤدي إلى تحسين الممارسات التعليمية، والذي يتحقق من خلال التساؤل الجماعي، والبحث عن الأدلة التي يمكن قياسها عن حدوث التعلم، ومن خلال تلك العملية الجماعية يمكن تحديد مدى التحسين في المدرسة وقياسه واستمراره، وتقوي العلاقة بين المعلمين، وتشجعهم على تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين بعضهم البعض، ولا يمكن أن يحدث تغيير في الممارسة التعليمية ما لم يكن جميع المنتسبين للمدرسة مستعدين لوضع ما يتم مناقشته خلال فرق العمل إلى خطة عمل يتم ترجمتها إلى الواقع؛ ويعتبر البحث الإجرائي نموذج لنجاح عملية التجريب، حيث يجربه جميع العاملين في أماكن العمل لتقييم أثر الممارسات المهنية.

3. التحسين المستمر وقياس الأثر: لقد أظهرت الأبحاث أن أنجح عملية تعزيز للتحسين المستمر هو من خلال التأمل في العمل، حيث إن المجتمع المهني للتعلم يستمر من خلال عملية دائرية تؤكد على التحسين المستمر وقياس الأثر، ويعتبر الحوار التأملي ضرورة لاستدامته، حيث يقوم الالتزام بالتحسين المستمر، والتركيز على قياس الأثر بالحفاظ على استدامة المدرسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

4. الراية: ويعبر عنها الاحتفال بالإنجاز وهو أحد اهم العوامل في تحقيق رضا العاملين ودافعية الطلاب، وبالتالي تعزيز قيم المدرسة وتشجيع الآخرين على التصرف وفقا لتلك القيم، كما يعطي شعورا طيبا عن المساهمة في التعلم.

ونستنتج من خلال العرض السابق أن بناء المجتمع المهني للتعلم يتطلب الاعتماد على الأسس الأربعة السابقة: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، لأنها تستجيب لحاجة أساسية وهي الشعور بوجود هدف وسبب لوجودنا، ويدفعنا تحديد القيم إلى الكيفية التي سيحول بها المجتمع المدرسي رؤيته المستقبلية إلى واقع، لأنها تشكل عنصرا أساسيا من عناصر الفاعلية التنظيمية، والتي تترجمها فرق العمل في ممارستها المهنية من خلال دراسة الأفكار الجديدة وتجريبها، ودراسة البحوث الحالية، وتجميع الخبرات وتبادلها، من أجل الوصول إلى أرضية مشتركة يتقاسم فيها الأعضاء الأفكار والممارسات، وهنا يأتي دور المدير لتطوير ثقافة التعلم في المدرسة، وتقاسم المسؤولية، والاستجابة بفعالية لتحسين نتائجه المستقبلية، وتيسير فرص النمو المهني الداعمة لتطوير المعارف، ومهارات التطبيق في المجتمع المهني للتعلم، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية لإثبات تطبيقه من قبل الإدارات المدرسية والدور الفعال الذي تقوم به من خلال نظام تطوير الأداء المدرسي القائم على الأسس الأربعة من أجل تجويد العمل المدرسي.

2.6.7 دور مدير المدرسة في المجتمع المهني للتعلم

إن أهمية القيادة الفاعلة في أي عملية تغيير أضحت الآن واضحة تماما؛ فمن الصعب تنفيذ عملية تغيير في المدرسة، والاستمرار فيها بدون قيادة قوية يتولاها مدير كفؤ، وهذه مسألة في غاية الأهمية لإيجاد مجتمعات تعلمية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وأشار دوفور و إيكر(2008) إلى أن المديرين كي يتركوا الأثر الأكبر على مدارسهم، فإنه عليهم أن يحددوا وظيفتهم كمساعدين على إيجاد مجتمع مهني للتعلم يتعاون فيه المعلمون باستمرار ويتعلمون كيف يصبحون أكثر فاعلية، ويستطيع المديرون أن يلعبوا دورا أساسيا في إيجاد الظروف التي تساعد المدارس على أن تتحول إلى مجتمعات تعلم مهنية ومن الخصائص التي يجب أن يمتلكها المدير لكي يقود المجتمع المهني للتعلم أن يقود العاملين من خلال الرؤية والقيم المشتركة وليس من خلال القوانين والإجراءات، وعليه أن يشرك مجتمع التعلم المهني العاملين في عمليات صنع القرار، ويمنحون الأفراد سلطة للتصرف، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالمعلومات، والتدريب والعوامل التي يحتاجون إليها لصنع قرارات جيدة. كما يؤسس مدير المهني للتعلم مصداقيته بأن يقدم نفسه نموذجا للسلوك المنسجم مع رؤية المدرسة وقيمه، ويركز على النتائج كأحد سمات مجتمع التعلم المهني.

في هذا الصدد يؤكد (Norwood, 2007) ويقول: قد يكون من الصعب في بداية الأمر تكوين جهود تعاونية على مستوى المدرسة أو مستوى الصف، وتبدو الجهود المبذولة للتنظيم والاستمرار ضعيفة؛ ولكن في إطار تنظيم المجتمعات المهنية للتعلم تكون العملية عكسية، حيث يتحقق النمو للفرد والمجتمع المدرسي والعمل في إطار الرؤية المشتركة ونهج الفريق الواحد الفعال، وتعتبر هذه استراتيجية قوية لتغيير المدرسة وتحسين أفضل للأداء.

إن الفكرة السائدة قديما بأن كل مؤسسة لها قائم واحد يصنع فيها القرار، قد اختفت في ظل التطورات المعاصرة، حيث أصبحت المؤسسات والمنظمات تحتوي على مستويات متعددة من الأفراد الذين يتمكنون من العمل بشكل تعاوني، وفي ظل الاتجاهات المعاصرة يجب على جميع الأفراد داخل المجتمع المؤسسي أن يعملوا على نحو فعال لتحقيق الأهداف المشتركة، وهناك مبدأ رئيس من الضروري أن

تعتمد عليه كافة المؤسسات وهو أن يتعلم الناس أكثر معا مما لو كانوا بمفردهم، وفكرة التعلم كفريق هو مفهوم مثير للاهتمام في المجتمع المدرسي، وهو أن يعمل المعلمون معا وفق رؤية مشتركة وأهداف واضحة إلى تعزيز صفوفهم الدراسية، ويمارسون ذلك في حياتهم المهنية، لأنهم عندما يعملون معا كفريق واحد يحقق ذلك للمدرسة نتائج مفيدة وعالية الجودة (Senge, P, 2000).

ويؤكد الصغير (2009) بأن المجتمعات المهنية للتعلم تمثل مدخلاً أساسياً من مداخل التحسين المدرسي، حيث تساعد على دعم القيادة التشاركية، التي تسمح باتخاذ القرارات المشتركة بين كافة الأفراد المنتسبين للمدرسة، وتعزيز القيم والرؤية المشتركة التي تخدم أغراض أساسية ترتبط بمعايير السلوك في المدرسة، وهي تكشف عن المسؤولية المشتركة تجاه تعلم الطلاب، من خلال تشجيع التعلم التعاوني لتحقيق أهداف مشتركة، وتطبيق مداخل مبتكرة لحل المشكلات مستخدمين القدرات الإبداعية والحوار حول القضايا الأساسية التي ترتبط بتعلم الطلاب، كما تسهم مجتمعات التعلم في تحقيق التحسين المدرسي من خلال توفير مناخ إيجابي تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة، بالإضافة إلى التفاعل والتواصل الإيجابي بين الأعضاء، وهو ما يسهم بدور كبير في تحسين الأداء وتعظيم نواتج التعلم، كما أن الأفراد في المجتمعات المهنية للتعلم يحرصون على تطوير قدراتهم باستمرار للوصول إلى نتائج يرغبون في تحقيقها، كما يطبقون نماذج جديدة ويتعلمون باستمرار، وفي المجتمعات المهنية للتعلم رحلة التعلم مستمرة والاستقصاء مستمر والتحسين الشامل يتضمن عمليات لا تتوقف.

وأكد حيدر ومحمد (2006) على أن عملية تشكيل مجتمعات تعلم في المدرسة مهمة لتوفير آلية للمنتسبين إلى المدرسة يعملون من خلالها لإثراء ثقافة التعلم، وفي هذا المقام يلعب مدير المدرسة والطاقم الإداري دورا مهما في تحويل المدرسة إلى مجتمع للتعلم ولبناء ثقافة التعلم ويتمثل ذلك في:

1. توفير فرص التنمية المهنية لمجتمعات التعلم في المدرسة من إداريين ومعلمين وعاملين، وتخصيص وقت كاف لذلك؛ بحيث ترتبط التنمية المهنية برؤية مجتمع التعلم، وتلبي رسالته وأهدافه، في ضوء معايير التنمية الفاعلة ووفق القدرات والمهارات المطلوب من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية التدريب عليها، بحيث يتوفر الاندماج العقلي والاجتماعي والانفعالي مع الأفكار الجيدة، والمعارف المرتبطة بالمهام والعمل بشكل تعاوني مع الزملاء.

2. تشجيع الإداريين والمعلمين على الحوار التأملي بالممارسات المهنية، وتشجيع الاستكشاف والمبادرة والمشاركة، والعمل الجماعي وتدريبهم على هذه المهارات، من خلال تمكينهم من احترام أفكارهم عن مهام عملهم وتوسيع خبراتهم بسماع أفكار الآخرين، حيث إن نجاح بناء مجتمعات التعلم يعتمد على وجود الأفراد الذين يملكون الإرادة ويرغبون في إحداث التغيير، ولديهم من الكفايات والمهارات ما يساعدهم على تحقيق ذلك، والتي بدورها تقود إلى صناعة قرارات متميزة.

3. تهيئة بيئة مدرسية تشجع علاقة الزمالة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، حيث إن توفر المناخ المناسب المساعد على التغيير، وتوفر الإمكانات البشرية والمادية التي يتطلبها الانتقال بالمدارس من وضعها الراهن إلى وضع أفضل، يستند إلى تطبيق معايير الجودة وتحسين الممارسات المهنية، يعتبر من أساسيات بناء المجتمعات المهنية للتعلم.

4. تقديم النموذج الأمثل للسلوك المنسجم مع رسالة المدرسة وقيمها لتأسيس مصداقيته، من خلال القيام بالدور الاساسي في مساعدة الأعضاء على الشعور بالأهمية، وبقيمتهم الذاتية واحترام الرأي الآخر، وزيادة ثقة الأعضاء بأنفسهم وبقدراتهم على

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الإنجاز، وتوجيه القول الذي يبني بدلا من القول الذي يهدم، مع حرصه على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم مع الجماعة والثقة بالآخرين وتشجيعهم وحفزهم على العمل، وتقدير جهودهم والتواصل البناء، من أجل تأسيس مناخ إيجابي، يدعم أداء الأعضاء ويعزز إنتاجيتهم ويرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بدورهم في التطوير والتحسين وتجويد العمل كوين مجتمعات التعلم في المدرسة وإشراكها في عملية صنع القرار، وذلك من خلال الاعتماد على القيادة الجماعية، والعمل على التوسع في هذا الجانب بحيث تصبح الشراكة بين المدارس التي تعمل كمجتمعات للتعلم والمنظمات الاجتماعية الأخرى، بمثابة ثقافة متمثلة في ممارسات وعلاقات يومية، من منطلق أن هذه الشراكة هي النموذج المستقبلي للارتقاء بالأداء والممارسات المهنية في مجتمع التعلم المدرسي.

5. قيادة مجتمعات التعلم في المدرسة من خلال رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها، وليس من خلال القوانين والإجراءات، بحيث يكون مجتمعاً يلتزم أعضائه بقواعد وقيم مشتركة، وهو ما يوجه الممارسات المهنية اليومية لأعضاء المجتمع المدرسي، فيسعون معا إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المتفق عليها، بحيث تستخدم الرؤية والقيم كمحددات يتحرك من خلالها أعضاء مجتمع التعلم، كما أن التوقعات مرتفعة لجميع الأعضاء والطلاب، وتجسد الإدارة هذه التوقعات المرتفعة يوميا من خلال الكلمات والأفعال، كما تستمد من الرؤية نظام فعال مشترك للعمل والاتصال والتعلم، وتعمل جاهدة على حفز المعلمين على الانشغال في الاستقصاء، بهدف تحسين تعلم الطلاب وتجويد مخرجاتهم.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ولكي تكون المدارس أكثر فاعلية يجب عليها أن تكسر النموذج الصناعي، وتبني نموذج جديد يمكنها من العمل كمنظمات تعلم؛ لأنه عندما تعمل المدرسة كمجتمع تعلم مهني فأنها تضع مزيدا من التركيز على العلاقات، والمثل العليا المشتركة، وتصنع ثقافة قوية من أجل تحسين العمل وتجويده، كما أن العمل وفق الرؤية والقيم المشتركة تؤدي إلى التزام جماعي من العاملين في المدرسة، وهو ما يعبرون عنه في الممارسات اليومية، من حيث العمل بدافعية ونشاط والانفتاح على الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة وتشجيع التجريب كفرصة للتعلم، مع الاستجواب على الوضع الراهن، مما يؤدي إلى السعي المستمر للتحسين والتعلم المهني، مع الاعتماد على تقييم النتائج وليس على نواياها المعلنة DuFour & Eaker (2005).

ويؤكد عبد الغفار (2013) على أهم أدوار مدير المدرسة في المجتمعات المهنية للتعلم، وهي تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة بهم؛ وإشعار كل فرد في المدرسة بأنه عنصر مهم في تحقيق أهداف المدرسة ونمائها، وأن جميع العاملين على اختلاف مواقعهم هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رؤية المدرسة وتحقيق هذه الرؤية. ويتحقق ذلك من خلال توفير المناخ المدرسي الجيد الذي يتيح للعاملين تنمية مهاراتهم، وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حل المشكلات، والتخطيط، والذي يولد لديهم إحساسا قويا بالارتباط بالمدرسة، ويشعر العامل بأنه عضو فاعل يمكن أن يؤخذ بمقترحاته وآرائه، حيث إن المناخ الجيد يساعد على إمداد العاملين بفرص التنمية المستمرة التي تتيح لهم الفرصة لتدفق المعلومات والمعرفة، والتي تعد سلاحا مهما من أسلحة التمكين؛ لأن ذلك يشعرهم بالأمان الوظيفي الذي يزيد من مشاركتهم بفعالية، كما يتيح لهم العمل بروح

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفريق، والذي يعزز روح التمكين في المدرسة، التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل، حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار.

يتضح من خلال العرض السابق أن دور مدير المدرسة في المجتمعات المهنية للتعلم دور مهم وأساسي، حيث إن نجاح عملية التغيير في العمل المدرسي ترتكز على وجود قيادة قوية فاعلة؛ تسعى جاهدة لإيجاد مجتمع مهني متعلم يتعلم فيه الجميع باستمرار كيف يصبحون أكثر فاعلية، ومن أهم الخصائص التي يجب أن يمتلكها المدير لتحويل المدرسة إلى مجتمع مهني للتعلم هي أن يقود العاملين من خلال الرؤية والقيم المشتركة، وعليه أن يقدم نفسه نموذجا للسلوك المنسجم مع رؤية المدرسة، كما يجب عليه تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، بحيث يكون المجتمع المدرسي مجتمعا يلتزم جميع أعضائه بقواعد وقيم مشتركة، فيسعون معا إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وتعتبر هذه أقوى استراتيجية لتغيير المدرسة وتحسين أدائها وتطويره.

2.6.8 متطلبات تحويل المدارس إلى مجتمعات مهنية للتعلم

أصبحت المدرسة في الوقت الحاضر منظمة تعلم، تتولى الدور القيادي في عمليات إصلاح التعليم وتطويره، لذا كانت الغاية التي يستهدفها تطوير العملية التعليمية هي الارتقاء بمستوى أداء المدرسة كوحدة إدارية وتحسين جودتها، ورفع مستوى العناصر الإيجابية الفاعلة فيها، ومعالجة جوانب الضعف أو القصور من أجل الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء. وكنتيجة لاعتبار الجودة والتميز والاعتماد الأكاديمي المحك الرئيس للاستدامة والمنافسة في القرن الحادي والعشرين، تزايد الاتجاه العالمي إلى وضع أهداف

جديدة للتعلم، وتحديد الأولويات، وبناء شبكات للجودة والفعالية، وفي ذات الوقت تزايد الاهتمام بجعل التنفيذ مسؤولية المدرسة من خلال إعطائها المزيد من المسئولية والتمكين، وتدعيم قدرتها على تنمية أفرادها بحيث يكون لديهم القدرة على الإدارة الذاتية، والقدرة على العمل في فريق، والعمل على تحويل المدرسة إلى منظمة تدير وتقيم نفسها بنفسها. وتتمتع المدرسة كمجتمع مهني للتعلم بقيادة ذات رؤية، لديها المبادرة لإيجاد سياق مدرسي وثقافة مدرسية تشجع على التطوير والتجديد في العمل، وتمثل المرجعية التي تجعل جميع العاملين من معلمين وإداريين بالمدرسة قادة، قادرين على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة تحقق جودة الأداء، بما يساعد على التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات بينهم، وتجريب الممارسات الجديدة التي تسهم في تجويد الأداء، ويستخدمون أدوارهم باعتبارهم باحثين في تحسين تعلم الطلاب(النبوي،2008)

وفي هذا السياق ذكرت لورا (Laura،2015) أن الأدب التربوي يشير إلى أن التطوير المهني الفعال عنصر أساسي في تغيير ممارسات القيادة المدرسية وممارسات المعلمين وتعلم الطلاب، حيث إن توظيف المجتمع المهني للتعلم يعكس مدى التحسين والتطوير في هذا الجانب، كما أكدت على ما أثبتته الدراسات التربوية بأن منظمة التعلم هي التي يقوم فيها كافة العاملين بإنتاج النتائج التي يرغبون بها من خلال التفكير الجماعي والابتكاري بصورة مستمرة، وإن نجاح أي مؤسسة يحتاج إلى خمس مكونات أساسية هي القيم المشتركة والرؤية والمسؤولية الجماعية والاستقصاء والتعاون المهني وتعزيز التعلم الجماعي، حيث يجب على المعلمين العمل بشكل تعاوني للتفكير في ممارساتهم، ودراسة الأدلة على العلاقة بين الممارسة ونتائج الطلاب، وإجراء تغييرات تحسين التعليم والتعلم، والمدرسة الفعالة هي المدرسة التي يضع معلموها توقعات إنجاز عالية لطلابهم مما يؤدي بدوره إلى تحصيل دراسي عالي المستوى.

وذكرت السلوم (2016) أهم المتطلبات اللازمة لتحويل المدارس إلى المجتمعات المهنية للتعلم ومنها: تبني نمط قيادي معاصر يدعم مشاركة جميع العاملين، حيث إن المجتمعات المهنية للتعلم تتطلب نمطاً مختلفاً من القيادة، يزيد فيه مستوى مشاركة المنتسبين للمدرسة في عملية صنع القرار، وتبادل السلطة، ويعمل فيه القادة على بناء القدرة القيادية بين زملائهم، ويهتمون في الوقت ذاته بتحسين الإنجاز الطلابي على المدى الطويل، و توزيع المهام والمسئوليات القيادية على جميع العاملين بالمدرسة وفقاً لقدراتهم حيث إن تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية يتطلب من القادة توزيع المسئوليات والمهام القيادية على كافة أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لقدراتهم، لأنه لا يمكن إنجاز المهام الصعبة في أي مشروع يقوم على المعرفة مثل: التعليم والتعلم بدون توزيع المسئوليات والمهام القيادية ونشرها بين العاملين، بالإضافة إلى توفير مناخ صحي للعلاقات الإنسانية بين العاملين لأن تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني يتطلب تعميق العلاقات بين جميع الأفراد من قادة وتابعين، ومن ثم على القادة توفير مناخ صحي للعلاقات، كي يحقق جميع الأفراد في المجتمع المدرسي مستويات مرتفعة من التعلم.

ويتطلب بناء مجتمع التعلم المهني أن يعمل مدير المدرسة على تعزيز المناخ الإيجابي للتعلم من خلال الحفاظ على درجة عالية من الشفافية، كما يجب التركيز على التعلم من خلال البحث عن استراتيجيات للمحافظة على المجتمع المهني للتعلم، لأن التعلم المستمر للعاملين هو العنصر الأساسي لتحسين الأداء وبالتالي تحسين تعلم الطلاب، كما يجب بناء هياكل تنظيمية تدعم ثقافة التعاون بين العاملين، ففي سياق بناء مجتمع التعلم المهني يدرك التربويون ضرورة العمل بصورة جماعية لتحقيق هدفهم الجماعي لتعلم الجميع، ومن ثم فهم يقومون ببناء هياكل تدعم ثقافة التعاون، كذلك بناء الثقة بين

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أطراف التعلم في المدرسة حيث يعد بناء الثقة أمراً جوهرياً لنجاح العمل التعاوني في مجتمعات التعلم، فثمة حاجة إلى بناء الثقة المتبادلة بين الزملاء والأقران، وبينهم وبين القادة.

ومن الجوانب التي يجب أن تأخذ حيز من الاهتمام دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة حيث إن ثقافة التنمية المهنية المستمرة تعد من المتطلبات المهمة لنجاح المدارس كمجتمعات تعلم، وتتضمن تلك التنمية جميع الأفراد العاملين، وتعتمد على رؤية مشتركة، وعلى العمل الجماعي، ويهتم القادة في المجتمعات المهنية للتعلم اهتماماً كبيراً بتنمية القدرة القيادية في مدارسهم، وتعتبر فرق العمل ضرورة لبناء مجتمعات التعلم وتكمن أهمية فرق العمل كأحد المتطلبات الأساسية لبناء المجتمعات المهنية للتعلم في كونها تقنية أو أسلوب حديث يساعد على تفهم وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتسم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق وتحقيق الأهداف، حيث إن فرق العمل الفعالة داخل مجتمعات التعلم المهنية تتسم بقدر من الاستقلالية تمكنها من حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وأشار كل من الداوود، والجلاودي (2019) إلى أن المجتمعات المهنية للتعلم تهدف لتحسين الأداء باستخدام عدة استراتيجيات تؤثر إيجابيا على العاملين بتنميتهم مهنيا من حيث المعارف والمهارات، ولتشكل ثقافة جديدة تبني رؤية ورسالة وقيم وأهداف مشتركة، ونحو من العمل والتعلم الجماعي، والتحول إلى التعلم المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي وبالتالي ينعكس كل ذلك على المدرسة بالتحسين المستمر وهذا ما يجعل تبني مدخل مجتمعات التعلم المهنية ضرورة قصوى للمدارس. ويتحقق ذلك من خلال توافر مجموعة من الخصائص والتي تعتبر بمثابة مبادئ ارشادية تحدد بوضوح ما يعتقده أعضاء المدرسة وما يسعون لتحقيقه، ومن أهم هذه الخصائص الفرق التعاونية أو التآزرية، فالبنية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الأساسية للمجتمع المهني التعلمي هي مجموعة من الفرق التعاونية التي يجمعها هدف مشترك، كذلك التركيز على العمل والتجريب، فالتعلم يحدث دائما في سياق القيام بعمل، ومن خصائص المجتمعات المهنية للتعلم أيضا التحسين المستمر، حيث تسعى دوما إلى البحث المستمر عن طرق أفضل من أجل التطوير.

ولخصها النبوي (2008) في أهمية وضع استراتيجية للتحول نحو التجديد والابتكار والتحسين المستمر، من خلال استخدام الاستراتيجيات والأساليب الإدارية المختلفة، بهدف تحسين تعلم جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتحويل رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع فعلي، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتقديم الدعم والمساندة المستمرة لأفراد المجتمع المدرسي؛ لتنمية المهارات الجديدة في إطار بيئة تعاونية، وتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة تستخدم عمليات التعلم على كافة المستويات، بحيث يعتبر عملية التعلم عملية ديناميكية مستمرة، بالإضافة إلى بناء فرق العمل، وهي من الطرق الأمثل للمنظمات الجادة والذكية، حيث يمثل العمل بأساليب التعاون في المجتمعات المهنية للتعلم، ويعتبر بناء المجموعات المتعاونة ذات الأداء العالي أحد أهم المداخل للتحسين المدرسي.

وباستقراء ما سبق تلخص الباحثة أهم متطلبات تحويل المدرسة إلى مجتمعات مهنية للتعلم، كونها أصبحت منظمة متعلمة لها أدوار مهمة وحيوية في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت أكثر كفاءة وفعالية وأكثر قدرة على إدارة التغيير المستمر، وإدارة مواردها المادية والبشرية بفعالية وكفاءة عالية، ولها الدور القيادي في عمليات إصلاح التعليم وتطويره، والذي ينطلق من رؤية ورسالة وأهداف واضحة يشارك في تحقيقها جميع أعضاء المجتمع المدرسي، من خلال تعلم الجميع وتعاونهم معا بشكل دائم، ومتواصل ومنتظم بما يساعد على تحقيق جودة الأداء، وبالتالي تحقيق تعلم أفضل للطلاب. ولعل المدخل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين الثقة بالعاملين، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة (الغريري، 2016).

وتعتبر إدارة الجودة من الاتجاهات الحديثة في التربية، حيث تركز على مشاركة جميع المعنيين في العملية التعليمية، وتهدف إلى تحقيق نجاح بعيد المدى من خلال تلبية متطلبات متلقي الخدمة ورضا جميع العاملين والمجتمع، كما تهدف سياسة الجودة في التعليم إلى الارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية والفنية لتقديم خدمات تربوية تحقق تعليماً متميزاً للجميع، وتعلماً نوعياً بمستوى عال من الجودة، مع التحسين والتطوير المستمر لهذه الخدمات كماً ونوعاً بما ينسجم مع التشريعات التربوية، كما تهدف إلى تطوير برامج التعليم والمواد التعليمية والتعليم الإلكتروني المستمر لإيجاد بيئة تعليمية تعلمية مناسبة، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعلمية، وبناء شخصية الطالب عقلياً واجتماعياً وجسمياً وتنمية وصقل الجوانب الإبداعية لديه، بالإضافة إلى تطوير أساليب التقويم المدرسي، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة بتدريب وتأهيل وتحفيز الموظفين ورفع المستوى الأكاديمي والتربوي والثقافي لهم(عطوي 2016).

ويؤكد بطاح والطعاني (2016) على أهمية الجودة الشاملة في العمل المدرسي على أساس أنها منهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل لمنع حدوث المشكلات من خلال العمل مع تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، كما أنها تركز على التحسين والتطوير المستمرين، والاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة كأساس لاتخاذ القرار، كما أن العمل بروح الفريق الواحد يؤدي إلى نتائج أفضل، بالإضافة إلى التركيز على تدريب العاملين بقصد إكسابهم المهارات اللازمة، حيث إن النظام التربوي في ظل الظروف العالمية الراهنة مطلوب منه أن يتصف بالتميز والجودة.

2.7.1 مداخل الجودة

تعتبر الجودة نظاماً إدارياً مفتوحاً متكاملاً، واتجاها من الاتجاهات الحديثة في التعليم، وضرورة من الضرورات التي يمكن من خلالها للمؤسسة التعليمية أن ترتقي وتصل إلى مرحلة كبيرة من التطور والتقدم في كافة المجالات؛ حيث إن رسالة الجودة تكمن في رفع مستوى أداء المؤسسة التعليمية؛ وتساعد في إدارة التغيير، مما ينعكس وبشكل إيجابي على أداء المتعلمين، ويحقق مردوداً يمكن التعرف عليه وقراءته من خلال المؤشرات، وتعتمد الجودة على عدد من المداخل التي تنطلق من مبدأ التطوير المستمر والشمولية ومن هذه المداخل ما ذكره ناصر(2002) وهي ما يلي:

أولا: مدخل الجودة كنظام إداري مفتوح: ولقد اجتهد علماء الجودة في وضع المفاهيم الصحيحة والمبادئ الأساسية لها، فمن خلال السرد التاريخي لظهور مفهوم الجودة يتبين أن (إدوارد ديمينج) أول من أوضح أن الإدارة مسؤولة باستمرار عن جودة الأداء كجزء من أعمالهم ووظيفتهم، مع ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي، وتوفير الدوافع الداخلية لديهم لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة. وجاء بعده العالم الياباني (كارو إيشيكاوا) لتحول المبادئ والأساليب التي انتهجها (ديمينج) إلى واقع عملي وتطبيقي، وأضاف إليها ابتكاره العملي للجودة من خلال " إنشاء حلقات تحسين الجودة " والتي أطلق عليها (جوزيف جوران) بعد ذلك مصطلح ثلاثية الجودة كمحاور وهي: أولها التخطيط للجودة والتي يتم فيها تصميم وإنشاء عملية التحسين بفعالية، وحسب المقاييس المحددة وإقامة الأهداف المستقلة، وثانيها الرقابة على الجودة، وتتم من خلال تحديد مقاييس ومعايير للتنفيذ الجيد وتحديد الإجراءات التي تحتاج للتطوير والتحسين ووضع آليات القياس

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

المطابقة مع المعايير والمواصفات وتحديد طرق المراقبة، وأخيرا تحسين الجودة، من خلال وضع الآليات الصحيحة لاستمرار تحقيق الجودة وتكليف الأفراد في المؤسسة بما يتناسب مع قدراتهم، وتشكيل فرق لحلقات تحسين الجودة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء من خلال زيادة وعي العاملين بأهمية التحسين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم. وهناك مجموعة من المبادئ لتحقيق هذا المدخل:

1. الوعي الذاتي والرؤية الشخصية والمسؤولية، القائم على بناء الفلسفة الجديدة في جميع أنحاء المؤسسة، والالتزام بالإخلاص للهدف، والتحسين المستمر.
2. القيادة والمهمة، والتوجيه من خلال التركيز على الأفراد، وتنمية العلاقات، والقيمة والرسالة والهدف.
3. إدارة الوقت والأولويات بما يتطابق مع الأدوار والأهداف، حيث يتعلم الأفراد كيف يحددون ويجدولون أولوياتهم ويضعون الأهم أولا ثم لهم ليصبحون أكثر فاعلية في مجال العمل.
4. البحث عن المنفعة المتبادلة والذي يشكل توجه جديد يبحث المكسب المتبادل لكل الأطراف.
5. التواصل العاطفي من خلال السعي الحقيقي لفهم الشخص الآخر بعمق قبل أن تكون مفهوما في المقابل، حيث إن عدم الفهم يعد أساس مشكلات العلاقات الاجتماعية، وفهم الآخرين نتمكن من فهم احتياجاتهم وأفكارهم وعواطفهم.
6. التعاون الإبداعي، والذي يساعد على تحقيق الأهداف من خلال التكاتف، وتفويض السلطة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

7. التحسين المستمر، من خلال زرع الالتزام الثابت لدى جميع أفراد المؤسسة، واستمرارية العمل على صقل وتوسيع قدراتهم.

ثانياً: مدخل الجودة كنظام متكامل : تقوم إدارة الجودة كنظام متكامل على عدد من الوظائف، من أهمها: تركيز جمع الأعضاء على الجودة في العمل، من أجل تحقيق الرضا سواء كان للعاملين أنفسهم أو على مستوى المستفيدين من الخدمة من خلال منهجية تعتمد على سياسة الجودة: وهي مجموعة الأهداف المرسومة، وتخطيط الجودة: من خلال الأنشطة الرئيسة التي تحدد أهداف ومتطلبات الجودة من خلال تمييز خصائصها، ومراقبة الجودة: والتي تمثل مجموعة الأنشطة والأساليب التي تهدف لمراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء الخاطئ وإلغائه، تأكيد الجودة: وهو نشاط يهدف إلى إعطاء الثقة بأن المنظمة تحقق متطلبات الجودة، وتحسين الجودة: والتي تتضمن تدابير زيادة فعالية وكفاءة الأنشطة. وتتحقق هذه المنهجية من خلال توفير المتطلبات الأساسية والتي تتمثل في التغيير في رؤية الإدارة والانفتاح في عملية الاتصال، ومراعاة العوامل الإنسانية، واستخدام فرق العمل مع التأكيد على الجودة ضمن رسالة المؤسسة، وإن العاملون يمثلون أهم موجوداتها، بالإضافة إلى تحديد مستوى جودة التصميم وجودة الإنتاج والأداء.

ثالثاً: مدخل الجودة كفلسفة كلية: تمثل الفلسفة الكلية للجودة منظوراً كلياً لسلسة التحسينات المستمرة لمستويات الجودة الأربعة (جودة التصميم، وجودة الإنتاج، وجودة الأداء، وجودة الملائمة للاستخدام)، حيث إنها أسلوب يرتكز على المبادئ، وإن مصدر وجوهر الجودة الشاملة يكمن في تخيل أنفسنا محل العملاء ونضع أنفسنا مكانهم، ونفترض أن لنا نفس دوافعهم، كما تؤكد الفلسفة الكلية على أن الطريق إلى تحقيق الجودة يبدأ بالإصغاء إلى كل الأفراد في المؤسسة،

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ويعتمد ذلك على استراتيجية الأداء المعرفي، وكيفية نشرة على جميع الأفراد، وأخيرا تقوم الفلسفة الكلية للجودة على ضرورة التطوير المستمر والتجديد والتحسين مع ضرورة التركيز على الابتكار والإبداع ومواكبة المستجدات.

2.7.2 تحسين الجودة والمجتمعات المهنية للتعلم

أكد العالم الياباني المشهور كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa) أن تحسين الجودة داخل المؤسسة هي مهمة جميع العاملين، حيث بدأ وضع مفهوم حلقات تحسين الجودة من خلال نقابة المهندسين في اليابان، وقد تبنت هذه الأفكار الجمعية العالمية لجماعة الجودة التي أنشئت عام 1977م. ولقد عملت هذه الجمعية على توظيف حلقات التحسين؛ لما تتمتع به من مزايا في السعي الدائم لتحقيق التطوير والسماح للعاملين بالمنافسة وتطوير المهارات القيادية. ولقد تميزت أنظمة الجودة في اليابان عن غيرها من الأنظمة الأخرى من خلال استخدامها لتقنيات تحسين الجودة ونذكر منها التعيين مدى الحياة: الأمر الذي يوجد لدى الموظف ولاءً عاليا يصل إلى حد المواطنة التنظيمية.

والتوجه الجماعي والتضامن مع المؤسسة يجد الموظف في المؤسسة التي يعمل فيها بيته ومصدر رزقة، فإذا ما مرت المؤسسة بضائقة أو صعوبات، تكون أول من يسارع ويساهم إلى تخفيف العبء وتذليل الصعاب فيها. والتدريب المستمر لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة: بحيث إن الموظف لابد أن يجتاز (1500) ساعة تدريبية خلال العشر سنوات الأولى من خدمته. والتأكيد على التنظيم غير الرسمي أكثر من التنظيم الرسمي: فالخارطة التنظيمية هي للتعريف الخارجي أكثر منه وسيلة لتحديد مسؤولياته، كذلك اعتماد مبدأ المشاركة بالقرارات وفي كل المستويات واتباع سياسات التمكين والتي تمنح

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

كل المستويات الإدارية صلاحيات كاملة واستقلالية في اتخاذ القرارات. والعمل بالهيكل التنظيمي المفلطح Flat بدلاً من التنظيمات الهرمية ذات المستويات المتعددة. مع تفعيل الاتصالات وتقويتها بين كل العاملين والتأكيد على الاتصالات اللفظية أكثر من الاتصالات الكتابية. بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وتجانس الثقافة التنظيمية وتماسكها، وأخيرا اعتماد نظام دائرة الرقابة على الجودة والأداء: وتهدف إلى تحسين حالة المنظمة، وتحقيق جودة وإنتاجية عاليتان، ورفع الروح المعنوية، ومنح جميع العاملين فرص التقدم، وتدعيم الاتصالات بين الأعضاء ومنافستها.

2.7.3 برنامج كايزن KAIZEN للتحسين المستمر

قام العلماء اليابانيون بإيجاد الفكر التحسيني المستمر للجودة، وتم ذلك من خلال مصطلح كايزن KAIZEN والذي يتركب من جزئين هما (KAI) وتعني إلى الأفضل و (ZEN) وتعني التغيير، والمعنى العام للمصطلح هو: "التغيير إلى الأحسن" ويعني "عملية التحسين التدريجي المستمرة للجودة وليس لها حدود منتهية في جميع نواحي المنظمة وبأقل التكاليف". ويشتمل هذا المصطلح على خمسة أركان أساسية وهي: عملية، تحسين الجودة، تدريجي، مستمر، بدون حدود منتهية.

وتقوم عملية التحسين على فرضية هي: "أن العاملين الميدانيين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا" أما فلسفة عملية التحسين فتكمن في استخدام المعرفة والاستمرارية وفق مفهوم كايزن وقد حددها الغريري (2016) فيما يأتي:

1. العمليات توجد النتائج: أي أنه بدون تحسين منطقي للعمليات لا يكون هناك تحسن في النتائج.

2. التركيز على كامل النظام وليس على أحد المشكلات.

3. الاهتمام بتشخيص أسباب المشكلة، والعمل على انتقاء أسلوب الحل الأفضل ثم اختيار أحسن طريقة للمعالجة.

4. التركيز على التخلص من كافة أشكال وصور الفاقد، ويشمل تحسين الأداء القائم على تخفيض الفاقد على التحسين المستمر في تدفق العمليات، وإعطاء دفعة قوية للأنشطة لفترة قصيرة، وتوجيه كامل الجهد لمشاكل محدودة، وهدفه إنجاز تحسينات محددة بوقت قصير، وتتم إدارته من خلال المراجعة اليومية، ومن أهم ما جاء تركيز كايزن على إنجاز نوعين من التحسينات وهي: التحسينات الكبيرة كتحسين مستوى الجودة والفعالية، وتحسين تغييرات كمية معدل الإنتاجية، والتحسينات الصغيرة وهي بطبيعتها تكون أسهل وأسرع وقليلة وتأثيرها محدود على طول الفترة الزمنية.

وذكر (Sanon،2014) أن مجتمعات التعلم المهنية للتعليم تعتبر بمثابة استراتيجية فعالة لتطوير الموظفين ولتعزيز التغيير المدرسي وتحسينها، كما أنها تقوم كهيكلا منهجيا لتحسين التدريس من أجل التأثير على تعلم الطلاب، حيث يعمل فيه المعلمون معا لتحليل وتحسين ممارساتهم المهنية، ويتطلب ذلك تهيئة الظروف للمعلمين للخروج من القيود التقليدية إلى إطار جماعي يتسم بالتعاون في عملية مستمرة من البحث الجماعي والبحوث الإجرائية من أجل التحسين المستمر وتجويد الأداء.

ويؤكد داوود (2011) أن مبدأ التحسين المستمر من أهم أسس الجودة في التعليم، ويرتكز هذا المبدأ على أن كل فرد في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون اهتمامه وتركيزه نحو التقدم المستمر على المستوى الشخصي والجماعي، حيث إنه يجب على جميع العاملين إدخال التحسينات في العمل المدرسي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وبشكل مستمر، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المدرسة الداخلية والخارجية، وتستطيع البيئة المدرسية توفير العديد من الفرص للتحسين المستمر من خلال التقييم الذاتي وبأساليب متعددة تتمثل في التدريب على فنون الجودة، وتشمل جميع القرارات والخطط المنطقية، كما تؤكد أساليب تحسين الجودة على تشجيع العاملين على الالتزام بمبادئ وأسس الجودة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المجتمعات الناجحة في القرن الواحد والعشرين هي المجتمعات التي تقوم على التعلم وتتفق مع حاجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة بشكل متواصل، وتستعمل كل مواردها، المادية والفكرية، النظامية وغير النظامية في داخل المدرسة وخارجها، وذلك وفقا لجدول عمل يدرك قدرة كل فرد على النمو والاشتراك مع الآخرين. وتعتبر مجتمعات التعلم أحد أهم مجالات المدرسة الفعالة الذي يشير إلى ثقافة التعليم والتعلم السائدة في المدرسة من حيث الرؤية التكاملية، والتعليم المتمركز حول الطالب، والقائم على الاستقصاء والسؤال والإبداع، واستخدام التكنولوجيا والرؤية المهنية، وبناء الشخصية المتكاملة.

ويعد الحديث عن الإنتاجية وتحسين الجودة من أكثر المفاهيم التي نالت اهتمام العلماء في الفترة الأخيرة، حيث تقاس الإنتاجية بمدى تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وقد أستخدم علماء النفس والتربية طرقا عديدة لقياس الفعالية في التعليم من خلال طرق عديدة منها: اختبارات التحصيل المدرسية المقننة وغير المقننة، ونسب الطلاب الذين يتابعون تعليمهم العالي، ونسب الطلاب الذين يحصلون على وظيفة بعد التخرج مباشرة، كما يشير علماء اقتصاديات التعليم إلى أن الإنتاجية تعنى بالقدرة على تقويم الأداء الكمي أو النوعي بما يضمن أعلى فعالية ممكنة وأقل كلفة للسلوك أو الأنشطة سواء في المجال الإنتاجية الفردية أو الجماعية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

والحديث عن إنتاجية الجماعات تعنى بالتركيز على الطرق والاستراتيجيات التي تعمل على تحسين الأداء النوعي أو الكمي لأعضاء الجماعات بما يضمن مستويات فعالة من الأداء، وهنا يأتي دور القائد في تحسين الإنتاجية من خلال اختيار أعضاء الفريق من الأفراد يتميزون بالمبادرة، والتطوع، والتسامح، والتعاون، والثقة بالنفس، وذوي دوافع الإنجاز العالي و توزيع الأدوار وتحديد مقدار الجهد الفردي لكل عضو في الفريق، حيث إنه كلما تجانس فريق العمل كلما كثرت مصادر المعلومات وتعددت الأفكار، وتكونت العلاقة الإيجابية بين حجم الفريق وأدائها، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية(العتوم و الكوفحي،2018).

2.7.4 تطوير الأداء المدرسي وتجويده

تشير الدراسات الحديثة إلى أن مفهوم الجودة في التعليم أصبح يركز على النتاجات التعليمية، والنزعة المستمرة التي تتطلب المزيد من المساءلة على جميع مستويات الأداء، من خلال عملية التقييم التي تعتمد على قياس أداء الموظف مقابل مسؤوليات العمل، إذ النظرة إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة تؤدي أدوارا مختلفة، وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، جعلت التربويين يعملون على تطوير أداء المدرسة والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة معلميها والعاملين بها. ويشير مفهوم تطوير الأداء المدرسي إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء، وتجويد المخرجات من خلال الإشراف، والتقويم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على مجالات التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعة لكل مجال، وبناء الخطة التطويرية لتوفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (أبو كركي،2017).

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ويعتبر نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان والذي تم استحداثه بالقرار الوزاري رقم (2006/19) هو إحدى ثمار المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في التطوير، حيث ضم هذا النظام ثلاثة مشاريع هي:

أولا: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، والذي يهدف إلى الوقوف على أداء المدارس وما تحققه من نجاحات فيما يتعلق بأهدافها والأولويات الموضوعة لتطويرها وتشخيص كل من مجالات: التعلم والتعليم والإدارة المدرسية؛ من خلال أدوات علمية مقننة (الملاحظات، الاستبانات، المقابلات وتحليل الوثائق) تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على المجالات الثلاثة وفق المعايير الموضوعة لكل مجال لتحديد أولويات التطوير بهدف تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم للارتقاء بها إلى مستويات الجودة العالية.

ثانيا: ومشروع رؤية التعليم الأول مشرف مقيم: حيث تقوم فلسفة المشرف المقيم على النظرة الحديثة للمدرسة باعتبارها مؤسسة قائمة بذاتها، وتتفاعل فيها مجموعة من المجالات، كما أنها تعتبر بيئة تعلم، وأن أي تطوير يجب أن يبدأ من المدرسة ذاتها، وأن أقدر الناس على إيجاد التغيير هم المنتسبون إليها، بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات، والوصول بالمدرسة إلى اقصى درجات الكفاية والفاعلية.

ثالثاً: المشروع التكاملي للإنماء المهني: والذي يهدف إلى تحويل المدرسة إلى وحدة تدريب وجعلها بيئة صالحة لتعلم المعلم، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، من خلال

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ممارسات علمية مدروسة، منها الممارسات التأملية لواقع المدرسة وإجراء الدراسات والبحوث الإجرائية.

وتكمن أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي في الحاجة الفعلية إلى المزيد من التطوير والتحسين في الأداء المدرسي ككل، ومواكبة المستجدات العالمية وتفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين وغرس ثقافة التقويم والتطوير الذاتي. وتتوافق مبادئ نظام تطوير الأداء المدرسي مع المجتمعات المهنية للتعلم من حيث غرس التحسين والتطوير كثقافة تنظيمية تبدأ من داخل المدرسة، والتوجه نحو استمرارية عملية تطوير الأداء المدرسي وشموليته وتمكين المدرسة من القيام بتطوير أدائها، وتكامل أدوار العاملين في تطوير الأداء المدرسي، مع الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي،2006).

إن عملية تطوير الأداء المدرسي تتم من خلال جميع الأفراد المنتسبين للمدرسة، حيث إن لكل فرد في المدرسة دور في عملية التطوير والتحسين، وهذا ما أكد عليه مفهوم المدرسة كمجتمع تعلم مهني، والذي تعني وجود مجموعة من الأفراد مرتبطين ومتعاونين مع بعضهم البعض يتم فيها تربية وتغذية التفكير الإبداعي، ويتعلم فيها الأفراد كيف يتعلمون معًا، ويتفكرون في ممارساتهم ويتصرفون بملكيتهم لمنظمتهم، ويطورون مفاهيمهم وممارساتهم ويصلون إلى التحسين المستمر، حيث يساهم مجتمع التعلم في تنمية قدرة الأفراد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، والاهتمام بالبيئة الخارجية، والبحث عن المداخل والأساليب والوسائل التي تشجع التحسين والتطوير باستمرار، وتعزيز المبادرة والابتكار والإصلاح والتجديد، والتشجيع على البحث والاستقصاء والمشاركة الجماعية، وجميع هذه المقومات والعوامل تمكن المدرسة من

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

القدرة على إدارة التغيير بنجاح وفعالية من خلال القيام ببحوث الجودة والتدريب على كيفية إدارتها على المستوى المدرسي، ومشاركة جميع المنتسبين للمدرسة في صياغة وتنفيذ التغييرات التربوية(النبوي،2008)

وذكر أبو كركي (2017) جودة الأداء بأنها: "الحالة المثالية للأداء المتوقع، والتي صممت لمساعدة المؤسسات التعليمية لتكوين منظور متكامل لإدارة أدائها التنظيمي لتحقيق الفاعلية والكفاءة الدائمة" وحددها بمجموعة من المعايير أهمها: التزام إدارة المدرسة بتطبيق الجودة الشاملة وتواصل الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة بفعالية مع بعضهم البعض، ومشاركة جميع الأفراد في صياغة رؤية وقيم ورسالة المدرسة، كذلك وضع إدارة المدرسة مؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف، واستخدام إدارة المدرسة التغذية الراجعة عند إجراء أي تغيير بصورة دائمة، كما يجب أن يتصف مدير المدرسة بالفاعلية في التأكد من فهم كل العاملين لأولويات العمل، ووضع إدارة المدرسة إجراءات موثقة للاستمرار في تميزها القيادي، وحصر جوائز التميز لدى منتسبي المدرسة، وتقييم نتائج الإجراءات التي وضعتها للاستمرار في تميز منسوبيها، بالإضافة إلى وضع المدرسة ملفات إنجاز كمرجعية تتضمن بيانات الجوائز التي حصلت عليها، وتمكين مدير المدرسة الأفراد وفرق العمل من اتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بالعمل، وتقديم الإدارة جوائز معنوية لأصحاب الجهود المتميزة لمنسوبي المدرسة، و تشجيع مدير المدرسة كل الأفراد وفرق العمل على التفكير المبدع في تنفيذ الأعمال بكفاءة أكثر وتأكد دائما من أن كل فرد معني يعرف ويفهم بالفعل ما تخطط له المدرسة.

كما يجب على إدارة المدرسة التأكد من أن كل فرد فيها لديه أهداف نامية سنويا موضوعة لتحقيق التطور عن السنوات السابقة، وتعمل على دعم للتواصل وتبادل الخبرات مع مدارس أخرى متميزة، والعمل على أن يكون هناك مستوى كبير من الاندماج بين جميع العاملين في المدرسة كما يجب

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أن توفر إدارة المدرسة نظاما فعالا لضمان حصول منسوبيها على كافة البيانات التي يحتاجونها لأداء وظيفتهم بشكل فعال، وتوفر بيئة عمل مريحة لجميع الأفراد، وتقديم الخدمات للمستفيدين باستخدام التقنية الحديثة في جميع عملياتها، ووجود نسبة مشاركة في مع المجتمع المحلي.

ونستخلص من العرض السابق أهمية الجودة كأحدث المداخل الإدارية، التي يراد من خلالها الارتقاء بمستوى الأداء في كافة المجالات، حيث إنها تعتبر الموجه للطريق الصحيح للمؤسسات التربوية، وفلسفة منهجية تساعد المؤسسات التربوية في إدارة التغيير كونها تقوم على مبدأ التطوير المستمر، حيث تستطيع المدرسة توفير العديد من الفرص للتحسين المستمر من خلال التقييم الذاتي وبأساليب متعددة تتمثل في التدريب على فنون الجودة، وتشمل جميع القرارات والخطط المنطقية، كما تؤكد أساليب تحسين الجودة تشجيع العاملين على الالتزام بمبادئ وأسس الجودة، كما أشارت الدراسات الحديثة إلى أن المجتمعات الناجحة في القرن الواحد والعشرين هي المجتمعات التي تقوم على التعلم، وتعتبر مجتمعات التعلم أحد أهم مجالات المدرسة الفعالة التي يشير إلى ثقافة التعليم والتعلم السائدة في المدرسة من حيث الرؤية التكاملية، والتعليم المتمركز حول الطالب والقائم على الاستقصاء والسؤال والإبداع، واستخدام التكنولوجيا والرؤية المهنية، وبناء الشخصية المتكاملة.

وهناك تكامل بين مبادئ الجودة والأسس التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية من حيث الالتزام والحرص على التحسين المستمر، والقيادة عن طريق الرؤية وتجسيدها إلى واقع، ومشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في المدرسة استنادا إلى الحقائق والمعلومات والبيانات الواقعية والدقيقة، وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المدرسة، وذلك من خلال إتاحة فرص التدريب المستمر والذي ينعكس على تطوير وتجويد الأداء.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA