

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

يشير تسارع المتغيرات في الوقت المعاصر إلى مرحلة التحول السريع والكبير التي يمر فيها العالم، بانتقاله إلى صناعة المعرفة؛ مما يتطلب من كافة المنظمات مراجعة مستمرة لآليات هذا التحول، ورسم نظرة مستقبلية لتقريب الفجوة بين الفكر والعمل. ونتيجة لما يشهده عالم اليوم من تطور معرفي وتكنولوجي متسارع؛ أصبح لزاما على مؤسسات التعليم أن تعمل على إعداد الفرد إعدادا يمكنه من التفاعل مع متطلبات العصر، فالتعليم مهنة تتطلب كفايات معينة ليس من السهل توافرها عند كل إنسان؛ لذلك باتت التغيرات التكنولوجية المتسارعة واتجاهاتها المستقبلية تفرض على الأنظمة التعليمية تحديث المعرفة وتطوير مهارات العاملين فيها؛ لأن الاستثمار البشري هو أهم استثمار على الإطلاق؛ حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة؛ لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أعلى مورد لديها والأكثر تأثيرا في الإنتاجية.

إن تنمية الموارد البشرية ركن أساسي في بيئة المنظمات؛ وهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من تخطيط واستقطاب واختبار وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات

الحالية والمستقبلية. وهذا ما أكد عليه النطق السامي لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم في الانعقاد السنوي لمجلس عمان 2008 في قوله: "إن الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها، وتحفيز طاقاتها وإمكاناتها وتنويع قدراتها الإبداعية، وتحسين كفاءتها العلمية والعملية هو أساس التنمية الحقيقية، وحجر الزاوية في بنائها المتين القائم على قواعد راسخة ثابتة، إذ إن العنصر البشري هو صانع الحضارات. لذا فإننا لا نألو جهداً، ولن نألو جهداً في توفير كل ما من شأنه تنمية مواردنا البشرية، وصلقلها وتدريبها وتهيئة فرص العلم لها، بما يمكنها من التوجه إلى كسب المعرفة المفيدة، والخبرة المطلوبة والمهارات الفنية اللازمة التي يتطلبها سوق العمل، وتحتاج إليها برامج التنمية المستدامة في مبادئها المتنوعة" (رؤى تربوية، 2015).

وقر العملية التعليمية بالكثير من التحديات التي تتمثل في تقدم العلوم والتكنولوجيا، والانفجار المعرفي، والاقتصاد القائم على المعرفة، الأمر الذي جعل الكثير من الدول تسعى جاهدة إلى إصلاح أنظمتها التعليمية، استجابة للتحديات ومواكبة المسبقات، وفي مقدمتها الحاجة إلى المبادرات في تطوير وظيفة المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية، وتطوير طبيعة أدوار العاملين فيها وأدواتها ووسائلها وأساليبها، وتبرز أهمية بناء استراتيجية تربوية مدرسية غايتها تطوير المدرسة والعاملين فيها بجميع عناصرها في مواجهة التحديات ومواكبة التحولات ومتطلبات المستقبل.

وأكد على ذلك العجاردة (2012) بوصفه الإدارة المدرسية هي المركز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية؛ فالإدارة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها مقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية؛ لذلك احتلت الإدارة مكاناً رئيساً في الدراسات العالمية؛ كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفايات التي

يتملكها القائد و يتصف بها، لأن موقع المدير القيادي يفرض عليه اختيار أسلوب ما لإدارة مدرسته، الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي في بيئة العمل، ويحقق ارتفاع مستوى الأداء ككل.

وتؤكد الكثير من الدراسات التربوية الحديثة المعاصرة مثل دراسة، ريتشارد و آخرون (2014) ودراسة Huan (2013) والصغير (2009) أهمية تحويل المدارس إلى مجتمعات مهنية للتعليم، يعمل فيها المعلمون بشكل تآزري في دورات من التقصي والبحث الإجرائي بهدف تحقيق نتائج أفضل لجميع الطلاب الذين يعلمونهم، ولتحسين وتطوير أدائهم ومهاراتهم. ودراسة السلوم (2016) التي أثبتت أن جميع العاملين في المدرسة عندما يعملون بشكل جماعي تآزري ينجزون أكثر مما ينجزون وهم يعملون بشكل فردي، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية وجودة عالية في الأداء. حيث إن التجديد في العمل لا بد أن يكون مبنياً على أرضية مشتركة، وهدف واضح، ورصيد فعال، وعمليات تآزريه تؤدي إلى نتائج أفضل. والحق أن كل فرد يمثل جزءاً من العملية التربوية ويعمل بطريقة مندججة مع الأفراد الآخرين في المؤسسة ويمارس التأمل معهم، مما يؤدي إلى قوة في إنتاجية العمل وإثارتها، لأن فرص التآزر والتعاون وبناء المعرفة تعزز من جودة الأداء، وهذا يساعد المدارس على التأمل والتجديد الذاتي.

إن المدارس التي تتبنى تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم تسعى جاهدة إلى إشراك جميع الإداريين والمعلمين في البحث عن المعرفة الجديدة، وفي طرق تطبيقها في الحقل التربوي، كما تعمل على توطيد العلاقات بين جميع المنتسبين للمدرسة من أجل الإسهام في التوصل إلى حلول مبتكرة ومناسبة للمشكلات التي تعترض مجال العمل التربوي، وتزيد من التزامهم بجهود التحسين والتطوير في المدرسة. كما تشير إلى ذلك بعض الأدبيات التربوية، (Kyounghe Se (2012) الصغير (2009) حيدر ومحمد (2006). لأن الأخذ بمقومات المجتمعات المهنية للتعليم يساعد على تغيير الثقافة المدرسية إلى نمط جديد

من التفكير يسعى من خلاله الجميع للارتقاء بجودة الأداء، فيطورون رؤية وقيما مشتركة تساعد على إيجاد بيئة عمل جادة ومحفزة ومنسجمة؛ وهذا يؤهل الجميع على تحسين وتطوير الأداء من خلال قدرة المدرسة على بناء ثقافة التعلم، وجعل ذلك سمتها الرئيسة التي تركز على تعلم كل من المتعلم، والمعلم، والقائد التربوي؛ حيث إنه ومن خلال هذه الثقافة يتعلم المعلم كيف يقوم بتحسين ممارساته التدريسية وتطوير أدائه، ويتعلم القائد التربوي كيف يكون قائدا أفضل، وكلاهما يتعلم لتوفير فرص تعلم أفضل للمتعلمين ولإيجاد بيئة جاذبة وثرية بالمعرفة.

فقد جاءت نتائج مجموعة من الدراسات السابقة لتؤكد دور المجتمعات المهنية للتعلم في إيجاد بيئة العمل الداعمة للمعلمين والقيادات المدرسية، وتشجيعهم على تجريب ممارسات جديدة في الفصول الدراسية وغيرها، فقد أشارت دراسات علمية ميدانية متعددة، (Laura (2015) ، الصغير (2009) إلى الأثر الإيجابي في تحسين نوعية فرص التعلم المقدمة للطلاب، وأنها تعد من أفضل الوسائل وأهمها في تحسين كفاءة الأداء المدرسي وزيادة فاعليته، ومن أهم الآليات والطرق التي تساعد على جمع المعارف وتطويرها بفتح قنوات الاتصال بين المعلمين لتبادل الأفكار من ناحية، والتعاون في استخدام استراتيجيات جديدة، وتطوير أخرى مطبقة لزيادة فاعليتها من ناحية أخرى.

وكشف شانون (Shannon. 2014) في دراسته أن التطوير المهني الفعال هو العنصر الأساسي في تغيير ممارسات القيادة المدرسية وممارسات المعلمين وتعلم الطلاب، ويتحقق هذا التطوير من خلال تطبيق المجتمعات المهنية للتعلم، حيث يعكس مدى التحسين والتطوير في أداء العاملين وإظهار جودة إنتاجيتهم، وبذلك تتحول المؤسسة إلى منظمة تعلم يقوم جميع العاملين فيها باستمرار إنتاج النتائج التي يرغبون بها من خلال التفكير الجماعي والابتكاري. ومن الدراسات التي أجريت في البيئة العمالية دراسة

الرواحية (2014) والتي كشفت عن دور المجتمعات المهنية للتعلم وأهميتها في تطوير العمل المدرسي، من حيث إنها تحقق التكامل بين قدرات ومهارات أعضاء المجتمع المدرسي من خلال العمل التعاوني وفرق العمل، كما أنها تتيح الفرص للتعلم المستمر وتبادل الخبرات والممارسات التعليمية بين أعضاء المجتمع المدرسي، ودراسة الغافري (2018) التي أكدت على فاعلية مجتمعات التعلم المهنية في تحسين الأداء وتطويره.

ومن ناحية أخرى يعد مفهوم المجتمعات المهنية للتعلم من أهم الركائز في نموذج تطوير المدارس، وفي مقدمة متطلبات تمكين المدرسة لتكون أداة للتطوير في ظل الاتجاهات المعاصرة؛ حيث تعتبر الحاضنة للثقافة المشتركة، وهي اليقظة التي تحول المعلومات النظرية لنتائج البحوث والدراسات إلى ممارسات يومية في إطار عمل المدرسة، كما تلعب المجتمعات المهنية للتعلم دوراً في تحديد ملاءمة كل نوع من الممارسات للسياقات المختلفة لعملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى أنها تؤدي دور المنظومة التي تؤمن بالخبرات الخاصة للأفراد وتجعلها مشتركة للجميع وتؤثر على تعلم الطلاب؛ حيث إن النمو المهني لأفراد المجموعة الناجم عن التفكير الجمعي، والمشاركة في الخبرات العملية يكون موجهاً نحو الغايات المشتركة في تحسين تعلم الطلاب، وتطوير الشعور بالمسؤولية لديهم (المولد، 2014).

والتأمل في العرض السابق يدرك أهمية المجتمعات المهنية للتعلم كونها أصبحت فلسفة تربوية تعليمية، ومشروع تطوير لإصلاح العمل المدرسي يتم التخطيط له من داخل المدرسة وفق رؤية المدرسة ورسالتها، في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، كما تمثل سياقاً وبيئة حية ومثمرة يشترك فيها المعلمون والمديرون والآباء في صنع القرارات، والتعاون في الممارسات وتبادل الآراء والخبرات وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك والتعاون المثمر بين الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة والمجتمع المحلي، لذلك

بناء على ما سبق فإن المجتمعات المهنية للتعليم أصبحت اتجاها عالميا لإصلاح التعليم، ومدخلا قويا إلى التنمية المهنية واستراتيجية فعالة لتغيير وتطوير المدارس.

وهنا يشير الزايد وعمر (2016) إلى أن المجتمعات المهنية للتعليم من الأساليب الحديثة للتطوير المهني، وقد نشأت تلبية لتزايد الاهتمام بتشجيع مشاركة جميع الأفراد المنتسبين للمدرسة في التطوير المهني، والتعاون في تطوير الممارسات من أجل تطوير وتحسين الأداء؛ وترتبط المجتمعات المهنية للتعليم بنظريات الطبيعة الاجتماعية للممارسات التعلم، حيث يتشارك الجميع في بناء عملهم بنظرية حدوث التعلم في مجتمعات الممارسة التي تمثل حلقة وصل حيوية بين التعلم والممارسة، وجعلها أكثر تمحورا حول الطالب، لتحسين تحصيله الدراسي مع مرور الوقت، حيث إن نجاح المجتمعات المهنية للتعليم يعتمد على ممارسات متعددة منها: تعزيز التفاعل، وتنظيم التعاون، وتنوع الخبرة، وتصميم أنشطة تعزز التأمل الذاتي.

فقد أظهرت نتائج دراسة الرواحية (2014) أن الممارسات الأقل لدى مدير المدرسة تكمن في تشجيع التحسن المستمر والمستدام والذي يعتمد على مدى تقبل المدير للتغيير وتشجيعه وتوفير الفرص الداعمة له، وإشراك أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب والمجتمع المحلي في صنع القرارات، وكذلك تعزيزه لبرامج التعلم، وبرامج الإنماء المهني من حيث تعزيزه لتبادل الخبرات الوظيفية، وتطوير القدرات التعليمية والقيادية لدى أعضاء المجتمع المدرسي. وإضافة إلى ذلك أشارت نتائج دراسة السلوم (2016) إلى أن من أهم المتطلبات اللازمة لتحويل المدارس إلى مجتمعات مهنية للتعليم هي دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة، والعمل على تنمية القدرة القيادية في مدارسهم، والاهتمام بتحسين الإنجاز الطلابي على المدى الطويل.

إن الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في سلطنة عمان تعبر عما تصبو إليه الوزارة من طموحات وتطلعات مستقبلية للتنمية المستدامة في كافة جوانب العملية التعليمية؛ من أجل تحقيق الطموحات والأهداف المنشودة؛ لتزويد جميع الفئات التربوية بالمعرفة والمهارات والقيم التي تعينهم على التعامل مع المتغيرات والمستجدات التربوية، والمشاركة في العملية التنموية؛ حيث تضع هذه الرؤية جميع منتسبي الوزارة ومتعلميها وتعلمهم وعمليات التطوير في الحقل التربوي في بؤرة الاستثمارات التربوية؛ فالغاية هي تمكين جميع العاملين من المرور بخبرات وتجارب عالية الجودة من أجل تحقيق أعلى المعايير التربوية والتعليمية؛ وهذا هو الهدف الأساسي من إنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في عام 2014، حيث يعمل بكل طاقاته البشرية لتوسيع دائرة المشاركة في إثراء المعارف والخبرات الأساسية لمختلف التربويين.

وهذا ما أكد عليه ملتقى التدريب والتطوير الثاني (2017) منطلقاً من رؤية المركز في تمكين المعلم العماني من تحقيق جودة التعليم وذلك من خلال التحاقه بمجموعة من البرامج التدريبية الاستراتيجية وفق المعايير المهنية التي يكتسب منها مهارات القرن الواحد والعشرين؛ وأساليب وطرق تدريس حديثة تعتمد على التعلم النشط الذي بدوره ينعكس على رفع المستوى التحصيلي لدى الطلاب، بتوفير البيئة التعليمية التعليمية الجاذبة، والبيئة الصفية المحفزة للتعلم، التي تطبق فيها الأنشطة المهارية المبتكرة والتي يظهر أثرها على الطلاب من خلال نتائج التعلم، مما يوفر بيئة خصبة للتربويين في مختلف تخصصاتهم لتطوير مهاراتهم البحثية في مجالات البحث التي تركز على إيجاد الحلول الاستراتيجية في رفع نتائج التحصيل الدراسي، وتحسين بيئة التعلم وتدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع المعايير المهنية العالمية.

والمتصفح لمصطلحات الدراسة الحالية المتمثلة في المجتمعات المهنية للتعلم، وجودة الأداء

المدرسي، يجد أنها مصطلحات فردت لها صفحات خاصة في المعاجم التربوية، وحظيت باهتمام الباحثين

التربويين، وذلك لحدائثة مصطلح المجتمعات المهنية للتعليم في الدراسات العربية من ناحية ولارتباط جودة الأداء بكل ما له علاقة بالتطوير والتحسين والتغيير من ناحية أخرى وتكاد جميعها تؤكد وتركز على نفس المعنى. وعليه فإن المجتمعات المهنية للتعليم هي: عبارة عن تنظيم مدرسي يتفق فيه جميع العاملين على تحقيق هدف مشترك، ويشاركون في عملية صنع القرار، ويتعاونون بفعالية لتدعيم فرص التعلم الجماعي، ويتبادلون المعارف والخبرات بما يسهم في تنمية القدرات وتحقيق التحسين المدرسي (المولد، 2014).

أما الجودة فقد ذكرها (الرشيد، 2015؛ داود، 2011) على أنها: فلسفة منهجية تساعد المؤسسات التربوية في إدارة التغيير، ومن الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها، حيث إنه من الصعب التعرف على الجودة إلا بعد ممارستها، وتطبيقها عملياً. فالجودة هي الموجه للطريق الصحيح للمنظمات التربوية التي تسعى إلى النهوض بنفسها، وتحرص على أن ترتقي بأدائها حتى تصل إلى مرحلة عالية من التطور والتقدم في كافة المجالات، لأن رسالة الجودة تكمن في رفع مستوى أداء المؤسسة التعليمية؛ مما ينعكس وبشكل إيجابي على أداء المتعلمين.

كما أن الجودة وكما ذكرها (بطاح والطعاني، 2016) تعتبر مدخل يعطي كل فرد في مجاله كل ما لديه من إمكانيات وقدرات وأداء وبما يجعله ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع والتميز، كون الجودة عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل المدرسي وعلى نحو متواصل، كما أنها تمثل حياة جديدة داخل المدرسة، تسعى إلى إعداد الطلاب بسومات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يتطلب تحولاً كبيراً في دور كل من المدرسة والمعلمين والمشرفين، بحيث يعمل الجميع على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني.

والمتمأمل لكل ما سبق ذكره؛ يلاحظ حجم الجهود المبذولة من قبل الحكومات والباحثين والمختصين في التربية من أجل تحسين عملية التعليم والنهوض بها لتواكب متطلبات العصر والاتجاهات المعاصرة في القرن الواحد والعشرين، ومن خلال استعراض الباحثة لدراسة كل من الغافري (2018) والسلوم (2016)، والرواحية (2014)، والمولد (2014) يتضح دور المجتمعات المهنية للتعليم في تجويد وتطوير الأداء المدرسي فهي الإطار الأكثر فاعلية للتنمية المهنية في سياق العمل، كما تشكل أحد الأدوات الأكثر جدوى في تحسين أداء المدرسة بشكل عام.

بالإضافة إلى فاعليتها في زيادة سرعة استجابة جميع العاملين في المدرسة للمستجدات، وتحديث معارفهم باستمرار، وتعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق وتجريب استراتيجيات حديثة ومحددة في مواقف مختلفة، مما يؤدي إلى الإبداع في المهنة، كما يتمثل دورها أيضا في ترجمة فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي الذي تسير على نهجه المدرسة، وكل من يعمل في الحقل التربوي كونه مدخلا للتجديد والتجويد، ووسيلة لتشخيص الأوضاع وتحديد المشكلات والمعوقات واقتراح الحلول، من هنا يأتي أثره في رفع جودة الأداء المدرسي بمجالاته الثلاثة: التعليم والتعلم والإدارة.

كذلك دورها الفعال في إيجاد ثقافة التطوير من خلال تنمية العلاقات المهنية بين المعلمين، وتعويد المعلمين على ممارسة البحث العلمي في مجالات تحسين المدرسة والتدريس الفعال، وتمكينهم من تطوير ممارساتهم التدريسية وصقل خبراتهم وتبادلها وتنمية مهاراتهم ونقد ومراجعة استراتيجياتهم، بالإضافة إلى تنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى جميع العاملين، وجعل المدرسة كمنظمة متعلمة.

لذلك تحاول الباحثة في هذه الدراسة الميدانية الكشف عن دور المجتمعات المهنية للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي في المجالات الثلاثة للعمل الإداري التعليم والتعلم والإدارة، ودراسة دور كل من المتغيرات من حيث تأثير وتأثر كل واحد منهما على الآخر، كما ستقوم الباحثة بتحليل خطة العمل المدرسي في المجالات الثلاثة من خلال القراءات والمؤشرات في عينة من الخطط المدرسية، مرتكزاً في ذلك على النظريات التربوية الحديثة وما توصلت إليه الدراسات العلمية من نتائج في هذا الجانب، كي تعمق الباحثة قوة الدراسة ومواكبتها للتطور العلمي المعاصر.

## 1.2 مشكلة الدراسة

شهد مجال الإدارة المدرسية في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً؛ حيث تشير الأبحاث والدراسات عطوي (2016)، عبدالغفار (2013)، الصغير (2009) إلى أن التطور الإداري لب أي تطور حضاري تربوي، وأن تطوير التعليم وقامه تطوير إدارته، ونظراً لأن المدرسة ميدان المؤسسة التربوية، والمكان الذي تنفذ فيه برامجها وسياساتها؛ كان لا بد أن يعمل كل من فيها على تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الفاعلية والإتقان، وفق آلية دائمة التحسين والتطوير؛ بهدف مواجهة المستقبل بإيجابية وتفاعل يمثل فيه المدير دوراً رئيساً ومؤثراً من خلال تنميتهم مهنيًا؛ بهدف إحداث التغيير الذي يواكب الاتجاهات المعاصرة، وكما هو معروف أن المدرسة كمجتمع للتعليم بحاجة مستمرة إلى التحسين، بحيث تكون أكثر قدرة على الاستخدام الفعال لمواردها المادية والبشرية بهدف تحقيق تعلم أفضل للطلاب.

وفي نفس السياق؛ يؤكد المولد (2014) أن نجاح المدارس في أداء رسالتها يتوقف على وجود القيادة المؤثرة التي تدفع الآخرين بصورة احترافية إلى العمل الناجح، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة

تتسم بثقافة التعاون والتشارك، كما أن قيادة المدرسة المتعلمة بهذا المفهوم لا تعني القيادة بمفهومها التقليدي، وإنما تقوم على إدارة التغيير والتطوير، بحيث تضمن الانتقال بالمدرسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر يساير تطورات العصر خلال فترة انتقالية.

والمتفحص للواقع التربوي في سلطنة عمان يلمس وجود خطط مرسومة وجهود تبذل من قبل وزارة التربية والتعليم للارتقاء بمستوى الأداء لجميع العاملين في الحقل التربوي، والسعي لتطوير برامج التنمية المهنية سواء كان ذلك على المستوى المركزي أو على مستوى المدرسة، ولكن هذه البرامج تحتاج إلى آليات واستراتيجيات للتفاعل مع المستجدات والاتجاهات التربوية المعاصرة، والعمل الجاد على تحويل المدرسة إلى منظمة تعلم مهنية سلوكاً وممارسة لتنسجم مع التحولات المستجدة.

والذي يزيد من عمق مشكلة الدراسة ورغبة الباحثة في تناول هذا الموضوع بالبحث والتقصي والوصول إلى نتائج حول موضوع الدراسة؛ ما أكدته الدراسة الدولية المشتركة بين وزارة التربية والتعليم وخبراء البنك الدولي عام 2012، حيث أشارت نتائج تقرير الدراسة إلى أن التحدي الرئيس الذي يواجه قطاع التعليم في سلطنة عمان يتمثل في تطوير جودة مخرجات تعلم الطلبة، وأن يكون السعي نحو تحسين الجودة هو الأولوية الرئيسة للحكومة في مجال التعليم، كما أشارت إلى عدم وجود بيانات منظمة حول تأثير المقررات التدريبية في الممارسات، إضافة إلى وجود ضعف في التعاون بين المعلمين لتبادل الأفكار وتطوير الممارسات، لذلك أوصت الدراسة الدولية بضرورة تطوير قدرات المعلمين في مهارات التدريس وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية لتشجيع المعلمين والإداريين على تحسين جودة الأداء (تقرير الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، 2012).

وتعتبر هذه التوصية من الركائز الأساسية التي تشكل المجتمعات المهنية للتعليم، وقد تبين للباحثة أن بعض الدراسات تؤكد على العديد من المشكلات التي تؤثر سلبيًا على تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، من خلال تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم ومنها: الغافري (2018) التي كشفت عن قلة الرضا لدى المشرفين التربويين تجاه ممارساتهم الحالية، ورغبتهم في إيجاد ممارسات جديدة تعمق علاقتهم بزملائهم المشرفين على مستوى التخصص أو وحدات الإشراف المختلفة، إضافة إلى علاقتهم بالمعلمين وجميع المنتسبين للمجتمع المدرسي؛ لتعزيز مبدأ التعاون والحوارات المهنية والبحث الجماعي، والمساهمة في جعل العملية الإشرافية داعمة للتطوير والتحسين المستمر والنمو المشترك، كما أكدت السلوم (2016) على ضعف الاهتمام بالتعلم الجماعي التعاوني بين أعضاء الفريق المدرسي، وحثهم على اكتشاف فرص وتحديات جديدة للتعليم من خلال اكتساب المعارف المختلفة، فما زالت الأفكار والقيم السائدة في المدارس تدور حول تعليم الطلاب فحسب، بالرغم من أن العصر الحديث يؤكد على أهمية التعلم لجميع الأفراد المنتسبين للمدرسة، من مدير ومعلمين وطلاب، على اعتبار أن المدرسة مجتمع يعلم بعضه البعض الآخر.

وأشارت الرواحية (2014) في نتائج دراستها إلى وجود قصور في درجة توافر أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان والممارسات القيادية الداعمة للمجتمعات المهنية للتعليم حسب معايير القيادة المدرسية، حيث حصل هذان المحوران على درجة متوسطة في الدراسة، وأثبت تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المدارس في المملكة العربية السعودية (2014) أثناء التطبيق غياب ثقافة التعاون، وعدم توافر آليات لتقديم الدعم والإسناد من الأقران عند الحاجة؛ مما يترك أثرًا سلبيًا

متمثلاً في شعور المعلمين بالعزلة المهنية والخوف من الفشل، وشعورهم بأن عليهم وحدهم تحمل مسؤولية القرارات التي تتعلق بعملهم وتبعاتها.

كذلك وجود مشكلات تواجه آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية من حيث ضعف الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في جعل المدرسة كوحدة أساسية للتطوير والنمو المهني، قلة المتابعة وعدم وجود معايير محددة؛ لقياس كفاءة تحقيق برامج التنمية المهنية وفعاليتها، وقلة التركيز على إكساب مديري المدارس المهارات الأساسية والكفايات الإدارية لإدارة التفويض، ومهارات الاتصال والتواصل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، وهذا ما أكد السريحي (2012) في نتائج دراسته.

إضافة إلى ذلك، فقد ذكر الحارثي (2008) أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الاستراتيجيات الحديثة يواجه معوقات فنية وإدارية، وذلك في إطار تعامل القيادات التربوية للتفاعل مع المستجدات والاتجاهات التربوية المعاصرة من حيث ضعف التعامل مع السياق المدرسي والتربوي ككل، وذلك من أجل تحقيق رؤية متكاملة أمام المعلمين، تساعد على تحقيق التغيير المطلوب في ثقافة ونظم المدرسة تجاه إنجاز أهداف تربوية جديدة، ووجود فجوة في الأداء بين الممارسات التعليمية الراهنة، وتلك التي تتطلبها التجديدات التربوية والمرحلة المقبلة من الثورة الصناعية الرابعة.

وأكد المؤتمر الدولي "الثورة الصناعية الرابعة وأثرها على التعليم" (2019) على ضرورة مواكبة كافة المستجدات والتغيرات من خلال صياغة استراتيجية مشتركة على مستوى السلطنة، تراعي التغيرات المتوقعة في مختلف المجالات، ومواكبة النظام التعليمي لتوجهات الثورة الصناعية الرابعة، والعمل على تطوير برامج إعداد المعلمين بما يتلائم وطبيعة المرحلة المقبلة، بالإضافة إلى تزويد البيئة المدرسية بتقنيات ومحركات

الثورة الصناعية الرابعة، وتنمية وعي الطلبة بمتطلبات التعلم، وتعزيز منظومة المهارات التي تتطلبها الثورة الصناعية الرابعة، والتي بدورها تساعد على تحقيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وتحسين جودة الأداء.

كما يؤكد أهمية مشكلة الدراسة عند الباحثة كثرة التوصيات من قبل الباحثين في دراستهم السابقة (المولد، 2014؛ Huan2013) والتي أوصت بضرورة توزيع المسؤولية على الأعضاء بالعدل لتعميق الانتماء، وتدعيم التعاون في نشر رؤية وهدف مشترك للمدرسة، والعمل بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المشتركة، وإشعار العاملين بقيمتهم وبالثقة والدعم من قبل المدير، وتحفيز جميع أعضاء المجتمع المدرسي على تحقيق التحسين المستمر. كذلك بأهمية التمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس، وتوفير مناخ تنظيمي صحي يسمح بممارسة مجالات التمكين، وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب الحديثة في مجال صنع القرار واتخاذها وآليات تنفيذه، وبضرورة زيادة قدرات العاملين في المجتمع المدرسي والعمل على تحسينها باستمرار.

كما أوصت دراسات أخرى بضرورة تطبيق النظريات الحديثة في الإدارة والتي تعتبر الأساس الفكري الذي ينظم العمل الإداري في التعليم مثل دراسة (بطاح والطعاني، 2016؛ عثمان، 2016؛ عطوي، 2016؛ الغريزي، 2016) حيث أكدوا على ضرورة وضع عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها، والتحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات، ومن ثم الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية، على أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال، وأن تتميز الإدارة المدرسية

الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا. وهذا كله يشير ويدعم مشكلة الدراسة لدى الباحثة.

وعليه استندت الباحثة في دراستها الحالية إلى نظريتين في الإدارة وسوف تقوم الباحثة بإعطاء لمحة توضيحية عن هاتين النظريتين، وسيوضح من خلال العرض مدى التوافق بين نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، ونظرية "z"، وإن كلاً من هاتين النظريتين مكملتان للأخرى، وتخدم الإدارة المدرسية في جميع مجالاتها، وهذا جميعه يدعم الدراسة الحالية ويدل على مدى التوافق بين متغيرات الدراسة. بالإضافة إلى عرضها بشكل أكثر تفصيلاً في الفصل الثاني والمتعلق بالإطار النظري والدراسات السابقة، وفيما يلي عرض مبسط لهاتين النظريتين:

#### أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Educational Adm.as a Social Process

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً 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.

## ثانياً: نظرية " Z "

هي إحدى النظريات في نظم الإدارة الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني ويليم أوتشي، وطرحها في كتاب "نظرية Z". وتعتبر هذه النظرية نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية.

وأسعدت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل. ومن أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص ومميزات المنظمات اليابانية وذلك لربط النظرية بالجوانب العملية كما ذكرها بطاح والطعاني (2016) ما يلي:

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
2. العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، فبني كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

4. الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5. عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر أعلى المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

بالإضافة إلى ما رصدته الباحثة من ملاحظات من خلال معايشة الواقع في الحقل التربوي وما خلصت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها (2017)؛ حيث أشارت نتائجها إلى قلة ثقافة العاملين في المدرسة بأهمية تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم ودورها في تحسين جودة الأداء المدرسي، وذلك بسبب عدم توافر القناعة والدافعية لديهم بأهمية التنمية الذاتية لتحسين الممارسات المهنية باستخدام استراتيجية التعلم التأملي، وعزوف بعض العاملين في المدرسة عن المشاركة بفعالية في دعم برامج التعلم المهنية، والمساهمة في حل المشكلات المدرسية سواء أكانت متعلقة بتعلم الطلاب أو المتعلقة بالتعليم،

بالإضافة إلى القصور في تحسين التعلم من خلال البحوث الإجرائية، وقلة تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الخاصة بمجالى التعليم والتعلم، كذلك قلة توافر الخبرات المناسبة والإمكانات في التدريب والمدرسين، بالإضافة إلى عدم رغبة بعض العاملين في النمو المهني المستمر، واتصافهم بصفات غير مشجعة لتفعيل مجتمعات التعلم مثل: الانطوائية والخجل وقلة المبادرة. وتأسيسا على ما سبق جاءت الدراسة الحالية في محاولة للكشف عن أهمية المجتمعات المهنية للتعلم، ودورها في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس والمدرسين المساعدين في سلطنة عمان.

### 1.3 أسئلة الدراسة

من منطلق أهداف الدراسة، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المجتمعات المهنية للتعلم في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس والمدرسين المساعدين في سلطنة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما العوامل الكامنة المستخرجة لمقاييس المجتمعات المهنية للتعلم وجودة الأداء المدرسي؟
2. ما دور المجتمعات المهنية للتعلم في تحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم من وجهة نظر مديري المدارس والمدرسين المساعدين في سلطنة عمان؟
3. ما نوعية العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وتحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل المجتمعات المهنية للتعلم وجودة الأداء المدرسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في النوع الاجتماعي، ونوع التعليم؟

#### 1.4 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في التالي:

1. اكتشاف العوامل وجذورها الكامنة للتأكد من جودة مقياسي المجتمعات المهنية للتعلم وجودة

الأداء المدرسي.

2. تحليل دور المجتمعات المهنية للتعلم في تحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم

والتعلم من وجهة نظر مديري المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان.

3. دراسة العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وتحسين جودة الأداء المدرسي

المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم.

4. دراسة الفروق والدلائل الإحصائية القائمة بين المجتمعات المهنية للتعلم وجودة الأداء المدرسي

لمديري المدارس والمديرين المساعدين والمتغيرات الديمغرافية.

#### 1.5 أهمية الدراسة

تعتبر المجتمعات المهنية للتعلم الإطار التنظيمي لمجالات العمل المدرسي، من خلال التعاون المستمر والمثمر

بين جميع المنتسبين للمدرسة، والتركيز على الاستفادة من كافة الموارد البشرية والمادية والتي تعكس الرؤى

والأفكار والقيم والممارسات التعليمية من أجل التحسين المستمر للعمليات المدرسية، والأخذ بمقومات

المجتمعات المهنية للتعلم مما يساعد على تغيير ثقافة المدرسة من النمط التقليدي إلى نمط جديد من

التفكير يعمل فيه الجميع على تطوير رؤية وقيم مشتركة تساعدهم على إيجاد بيئة عمل منسجمة للارتقاء بجودة الأداء.

### 1.5.1 الأهمية النظرية

تمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية من أهمية الموضوع نفسه؛ حيث إن المجتمعات المهنية للتعليم من الموضوعات الحديثة التي تعنى بتحويل البرامج التدريبية إلى مشروعات مهنية تساعد العاملين في مجال التربية والتعليم على تطوير معارفهم ومهاراتهم وكذلك ممارساتهم التي تنعكس بصورة مباشرة على جودة أدائهم في العمل المدرسي، إضافة إلى أهميتها في الأخذ بالاتجاهات التربوية المعاصرة، وذلك نتيجة للتطور المتسارع في مجال المعرفة والتقنيات الحديثة، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير في الأدوار المستقبلية للعاملين في الحقل التربوي، لذلك أولت الأنظمة التربوية اهتماما خاصا بهذا الجانب، وتعتبر المجتمعات المهنية للتعليم من أفضل الوسائل وأهمها في تحسين كفاءة الأداء المدرسي وزيادة فاعليته، وتسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المجتمعات المهنية للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين في مجالات العمل المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم، ومدى إسهامها في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها المشتركة، وتشجيع العاملين على التشارك من أجل تحسين الممارسات بهدف تحسين نوعية فرص التعلم المقدمة للطلاب. ومحاولة إجراء الأبحاث النظرية في المجال التربوي بنتائج بحثية تتعلق بموضوع الدراسة والتوصل إلى توصيات تفيد الحقل التربوي.

## 1.5.2 الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في تشجيع مديري المدارس والمديرين المساعدين على تبني مدخلا مهما من مداخل التنمية المهنية المستدامة، كونها تواكب الفكر التربوي الحديث؛ حيث أضحى الاهتمام بتطبيق مفهوم المجتمعات المهنية للتعليم اتجاها عالميا يعول عليه الكثير من التربويين؛ لرفع مستوى الأداء، وتحقيق نسبة عالية من الإنتاجية في المجال التربوي والتعليمي، وهذا يمثل أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في تحسين وتطوير العمل، وتحسين جودة الأداء المدرسي.

ومن ناحية تطبيقية أيضا؛ تبصر مديري المدارس والمديرين المساعدين بإمكانية التحول نحو المدرسة المتعلمة من خلال تقديم المعرفة في توضيح مفهوم المجتمعات المهنية للتعليم وماهيته وأهم مبادئه وتوضيح آليات العمل في قيادة المجتمعات المهنية للتعليم بالمدرسة، وتعزيز دورها في تحسين جودة الأداء المدرسي. كما أنها تقدم تغذية راجعة للمختصين في البرامج التدريسية لمديري المدارس والمديرين المساعدين حول الاستراتيجيات الحديثة في التنمية المهنية المستدامة، وتشخيص الوضع الحالي، وأهمية تحويل المدرسة إلى مجتمع مهني للتعليم من أجل تحسين جودة الأداء المدرسي.

## 1.5.3 الأهمية المنهجية

تسعى الباحثة من خلال المنهجية العلمية التي اتبعتها، وحرصت عليها من خلال الربط بين المتغير المستقل المجتمعات المهنية للتعليم مع متغير تحسين جودة الأداء المدرسي الذي يمثل أهمية بالغة في العملية التعليمية ككل، وذلك لأنه يمثل أهم أركانها وهي الإدارة والتعليم والتعلم، كل هذا من شأنه زيادة أهمية الدراسة الحالية؛ لأن نتائجها ستكون بمثابة رصيد علمي يثري الدراسات السابقة، ويعين الدراسات

اللاحقة في السير على هذه المنهجية العلمية، والأدب التربوي غني بالكثير من البحوث والدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع ومن أبعاد مختلفة، ولكن تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة إيجاد منهجية قوية واضحة مبنية على ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة، سعياً منها للوصول إلى نتائج دقيقة ومتميزة عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة، التي ستعود بالنفع على الحقل التربوي لأنها توأكب الفكر التربوي الحديث؛ حيث أصبحت المجتمعات المهنية للتعليم وسيلة منهجية لتحسين أداء التعليم والتعلم والإدارة وتغيير الثقافة المدرسية، وتحقيق نسبة عالية من الإنتاجية في المجال التربوي والتعليمي.

#### 1.6 حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

**الحدود البشرية:** تشمل على جميع مديري المدارس والمديرين المساعدين لمدارس الحلقة الثانية والثالثة من التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظتي شمال الباطنة وجنوب الباطنة في سلطنة عمان.

**الحدود المكانية:** تشمل هذه الدراسة على جميع مدارس الحلقة الثانية والثالثة من التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظتي شمال الباطنة وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، حيث تشمل محافظة شمال الباطنة على (89) مدرسة للحلقة الثانية و(45) مدرسة للحلقة الثالثة. بينما تشمل محافظة جنوب الباطنة على (34) مدرسة للحلقة الثانية و (30) مدرسة للحلقة

الثالثة. وتحددت الحدود الزمانية للدراسة بالعام الدراسي 2017 / 2018.

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة التعرف على دور المجتمعات المهنية للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي في ثلاثة مجالات وهي: الإدارة والتعليم والتعلم، ورغم الصعوبات التي واجهت الباحثة في تطبيق الدراسة بسبب قلة الدراسات التي تحدثت عنها خاصة العربية منها إلا أنه كانت هناك إمكانية لتطبيقها على اعتبار أن الباحثة تلمست وجودها كممارسة في المجال التربوي، وتم تجاوز هذه الصعوبة بالبحث المستفيض والاطلاع الواسع.

## 1.7 مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة عدداً من المصطلحات التربوية، وقد حددت الباحثة هذه المصطلحات اعتماداً على الأدب التربوي، ثم تحديد المفهوم الإجرائي لكل مصطلح منها:

### 1.7.1 المجتمعات المهنية للتعليم

جاء في معجم المصطلحات الإدارية (2016:7) أن المجتمع المهني للتعليم هو: "الجو العام المحيط بالجماعة والذي يشارك فيه كل العاملين في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم البعض وتحسين الأداء والمشاركة بشكل عملي في تحقيق ذلك".

وعرفها اصطلاحاً: ريتشارد دوفور بأنها "عملية منهجية يعمل فيها المربون معاً بشكل مستقل، لتحليل ممارساتهم المهنية وتطويرها، من أجل تحقيق نتائج أفضل لطلابهم ولجموعتهم ولمدارسهم" (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2014). وعرفها حيدر ومحمد (2006: 33) بأنها "مجموعة من الأفراد يعملون معاً

وفق رؤية مشتركة، ويستقصون مشكلات مهنية محددة تواجههم، ويتشاركون بما يتوصلون إليه مع الأفراد الآخرين في المجتمع المهني، وبذلك يسهمون في تنمية معارفهم ووعيهم ومعارف ووعي المجتمع المهني".

وذكرت هوارد بأن مجتمعات التعلم المهنية: "المجتمع الذي يكون فيه المعلمون وإدارة المدرسة في سعي دائم للمشاركة في التعلم، والبناء على هذا التعلم، بهدف تعزيز فاعليتهم المهنية، بما يعود بالفائدة على الطلاب، وهو ما يمكن تسميته بمجتمعات التطوير والبحث المستمر" (السلوم، 2016). وترى لورا (Laura 6:2015) بأنها "مجموعة من المعلمين تحفزهم نفس الرؤية ويعملون بشكل تعاوني يتميز بالاستمرارية ويعكس تحسن التحصيل العلمي للطلاب، ويؤدي إلى زيادة ثقافة المدرسة نحو التعلم".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: ممارسات مهنية يؤديها مديرو المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان، في مجالات العمل المدرسي الإدارة والتعليم والتعلم، تقوم على أسس منهجية، يشارك فيها جميع العاملين في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم البعض، ويدعمون فرص التعلم بفاعلية من خلال العمل بروح الفريق الواحد؛ من أجل تحقيق التطوير المستمر، وتحسين جودة الأداء المدرسي.

## 1.7.2 الجودة

عرفها آل عبد السلام (2004: 15) اصطلاحاً بأنها: "فلسفة إدارية تعتمد على مفهوم النظم التي تنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة فيها، وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جودة أفضل". وترى الغنام (2013: 19) بأنها "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوبها في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا

الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل". وذكر الغريبي ( 2015: 18) بأنها "طريقة أو وسيلة شاملة للعمل وتشجع العاملين ضمن فريق واحد لخلق قيمة مضافة تشبع حاجات المستهلكين".

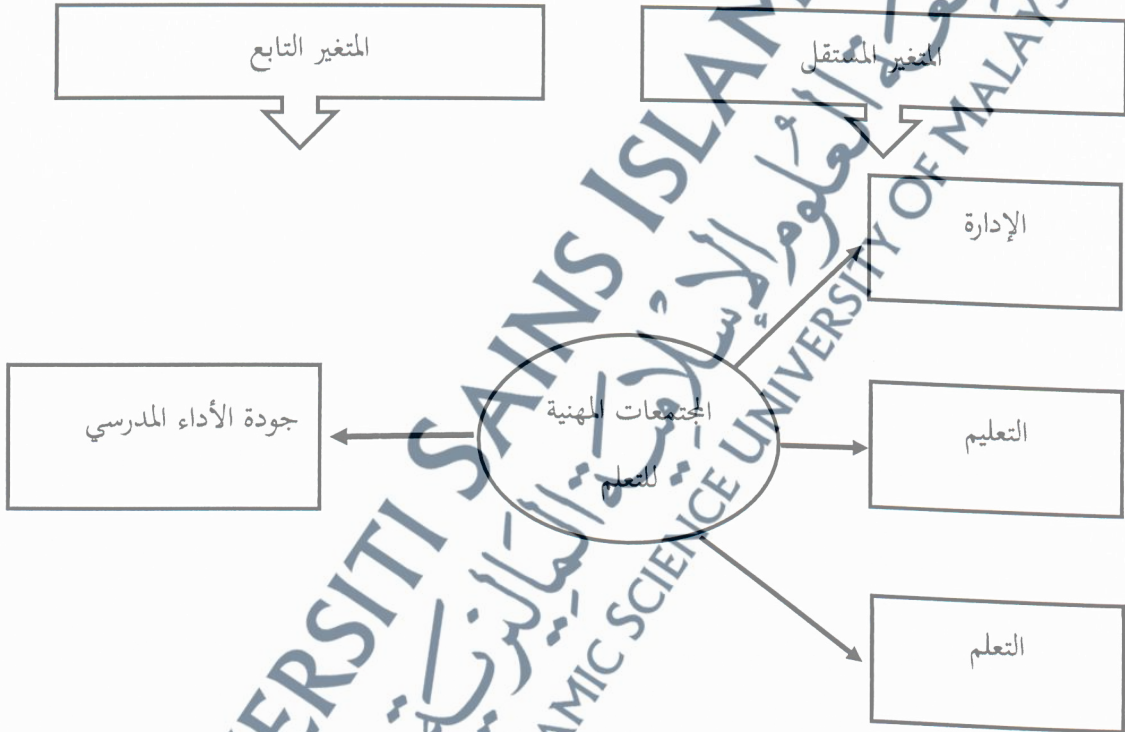
### 1.7.3 الأداء

عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الأداء بأنه: "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة، أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية" (المسوري، 2012: 11). وذكر عبد الملوك (2001: 17) بأنه: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". ويرى عبد الرازق (2007: 21) بأن الأداء المدرسي هو "تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم على المدرسة من حيث مدى فاعليتها كمؤسسة تربوية في أداء رسالتها، وتحقيق الأهداف المرسومة لها، وما تجده من آثار من خلال ما تؤديه من وظائف، وما تقوم به من نشاطات، وما يتم فيها من ممارسات، وما يناطق بها من أدوار". وذكر صحراوي و بوصلب ( 2016: 67) أن جودة الأداء المدرسي تشير إلى "أنماط من الأنشطة المدرسية والعمليات التي تتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة تسمح بتجويد الحياة المدرسية، وصولاً إلى مخرجات قادرة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من نظام التعليم، وتحقيق التنافسية على الصعيد المحلي والدولي".

أما التعريف الإجرائي لجودة الأداء المدرسي فهو: فلسفة شاملة للعمل التربوي، تحدد أسلوباً في الممارسات الإدارية؛ بهدف الوصول إلى التحسين المستمر، وتجويد الحياة المدرسية، والتي يتم من خلالها توجيه الجهود المبذولة في مجالات العمل المدرسي الإدارة والتعليم والتعلم لرفع الإنتاجية وتطوير الأداء.

## 1.8 نموذج الدراسة

نظراً لكون موضوع الدراسة هو المجتمعات المهنية للتعليم ودورها في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان، فقد اعتمدت الباحثة على بعض الدراسات السابقة كدراسة (الغافري، 2018) ودراسة (الرواحية، 2014) ودراسة (المولد، 2014) في تحديد دور المجتمعات المهنية للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي. وحسب النموذج التالي كما هو في شكل رقم (1.1).



الشكل 1.1: نموذج الدراسة

المصدر: من تصميم الباحثة اعتماداً على الأدبيات السابقة والنظريات العلمية ذات العلاقة.