

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

5.1 التمهيد

تناقش الباحثة في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من أجل تلخيصها واستنباط التوصيات والمقترحات الخاصة بها؛ استناداً إلى التحليلات الإحصائية التي طبقها الباحثة في الفصل الرابع للوصول إلى أدق النتائج والتحليلات الإحصائية حول متغيرات الدراسة. وسيتبع مناقشة نتائج كل سؤال من أسئلة الدراسة البحثية واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بالدراسات السابقة والنظريات العلمية، مع الإشارة إلى المميزات التي تميزت بها النتائج، وفي نهاية الفصل سيتم التطرق إلى أهم التوصيات والمقترحات.

5.2 مناقشة النتائج

5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول: ما العوامل الكامنة المستخرجة لمقياسي المجتمعات المهنية للتعليم وجوده الأداء المدرسي؟

أظهرت نتائج التحليلات في مصفوفة الارتباط بين فقرات المتغيرات المدروسة أن العلاقات تراوحت بين (0.593-0.822) وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرات لا تعاني من مشكلة خطية البيانات، وبدل أيضا على عدم وجود قوة ارتباطية بين الفقرات تفوق (0.90)، وعلى عدم انصهار وتداخل الفقرات مع بعضها البعض. كما أثبتت النتائج خلو مصفوفة الارتباطات بين فقرات المتغيرات المدروسة والمتمثلة في المجتمعات المهنية للتعليم (الإدارة والتعليم والتعلم) ومتغير جودة الأداء المدرسي.

وكشفت النتائج المستخلصة من إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) أن عدد الجذور الكامنة للعوامل التي زادت على الواحد صحيح هي أربعة محاور، ثلاثة منها تابعة لمتغير المجتمعات المهنية للتعليم، وتمثلت هذه المحاور الثلاثة في كل من الإدارة والتعليم والتعلم، وتمثلت مجموعة من الفقرات في متغير تحسين جودة الأداء المدرسي، حيث كشف هذا التحليل عن العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة، وقد أظهرت النتائج أن محور التعليم حقق أعلى قيمة للجذور الكامنة المستخرجة، وجاء بقيمة (7.051)، ويفسر ما مقداره 28.204% من نسبة التباين الكلي. أما الجذر الكامن لمحور الإدارة فقد

أظهر قيمة أقل فكانت (1.205)، ويفسر ما مقداره 4.823% من نسبة التباين الكلي.

وبناء على ما سبق من نتائج أولية، سيتم مناقشة تصنيف فقرات محاور الدراسة المستخرجة من الجذور الكامنة والتي حققت التشبعات المطلوبة، حيث أظهرت النتائج في محور الإدارة أن هناك (7) فقرات من بين (20) فقرة قد حققت التشبعات المطلوبة، وقد تصدرت هذه الفقرات الفقرة التي تنص على: تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على البحث عن حلول فعالة للمشكلات المدرسية بأعلى قيمة بلغت (0.717). تلتها مباشرة الفقرة: توجه جميع الأعمال التي يتم التخطيط لها لتحقيق رؤية المدرسة بقيمة بلغت (0.655). أما الفقرة : تعمل إدارة المدرسة على تنمية الوعي بأهمية عملية التطوير في المدرسة فقد بلغت قيمتها (0.640)، والفقرة: يتم إشراك المعلمين في المجتمع المدرسي في القيادة من خلال بناء فرق العمل حصلت على قيمة بلغت (0.625)، بينما حصلت الفقرة: تعمل إدارة المدرسة على تعزيز الأنماط التعاونية في ممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة على أقل قيمة في هذا المحور فقد بلغت (0.535)، وتشير قراءة النتائج في هذا المحور إلى أن جميع الفقرات ترتبط ارتباطاً قوياً بمحور الإدارة، وتعتبر عن الممارسات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس والمديرون المساعدون، وبالتالي تعكس مدى تفعيل أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم، حيث بلغت قيمة الجذر الكامن لفقرات هذا المحور (1.206) والتباين بنسبة (4.823 %)، وبالتالي تمثل تمثيلاً كافياً للعلاقات البنينة بين الفقرات.

وتفسر الباحثة هذه القراءات للنتائج إلى أنه بالرغم من تشعب المهام الإدارية في مجال العمل المدرسي، إلا أن هذه العوامل تمثل القاسم المشترك من المعلومات والأعمال التي يقوم عليها العمل الإداري، وفي مقدمتها التشجيع من قبل إدارة المدرسة لجميع العاملين المنتسبين لها للعمل بروح الفريق الواحد، وتوجيه جميع الأعمال التي يتم التخطيط لها بشكل تشاركي لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، ولا شك أن قدرات الأفراد على توليد الأفكار تزداد في ظل العمل بشكل جماعي أكثر منها

في حالة العمل بشكل فردي، ولذلك يعتبر التشجيع على الحوار المفتوح والهادف من قبل المدير أو المدير المساعد من أهم الممارسات التي يجب أن يحرصوا عليها من أجل تحقيق المشاركة في الأدوار القيادية، والالتقاء بمستوى الأداء، وتوفير قدر من المرونة داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى تخفيض عناصر التكاليف الإدارية، وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها المدرسة لجميع المنتسبين إليها وللمجتمع الخارجي.

وعلاوة على ذلك فإن بناء فرق العمل في المجتمع المدرسي تعد وسيلة فعالة للتدريب اليومي لأعضائها والذين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، حيث يسهم التدريب في تنمية المهارات الفنية لأعضاء الفريق؛ وفي نفس الوقت توطيد العلاقات الإدارية والشخصية داخل الفريق، وبالتالي ينعكس ذلك على ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين وزيادة القدرة على التفاعل بمرونة عالية مع أية تغيرات وتطورات تطرأ على بيئة العمل، وهذا يقود كل من مدير المدرسة والمدير المساعد إلى التفاعل بإيجابية مع الأفكار الجديدة، ودعم القيم التي تتكون من خلال الفريق، والعمل على تشجيع عملية التعلم من خلال العمل، وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات من أجل تحقيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم، ومنها دراسة دوفور، وفلان (2014) والتي أكدت على أن المجتمعات المهنية للتعلم تلعب دوراً مركزياً في تحسين الأداء الكلي للمدارس تحسناً جذرياً، وفي تحسين الشعور بالفاعلية وبالرضا عن الوظيفة بالنسبة للمربين، وأن تطوير القيادة المدرسية تعني المحافظة على عملية التحسين، وإعطاء جميع الأفراد المنتسبين للمدرسة خبرات متحدية ترتبط بأهداف ورؤية المدرسة، إضافة إلى تولاؤهم بدعم وتغذية راجعة باستمرار من أجل تطوير قدرتهم الجماعية لتحقيق تلك التحديات والأهداف.

وتعزز هذه النتيجة ما وصفه الصغير، (2009) أن مجتمعات التعلم تعتبر أحد النماذج التي تسهم

بوضع لبنة في بناء التحسين المدرسي، وهنا يأتي الدور المهم للإدارة المدرسية في توفير كافة الفرص

والإمكانيات، والتخطيط لتنمية جميع الأعضاء في المجتمع المدرسي، لأن المدرسة التي تتبنى عملية التحسين هي المدرسة التي تملك رؤية تساعد على زيادة القدرات والمهارات من خلال التنمية المهنية المستمرة لأعضائها وتشجيعهم على التعلم المستمر بحيث يتحول جميع الأعضاء إلى متعلمين دائمي التعلم، والتي يتحقق من خلالها تحسين جودة الأداء.

وكذلك توافقت دراسة السلوم (2016) مع تحليلات الباحثة في الدراسة الحالية من حيث التأكيد على الأسس والمبادئ المهمة لبناء المجتمع المهني للتعلم والتي من أهمها القيادة التشاركية الداعمة القائمة على تبادل الأفكار والخبرات، والعمل بأسلوب جماعي ديمقراطي في المجتمع المدرسي، وبناء رؤية وقيم مشتركة يشعر من خلالها جميع الأعضاء بمسئوليتهم المشتركة نحو تحقيق الأهداف، مع توفير البيئة الداعمة التي تسمح للعاملين بالمشاركة في الأنشطة التعاونية التي تؤثر بإيجابية على ممارساتهم داخل المدرسة.

أما في محور التعليم وبعيد التحليل العاملي الاستثنائي تشبعت (6) فقرات من أصل (20) فقرة في هذا المحور، حيث تراوحت قيم التشبعات العاملية بين (0.530-0.749)، وبلغت قيمة الجذر الكامن (1.206) والتباين المفسر بنسبة (8.558%) وجاءت في مقدمة الفقرات في هذا المحور الفقرة: يحرص المعلمون على التعلم من بعضهم البعض باستمرار بقيمة تبلغ (0.749) وبفارق بسيط جدا بلغت قيمة التشبع (0.748) للفقرة: يعمل المعلمون على تنمية الاستجابة للمستحدثات، لتحديث معارفهم باستمرار، وجاءت في المرتبة الثالثة في محور التعليم الفقرة: يحرص المعلمون على استثمار كافة أوعية العمل المشترك لتبادل الخبرات، وبلغت قيمة التشبع (0.572)، أما فقرة: يمارس المعلمون مهارات البحث لتحقيق التعلم الذاتي الدائم حصلت على أقل قيمة تشبع في هذا المحور بلغت (0.530).

ويتضح من خلال النتائج أعلاه، أن جميع العوامل الكامنة التي تم استخراجها في هذا المحور تمثل عمق الممارسات في مجال التعليم والتي تعبر عن أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم، ونلاحظ أن جميع المتغيرات الكامنة تمثل مقدار التباين المشترك بين عدد المتغيرات المقاسة والتي تعكس أهم الممارسات التي من الضروري أن ينتهجها المعلمون لمواكبة المستجدات في مجال التعليم.

ونظرا للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي أصبح من الضروري أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومفصلة يكون من خلالها قادرا على التخطيط لبيئة تعليمية نشطة تشكل مناخا اجتماعيا يتسم بالتعاون في تنفيذ المهمات التعليمية، ولديه القدرة على توظيف استراتيجيات تعليمية تحاطب العقل وطاقاته المائلة، ولا تتوقف عند حدود تلقي المعرفة وتوظيفها، بل تتعدى ذلك إلى تحليلها والامتصاص منها وإعادة بنائها وتطويرها، إلى جانب السعي المستمر نحو النمو المهني ومواكبة المستجدات من أفكار وتوجهات واستراتيجيات في المجالات المعرفية والتربوية، وبالتالي تتحول مهام المعلمين إلى وظائف فنية وأهمية تكامل فيما بينها لتطوير عملية التعليم، وتسهم في تشكيل بيئة تعليمية جاذبة يشعر فيها المتعلم بأنه يعيش مع فريق مهني يعمل من أجله.

إن المعلم هو العنصر الرئيس الذي يجعل من عملية التعليم عملية ناجحة، ويتمثل ذلك في المهام والأدوار التي يقوم بها لمواجهة التطورات المستمرة والسريعة كالثورة العلمية والتكنولوجية والانتشار المعرفي وظهور التقنيات التربوية الجديدة، بالإضافة إلى إلمامه بالمبادئ والأسس النفسية في التفاعل مع المتعلمين من خلال تحديد الأهداف ومعرفته بنظريات التعلم والتعليم والدافعية وتقدير حاجات المتعلمين ومعرفة شخصياتهم وسماتهم، لذلك وجب عليه أن يسعى دائما كي يتعلم ويحسن من مهاراته وخبراته؛ ليواكب

مراحل التطوير وعصر الثورة الصناعية الرابعة، لأن المعلم الناجح هو من يمتلك مهارات القيادة الفاعلة القادرة على تحسين جودة أدائه وعطائه في العملية التعليمية، مما يجعل التعليم سهلاً للإبداع والتطوير والعطاء، فلا تنتهي حدود النجاح لمعلم القرن الواحد والعشرين عند استخدام التقنيات الحديثة للحكم على حدثه ومواكبته للمستجدات بل يتوقف ذلك على مدى جودة الأداء، الأمر الذي جعل العديد من المؤسسات التعليمية تلجأ إلى زيادة الاهتمام بالكوادر التربوية وتنمية قدراتهم والارتقاء بمستوياتهم ورفع كفاءتهم المهنية في سبيل تأدية أدوارهم المتعددة والمختلفة، متابعين كل ما هو جديد في الحقل التربوي، مؤكداً على ضرورة وأهمية جودة الأداء التعليمي لمعلم القرن الواحد والعشرين.

وفي هذا الإطار أشار ملتقى التدريب والتطوير الثاني (2017) إلى أهم محورين في هذا الجانب وهما التعليم والتعلم في القرن الحادي والعشرين واستراتيجيات وتقنيات التدريب الحديثة، والذي كان من أهم أهدافه تبادل الخبرات العلمية والتربوية في مجال التدريب والتعليم وهذا ما تضمنته العوامل الكامنة في هذه الدراسة، وذلك إيماناً من الوزارة بأهمية المعلم وما يمله من رزمة أساسية في العملية التعليمية، لذلك تسعى إلى تمكينه من أجل مواكبة التطورات في القرن الحادي والعشرين؛ للقيام بمهامه الوظيفية بجدارة في ظل المستجدات المتسارعة، لذا تحرص على توفير فرص داخلية وخارجية لتدريبه وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وإثراء معارفه وخبراته الأساسية من خلال البرامج التدريبية المغنعة، حيث يسعى المركز التخصصي من خلال الجهود المبذولة إلى أن يكون علامة فارقة في التدريب التربوي في سلطنة عمان، منطلقاً من رؤيته في تمكين المعلم العماني لتحقيق جودة التعليم من خلال إلحاقه بمجموعة من البرامج التدريبية الاستراتيجية وفق المعايير المهنية التي يكتسب منها مهارات القرن الواحد والعشرين بما يتماشى مع المعايير المهنية العالمية.

وجاء محور التعلم محققاً أعلى قيمة للجذور الكامنة المستخرجة، حيث إنه جاء بقيمة (7.051) ويفسر ما مقداره (28.204%) من نسبة التباين الكلي، وقد تكون هذا المحور من (20) فقرة حققت منها (7) فقرات التشبعات المطلوبة حيث تراوحت قيم التشبعات العاملة بين (0.665-0.754) وجاءت قيمة الجذر الكامن (7.051)، وبلغت نسبة التباين المفسر (28.204%). وقد تصدرت الفقرات بقيمة تشبع (0.754) الفقرة: يعمل المعلمون معا في تحليل بيانات الطلاب لاكتشاف تحديات التعلم، وبلغ قيمة التشبع (0.744) للفقرة: يعمل المعلمون على تقليص الفجوة في أداء الطلاب من خلال العمل التشاركي، تلتها مباشرة الفقرة: يحرص المعلمون على انخراط الطلاب في عمليات منهجية مستمرة بنسبة تشبع بلغت (0.742)، بينما حصلت الفقرة: تعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق استراتيجيات حديثة على نسبة تشبع (0.665).

والملاحظ في نتائج هذا المحور أن جميع المتغيرات الكامنة حصلت على نسبة عالية والتي تتمحور جميعها حول الممارسات والأداء المتعلق بنواتج التعلم، مما يدل على أن المعارف والمهارات الحاسمة في التعلم تكمن في خبرات المعلمين وممارساتهم، كون أن تعلم الطالب هو مؤثرة التركيز لعمل مجتمعات التعلم للمعلمين الذين ينخرطون في عملية منهجية مستمرة في دورات معكزة من البحث الاستقصائي والإجرائي لتحديد توقعاتهم من تعلم جميع الطلاب، وتقييم مدى تعلمهم، وتطوير المدخلات اللازمة لمساعدة الطلاب الذين يواجهون صعوبات وعقبهم في فهمهم الأمر الذي يساعد على توجيه إمكانات المدرسة لغايتها وأهدافها الأساسية في تحسين تعلم الطلاب.

إن الإطار الفكري الذي يتبناه نموذج تطوير المدارس لمفهوم التدريس يتجاوز النظرة التقليدية أحادية الاتجاه من المعلم إلى الطالب والمتمثلة في الممارسة السائدة، كما أنه لا يذهب بعيدا إلى إلقاء

عملية التعلم برمتها على المتعلم، فالرؤية في نموذج تطوير المدارس -وكما أكدت عليها الكثير من الدراسات- ترى أن العلاقة بين التدريس والتعلم هي علاقة أساسية ومهمة وتتسق مع ما تطرحه التوجهات الحديثة في التعلم الفعال.

ويعتبر التعلم من المراكز الرئيسة للمجتمعات المهنية للتعلم والذي يتم تحقيقه من خلال التحليلات الثقافية والتعاون بين جميع المنتسبين للمدرسة لتحقيق ما يحتاجه الطلبة والعمل على مساعدتهم لمواجهة الصعوبات في عملية التعلم لأن كل عنصر من عناصر عملية التعلم بحاجة إلى جهود مشتركة. وطبيعة التعلم في جوهرها هي عملية اجتماعية ثقافية تبادلية يقوم بها المتعلم بالاشتراك مع أقرانه ومعلميه، وتعتمد جودة تعلم الطلاب والارتقاء بقدراتهم على ما يقدمه المعلمون من استراتيجيات حديثة تضمن منح أثر فعال للمتعلمين أثناء عملية التدريس، مما يدعوهم إلى التفاعل النشط حيث يقومون بتهيئة بيئة تعليمية محفزة للجميع، ويعتمد تحقيق ذلك على المهارات والممارسات التي يمتلكها المعلمون، من حيث التخطيط وتوظيف الأنشطة والصادر التعليمية المحفزة، وتمكين المتعلمين من إحراز تقدم أثناء عملية تعلمهم ومشاركتهم بإيجابية فاعلة وتحمل مسؤولية تحسين عملية تعلمهم.

وهذه المنطلقات تؤكد على ما رسمه المرشد التخصصي لتدريب المهني للمعلمين من أهداف في سبيل النهوض والارتقاء بالمستويات العلمية والتحصيلية والمهارية للطلاب، وبناءهم بناء متكامل علمياً وتربوياً ودينياً وأخلاقياً ووطنياً ونفسياً وعقلياً وجسدياً، وتجهيز المخرجات التعليمية وإعدادها إعداداً يؤهلها لاستكمال مسارها التعليمي الجامعي أو لسوق العمل، والنهوض بالمستويات الأكاديمية وتطويرها بصورة عامة على المدى المتوسط، ووضع الدراسات المحلية والدولية التي تُعنى بتقويم أداء الطلاب بعين

الاعتبار.

أما متغير تحسين جودة الأداء المدرسي فقد تكون هذا المتغير من (16) فقرة حققت (5) فقرات التشبعات المطلوبة حيث تراوحت قيم التشبعات العاملة بين (0.930 - 0.648-) وجاءت قيمة الجذر الكامن (3.501) والتباين المفسر بنسبة (14.004%) ، وقد حققت الفقرة: تعمل إدارة المدرسة على جعل البيئة المدرسية محفزة للعمل لتحقيق التعلم والإبداع أعلى قيمة تشبع في هذا المحور بلغت (0.930)، جاءت بعدها بقيمة تشبع بلغت (0.900) الفقرة: تحرص مراكز التدريب في المحافظات على التدريب المستمر لكافة المستويات الإدارية في المدرسة، وحصلت الفقرة: لا يتم تطبيق الأدوات والتقنيات الإحصائية في إدارة وتحسين جودة الأداء على قيمة تشبع مقدارها (0.836)، أما آخر فقرة في هذا المحور فهي الفقرة: تتولى إدارة المدرسة تدريب العاملين على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي، وقد حصلت على قيمة تشبع مقدارها (0.648). وتشير النتائج إلى أن المتغيرات الكامنة في هذا المحور ركزت على أهم جانبيين في تحسين جودة الأداء وهما: هيئة بيئة العمل من أجل تحقيق التعلم والإبداع والتدريب المستمر لكافة المنتسبين للعمل المدرسي، ويعبر هذا الجانبين من الأبعاد المهمة والأساسية في تحقيق المجتمعات المهنية للتعليم وبالتالي تتعكف على تهيئة بيئة العمل وتطويره.

فعندما تعمل المدرسة كمجتمع للتعليم يعني فإنها تعمل بطريقة تشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين وفنيين في عملية التعلم من أجل توفير البيئة المعاصرة والأمنة لإيجاد مجتمع قادر على الإبداع الذاتي ويدعم عملية التعلم المستمر؛ فالعلمون والإداريون يتعمقون بطريقة عميقة من خلال السياق الاجتماعي والتدريب المستمر حيث يقومون بعمليات التفاعل وتبادل الأفكار، وبالتالي يشكلون مصادر متعددة للمعرفة والخبرة من أجل البحث عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة، والتي تصبح المدرسة مجتمعا للتعليم فإن عليها أن تطور آليات تساعد المنتسبين إليها على التجديد المستمر، والتميز

بالقدرة على الابتكار والاكتشاف، والعمل على ثبات الهدف في اتجاه التحسين والتطوير على نحو مستمر، وتوفير البيئة التي تشجع الجميع على التعلم والعمل بحرية.

وبناء على ما سبق، فإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، حيث تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفاعلية في الأداء، ومنها زيادة المستوى المعرفي للفرد، وحفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل وتحسين مكان العمل، بالإضافة إلى تطوير ثقافة المؤسسة وإعادة تخطيط الأداء.

وأثبتت نتائج الدراسات التطبيقية على أن تحسين الجودة يتطلب التغيير في طريقة وأسلوب الموظفين في ترجمة عملهم لأمر الذي يتوجب على المؤسسات القائمة على أساس الجودة أن تعمل من أجل تحقيق الإلتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل، والتحسين يتم من خلال الاهتمام والتركيز على عدد من العناصر من أهمها: النظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة، وجعل جميع العمليات فعالة، وذات كفاءة، وقابلة للتكيف، وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة. فالتحسين المستمر يعتبر من أكثر السبل الفعالة في التطوير إذ أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء من أكثر الأسس وأهمها في الارتقاء ورفع مستوى الأداء وتحقيق ملائمتها للتطورات والتغيرات المستمرة.

ومن هنا انطلقت منظومة نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان حيث تحتوي على مجالات متعددة تتكامل فيما بينها لتشكل مزيجاً مترابطاً، 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.

ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام تطوير الأداء المدرسي غرس التحسين والتطوير كثقافة تنظيمية تبدأ من داخل المدرسة، والتوجه نحو استمرارية عملية تطوير الأداء المدرسي وشموليته، وتمكين المدرسة من القيام بتطوير أداؤها، وتفعيل تكاملية أدوار العاملين في تطوير الأداء المدرسي، مع الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة، بالإضافة إلى اعتماد نظام تطوير الأداء المدرسي على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء، وباستخدام أدوات علمية مقننة.

وفي ضوء ما سبق كان من الأهمية بمكان أن تقوم الباحثة بالربط بين مضمون المناقشة التي توصلت إليها، مع خلاصة النظرية التي تبنتها الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة. فأفضل عملية استثمار حسب نظرية (Z) لويليم أوتشي 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، وقد ذكر أوتشي بأن النظرية قائمة على اعتماد أسلوب المشاركة، ودمج التعلم في كل عمل يقوم به الأفراد وتشجيع التعلم من أجل التعلم ذاته، ودعم العمل الجماعي والإبداع والتميز والجودة، والحرص على البحث المستمر عن التحسين والتطوير، وهذه من أهم السمات التي تؤدي إلى بناء مجتمعات التعلم المهنية. كذلك فتمرت نظرية الإدارة كعملية اجتماعية من خلال نماذجها الثلاثة: نموذج جيتزلز ونموذج جوبا ونموذج كالكوت بارسونز أن أهداف النظام التربوي تحقق من خلال إطار نظام اجتماعي يمثل العلاقة بين الرؤساء

والمرؤوسين من خلال السعي لتحقيق أغراض مهمه جدا تخدم نجاح المؤسسة وتطوير أداؤها، ومنها: التكيف مع النظام ومع العاملين فيه، وتجنيد جميع الوسائل والإمكانيات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق التكامل والتعاون بين جميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة.

وتعزيزا لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها، فقد توافقت الكثير من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية. حيث كشفت دراسة الغافري (2018) عن مؤشرات توافر الأبعاد الأربعة لمجتمعات التعلم المهنية التي حددتها الدراسة وهي: الرؤية المشتركة، والتركيز على التعلم، وثقافة التأزر، والتركيز على النتائج، وتوصلت الدراسة من خلال آراء المشاركين في المقابلات الجماعية إلى تحديد عدد من التحديات التي تواجه المشرفين التربويين لبناء مجتمعات التعلم المهنية، حيث جاءت تغيير القنوات، وقلة الوعي بأهمية مجتمعات التعلم المهنية أكثر التحديات التي تواجههم، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها وضعت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير ممارسات المشرفين التربويين في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. وفي دراسة أجرتها المطوي (2018) هدفت إلى التعرف على واقع المجتمعات المهنية لمعلمات العلوم ومتطلبات تطبيقها في المراحل الثانوية بمنطقة القصيم، وأظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة حول واقع مجتمعات التعلم المهنية، ومعوقاتها، والمتطلبات اللازمة لتطبيقها جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تجاه (واقع، ومعوقات، والمتطلبات اللازمة).

وفي دراسة أجراها الزايد وعمر (2016) هدفت إلى معرفة تأثير برنامج مجتمعات التعلم المهنية على الإنترنت في تحسين فهم معلمات العلوم لطبيعة العلم، وممارسات تدريسها، وتحديد العوامل المؤثرة في فاعلية هذا البرنامج، وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية استخدام الأسلوب الصريح من خلال مجتمع التعلم

المهني على الإنترنت في تحسين فهم المعلمات لجوانب طبيعة العلم المتعلقة بالمعرفة العلمية، والطرق العلمية للاستقصاء، والمسمى العلمي، وتحسين فهمهن لممارسات تدريسيها. وبينت النتائج أن أكثر جوانب طبيعة العلم تطورا، هي: العلاقة بين النظريات والقوانين العلمية، وتغير المعرفة العلمية، وعدم وجود طريقة علمية واحدة بخطوات محددة، وتأثير الذاتية. وبرزت عدة عوامل أثرت في فاعلية البرنامج، أهمها: المناقشة، والتأمل، وعرض التجارب التدريسية.

وفي دراسة أخرى أكدت السلوم (2016) على أهمية العمل التعاوني والحوار بين جميع العاملين في المدرسة وتوظيف البيانات، وأن تتسم المجتمعات المهنية للتعليم بالمرونة ومتكيفة بدرجة كافية لإحداث التحسين المستمر وتحسين الأداء، وحددت نتائج الدراسة مجموعة من جوانب القوة، والتي حددت في الاتجاه نحو تغيير النظرة التقليدية للمدرسة، والاهتمام بتوسيع دائرة المشاركة في القيادة المدرسية وصنع قراراتها، والحدث على التجديدي والتغيير، وخلصت الدراسة ببناء سيناريوهات مقترحة لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية في ضوء تبني بعض الأنماط القيادية المعاصرة.

وذكرت Laura.A2015 في دراستها المتعلقة باستخدام برمتوكولات المجتمعات المهنية للتعليم من أجل تحسين مهارات التعلم المهني وممارسات التنمية المهنية، على أن نجاح أي مؤسسة يحتاج إلى خمسة مكونات أساسية وهي: القيم المشتركة والرؤية والمسؤولية الجماعية والاستقصاء والتعاون المهني وتعزيز التعلم الجماعي، وأنه يجب على المعلمين العمل بشكل تعاوني للتفكير في ممارستهم ودراسة الأدلة على العلاقة بين الممارسات والنتائج الطلابية وإجراء تغييرات تحسين التعلم والتعليم، وأن تطبيق المجتمع المهني للتعلم يعكس مدى التحسين والتطوير في الأداء، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية للتأكيد عليه من خلال الكشف عن الممارسات الحالية.

وفي دراسة أجرتها الرواحية (2014) كشفت نتائجها عن توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في محافظة شمال الشرقية، وتوافر الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية حسب معايير القيادة المدرسية، وخلصت الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان. وفي دراسة أخرى أكد Chitpin 2014 على أهمية دور المجتمعات المهنية للتعلم في بناء المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن المعرفة يجب أن تتسم بطابع الشمولية في القيادة التربوية، والإدارة التربوية، ونظرية التغيير، والسياسة التعليمية، كما أكدت الدراسة على أن تفعيل مجتمعات التعلم المهنية عبر الإنترنت بحاجة إلى التفكير والمناقشة والتجربة والممارسة والتعلم، ومن نتائجها أيضاً أن القيادة القوية التي تدير مجتمعات التعلم في ضوء المعرفة تحتم على مديري المدارس مواصلة التعلم لمواجهة التحديات ومتابعة كل ما يتعلق بتطوير النظام التعليمي. وتتوافق دراسة Fuller.S 2014 مع الدراسة الحالية على تأثير مجتمعات التعلم المهنية على إنجاز الطلاب، حيث كشفت نتائج الدراسة عن أثر تعلم المعلم على تحصيل الطلاب، وأهمية مجتمعات التعلم المهنية، وأنها بمثابة استراتيجيات فعالة لتطوير الموظفين ولتعزيز التغيير المدرسي وتحسينها.

وكذلك تتوافق دراسة Seo. K & Han. K 2012 على أن بناء مجتمع تعليمي من المعلمين والإداريين أمر مهم وضروري في تحسين المدارس، وذلك من خلال تشجيع مديري المدارس على بناء علاقة جماعية مع المعلمين من أجل تقاسم القيادة والسلطة وصنع القرار، فضلاً عن إيجاد بيئة مشجعة تمكن المعلمين من أن يشاركوا في التعلم والتطوير المهني المستمر، وتشجعهم على تبادل المعرفة والممارسة المهنية، والتعلم من بعضهم البعض، والعمل بالتعاون مع الزملاء لتحسين تعلم الطلاب. وأظهرت دراسة Hemsley 2003 أهمية أن تكون البرامج المنفذة فعالة وبنّية وملهمة لتسويق المعارف لمجتمع التعلم،

وينبغي تقاسم المعلومات المتعلقة بتحسين المدارس، وأن يساهم فيها جميع العاملين في المؤسسة من خلال استخدام البحوث لتحسين الممارسات، لأن البحوث لها تأثير على الممارسات، من خلال مشاركة المعلمين في تحديد المشاكل، ويتم تزويدهم بالسياق الذي يمكنهم فيه تعلم استراتيجيات التحسين.

وتوصلت الباحثة فيما يتعلق بالنتائج إلى مجموعة من القواسم المشتركة، حيث إن الدراسات السابقة والدراسة الحالية توافقت على أهمية مجتمعات التعلم المهنية، وأنها بمثابة استراتيجية فعالة لتطوير العاملين ولتعزيز التغيير المدرسي وتحسينها، وأن نشر ثقافة العمل التعاوني والحوار بين جميع العاملين في المدرسة بمثابة العمل المثالي لتحسين مستوى الأداء بهدف الوصول إلى نتائج أفضل، وأن تتسم المجتمعات المهنية للتعلم بالمرونة وبتدرجتها كافية لإحداث التحسين المستمر وتجويد الأداء. واستنتجت الباحثة مما سبق ذكره أن للمجتمعات المهنية للتعلم دور مهم وحيوي في تجويد العمل المدرسي من خلال تطوير أداء جميع المنتسبين للمدرسة، والحرص على التنمية المهنية المستدامة، وتبادل الخبرات والممارسات عن طريق فرق العمل التأزيرية، وبناء ثقافة موجهة لتحسين الجودة.

إن التعارض في نتائج الدراسات السابقة المراد في مجال البحث العلمي، وهو جانب دفع الباحثة التقصي واستخلاص جوانب الاتفاق والتعارض من الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تعارضت الدراسة الحالية مع دراسة الداوود و الجارودي (2019) والتي توصلت في نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر عناصر مجتمعات تعلم المهنية في مدارس التعليم العام يعزى لاختلاف المرحلة التعليمية. ودراسة السعود وحسنين (2016) من حيث النتائج التي توصلت إليها وهي ندرة الإمكانيات البشرية المدربة على تحديد الاحتياجات، وضعف التدريب في مجالات العمل الإداري، وتجاهلت التركيز في النتائج على دور المجتمعات المهنية للتعلم في رفع كفاءة مديري المدارس من خلال

البرامج التدريبية، وقد يعود هذا التعارض إلى تركيز الدراسة على فلسفة التنمية المهنية لمديري المدارس بشكل عام.

أما دراسة المولد (2014) فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة وفقاً لمتغير نوع التعليم. ودراسة الكندية (2012) دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما عدا محور إدارة المعرفة. وقد تكون الدراسات التي تناولت الجانب الذي تبحث فيه الدراسة الحالية بشكل مباشر قليلة، وقد يرجع السبب كونه من الاستراتيجيات الحديثة والتي لم تطبق بشكل واسع خاصة في الدول العربية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ضوء ما تم ذكره ومناقشته، بتعمقها بشكل دقيق في تحديد العوامل الكاملة لمقباس المجتمعات المهنية للتعلم وجودة الأداء المدرسي، وعلاقة كل عامل بفقراته، وكون الدراسة الحالية ترمي إلى معرفة دور المجتمعات المهنية للتعلم في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين، كما استظاعت ربط النتائج بالنظريات العلمية.

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما دور المجتمعات المهنية للتعلم في تحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم من وجهة نظر مديري المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان؟

استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي المتعدد للإجابة عن هذا السؤال وذلك سعياً منها

للحصول على نتائج دقيقة وقوية تعطي الدراسة جوهر العلاقات التنبؤية، وعليه كشفت النتائج عن

وجود علاقة بين محاور المتغير المستقل المتمثل في المجتمعات المهنية للتعليم وبين المتغير التابع وهو تحسين جودة الأداء المدرسي، إذ أن المجتمعات المهنية للتعليم أحد الأساليب الواعدة لتحسين النظم التعليمية، ووسيلة منهجية لتحسين أداء التعليم والتعلم والثقافة المدرسية، وتعتبر ركيزة أساسية في برامج التطوير والتنمية المهنية لجميع المنتسبين للمدرسة، وتسعى لتحقيق التعلم المهني المستمر، كما أنها تركز على تحسين المخرجات، وجعلها تتواءم مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى بناء بيئة داعمة ومحفزة لعملية التعلم، إضافة إلى أنها تبني ثقافة مختلفة تتضمن الرؤية المشتركة والتعاون الحقيقي بين جميع المنتسبين للمدرسة، مما يساهم في تطوير وتحسين جودة الأداء المدرسي.

من هنا يبرز الدور الفعال للمجتمعات المهنية للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي، حيث إنها تساهم في زيادة سرعة استجابة جميع أعضاء المجتمع المدرسي للمستجدات التربوية، وتحديث معارفهم باستمرار، وتعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق وتجريب استراتيجيات محددة في مواقف مختلفة، والتعرف على الممارسات المتنوعة في البيئات المختلفة، وحسم الفجوة في الأداء بين المشاركين، والتخلص من أسوار العزلة بين أصحاب التخصص الواحد وبين التخصصات المختلفة وبين المواقع الوظيفية.

كما تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والإبداع في المهنة، وتوفير البيئة الداعمة والإسناد للمستجدين، وفي مواجهة ومعالجة التحديات التي تواجه عمل المدرسة بفاعلية، والتحول بالمدرسة إلى مؤسسة تعلم عالي النوعية لجميع منتسبيها، بتوفير مصادر تعلم وأكثر تنوعاً، وتساعد على جعل التنمية المهنية أكثر فاعلية، حيث إن ما نسبته 95% من الدعم والإسناد في بيئة العمل وتدريب الأقران يؤثر على أداء العاملين. كما أن الإدارات المدرسية تمثل عاملاً مهماً للتغيير الإيجابي في البيئة المدرسية التي تهدف إلى تجويد العمل التربوي في المدارس، ولكون مدير المدرسة والمدير المساعد هما المحركان الأساسيان

لهذا التغيير في العملية التعليمية، حيث إن الوزارة تعول عليهما في بناء ثقافة التعلم بالمدارس، لجعلها بيئة معززة للتعلم، كما تعول عليهما في النهوض بمستوى المعلمين مهنيًا، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي وبينهم وبين أفراد ومؤسسات المجتمع.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع ما ورد في كثير من المؤتمرات والملتقيات العربية الخاصة بتطوير القيادات المدرسية مثل الملتقى الثاني لإدارات المدارس (2018) الذي نظّمته وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تحت عنوان "الشراكة والتجويد"، وقد استهدف تزويد المشاركين بأسس واتجاهات المعرفة التربوية الحديثة للارتقاء بالعمل المدرسي، والسعي إلى تجويد العمل الإداري من خلال الارتقاء بأداء مديري المدارس والمديرين المساعدين، وتبادل الخبرات والتجارب المحلية بينهم. وملتقى الثقافى الثاني (2018) الذي نظّمته جامعة السلطان قابوس بعنوان "القيادة التربوية وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية" الذي هدف إلى التعرف على أنماط القيادة الحديثة ودورها في تحقيق الجودة والتنافسية للمؤسسات التعليمية وقيادة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، والتعرف على متطلبات التحسين المستمر للأداء، وملتقى جدة (2015) تحت عنوان "القيادة المدرسية رؤى مستقبلية" والذي تناول أهمية تمكين مديري المدارس من فهم متطلبات التحول للقيادة المدرسية وتحسين الأداء المدرسي والاطلاع على التجارب الناجحة في هذا المجال، والتعرف على أبرز الممارسات العالمية والإقليمية والمحلية، والوقوف على الإجراءات والاستراتيجيات والأدلة اللازمة لتطوير الأداء المدرسي.

والمؤتمر التربوي الثاني الذي نظّمته وزارة التربية والتعليم في إمارة دبي (2012) وأوصى القيادات المدرسية بالتغيير والتكامل، وقد أكد على ضرورة أن تبني القيادات المدرسية رؤية ورسالة واضحة، وأن يكون لديها ملكة الطموح والإصرار نحو التغيير والاستمرار فيه والتكامل بين المدرسة والمجتمع، وأظهرت

توصيات المؤتمر حرص القيادات المدرسية على تطبيق أسلوب القيادة التربوية التي تعنى بالتأثير، مع الاهتمام بتكامل الأدوار بين أفرادها وتطوير أدائهم، وتفعيل دور البحث الميداني في المدرسة، والاستفادة من نتائجه في تطوير العمل المدرسي، كما ركزت توصيات المؤتمر على العلاقات المهنية التكاملية واستثمارها لمواكبة التوجهات العالمية وتطوير الأداء المدرسي وتحويده. والمؤتمر الدولي الأول للقيادات المدرسية (2008) الذي نظمه مجلس أبوظبي للتعليم تحت شعار "تحقيق التميز في ممارسات القيادة المدرسية"، والذي يؤكد على أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة والمدير المساعد في ابتكار ممارسات وأساليب إدارية متطورة تعزز من قدرة المدارس على التحول من استراتيجيات التعلم التقليدية إلى استراتيجيات مبتكرة مبنية على المعايير المهنية.

وأوضحت النتائج أن محور الممارسات التي تتعلق بمجال التعليم له الأثر الأكبر في تحسين جودة الأداء المدرسي، حيث إن هذا المجال يركز وبشكل أساسي على المعلم، الذي بدوره يلبي احتياجات الطلبة من خلال الأساليب التدريسية والممارسات والمهارات التي يمتلكها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال النمو والتقدم الذي يخططه لتطوير نفسه وقدراته عن طريق مساهمة المعرفة المتطورة ومواكبة كل جديد في المجال التربوي بشكل عام وفي مجال تخصصه بشكل خاص لكي يكون فعالاً في مجال عمله، قادراً على التجديد والتنوع في أساليب العمل، وتحديث المعارف وتطوير المهارات بشكل مستمر، بالإضافة إلى ما تقدمه مراكز التدريب من برامج تدريبية تعزز جانب التنمية المهنية للمعلم من خلال ما تتضمنه هذه البرامج من ممارسات تأملية، وعناصر عامة في التدريس، تستند على المعرفة المتخصصة من أجل تحسين المهارات وتحويد المسؤوليات والاطلاع على ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات والقيم المهنية التي يتطلبها العمل، وبالتالي تنعكس على جودة الأداء التدريسي.

وتعزى هذه النتيجة إلى ما يمثله المعلمون من أهمية في حياة الطالب، وقناعتهم بأن نجاح المعلم وتميزه يقاس بقدر الفائدة والنفع الذي يحققه لطلبته، وممارسة دوره التربوي في تشجيع الطلبة ودعمهم لمواصلة التعلم وتوظيف المعرفة، وبناء العلاقات الإيجابية معهم، ويتحقق ذلك من خلال تعاون المعلمين وإحسانهم بالمسؤولية تجاه تعلم طلبتهم، وتوفير الخبرات التعليمية المشتركة التي يعملون على تنظيمها معا بشكل يستطيع الطلاب من خلالها أن يتعلموا تلك الخبرات بشكل سهل وفعال، وتحمل مسؤولية تحديد احتياجات الطلبة في ضوء خصائصهم وخبراتهم، كذلك يتحقق هذا الأمر من خلال التعاون في اختيار وتحديد الأساليب والإجراءات التعليمية التي تساعد على تحقيق الأهداف.

وهل ما تركز عليه المجتمعات المهنية للتعلم من خلال البحث عن أفضل الممارسات، والانتقال إلى فكرة المعلم القائد الذي يقود مجتمع تعلم الطالب بالتعاون مع زملائه، ويؤمن بعمل الفريق ومقتنع بأن التعلم الحقيقي عابر للتخصص، بحيث تصبح المسؤولية عن تعلم الطلبة مسؤولية جماعية ينصب الاهتمام فيها على تحقيق نتائج التعلم، وهذا يتوافق مع ما أكدت عليه دراسة الغافري (2018)؛ حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن هذا النهج يأخذ اهتماما كبيرا من قبل المشرفين التربويين وذلك لما للإشراف التربوي من دور مهم يمثّل في الوعي المستمر لتحسين أداء المعلمين، وتطوير مهاراتهم من أجل الوصول بمستوى تعلم الطلبة إلى المستوى المطلوب. كذلك توافقت هذه النتيجة مع دراسة الهنائي (2014) التي أشارت إلى ضرورة توجيه جميع الجهود لإكساب الطلاب المعارف والمهارات والسلوكيات والعمل على توظيفها بشكل إيجابي، ورفع المستويات التحصيلية للطلبة وتقديمهم الدراسي، وإكساب الطلبة الاتجاهات والقيم الإيجابية وتوظيفها.

كذلك ما يقوم به المعلم الأول من دور في نشر ثقافة التعاون بين المعلمين بما يشعرونهم بالمسؤولية عن تعلم طلابهم كونه المشرف المقيم بالمدرسة، الذي تقوم فلسفته في نظام تطوير الأداء المدرسي على النظرة الحديثة للمدرسة باعتبارها مؤسسة قائمة بذاتها، وأي تغيير أو تطوير يبدأ منها ومن المنتسبين إليها، ويعتبر المعلم الأول أحد الأعمدة الفنية التي تقوم عليها العملية التربوية، وواجباته ومهامه تجاه زملائه المعلمين تفرض عليه التعاون معهم وإرشادهم، وتوجيههم إلى الطرق والوسائل المثلى في تدريس المادة، وتذليل الصعاب والعقبات التي تعترضهم، وتشجيعهم على البحث والاطلاع تحقيقاً للنمو العلمي والمهني، وبالتالي ومن خلال هذه الممارسات تتكون لديهم ثقافة التعاون والتكاتف وأهميتها في تحمل مسؤولية تعلم الطلاب والعمل على رفع مستواهم التحصيلي، وهذا يتوافق مع دراسة الرواحية (2014). ودراسة Fullan (2001) اللتين أشارتا إلى أهمية التعاون والترابط بين أعضاء المجتمع المدرسي للتركيز على تعلم الطلبة، مما يجعل الجميع ملتزمين بتحمل مسؤولية تعلم الطلبة، من حيث معرفة جوانب القوة وأوليات التطوير التي تسهم في تحسين الممارسات التعليمية.

بالإضافة إلى ما يقوم به مدير المدرسة والمدير المساعد من دور في توفير مناخ آمن يشجع على التعاون وطرح الأفكار الإبداعية وتجربتها من أجل دعم العمليات التدريسية وتحسينها وتطوير المواد التدريسية لإثراء المنهج ودعمه، وتنمية العمل بروح الفريق في البيئة المدرسية، وتبادل الخبرات والممارسات، ما يقوم به فريق التطوير والتحسين في المدرسة من دور مهم في توفير وتسخير كافة الإمكانيات لتنمية الأفكار الإبداعية وتجربتها وتطويرها؛ بهدف تجويد أداء الطلاب بشكل خاص، وتطوير وتجويد الأداء المدرسي بشكل عام.

5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما نوعية العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم وتحسين جودة الأداء المدرسي الممثل في الإدارة والتعليم والتعلم؟

يرتكز بناء المجتمعات المهنية للتعليم على عدد من الأبعاد، وقد تعددت النماذج التي تحدثت عن هذه الأبعاد، واتفقت جميعها على أن تشكل الرسالة والرؤية والقيم المشتركة، والقيادة التشاركية والبيئة الداعمة، وتشارك الخبرات والممارسات، والتعلم والإبداع الجماعي والفرق التعاونية والتحسين المستمر والتركيز على النتائج داخل المدارس الحرك الأساسي لعمل المجتمعات المهنية للتعليم، حيث تمثل الرسالة والرؤية المشتركة البوصلة التي تدور حولها بناء المجتمعات المهنية للتعليم، وتعد من أهم الخطوات عند تكوينها، حيث تنعكس على سلوك العاملين في المجتمع المدرسي وتؤثر على العلاقات.

أما القيادة التشاركية فتمثل تقاسم السلطة والمسؤولية في صنع القرار، وهذا يتيح للعاملين أن يصبحوا ذوي فاعلية كبيرة داخل المدرسة ويطوروا مستوى الكفاءة المهنية وتعميق فعاليتها، وتمثل أهمية تشارك الخبرات والممارسات في التدريب الخادف لدعم التغيير في العمل وتعميق تعلم العاملين وتنفيذ ممارسات جديدة، أما بعد التعلم والإبداع الجماعي فيتمسك أن عمل المجتمعات المهنية للتعليم هو التعلم المقصود، حيث إن المجتمع هو الذي يحدد ما يجب أن يتبع، وإن كل قرارات المدرسة تأتي بالإجماع، وترشد العاملين عندما يجتمعون للتعليم والعمل في مستويات عالية مع فرق الإدارة، ويعتبر التحسين المستمر من صميم سمات المجتمعات المهنية للتعليم، والبحث المستمر عن طرق أفضل، وجميع هذه الأبعاد

في كثير من مجالات العمل المدرسي ولكن نحتاج الآن أن نعمل على تحسين الجودة، وتعتبر المجتمعات المهنية للتعليم من المنطلقات الأساسية لتحسين الجودة، وذلك من خلال انطلاق العمل المدرسي من رؤية ورسالة هادفة ومحددة ومرتبطة بأهداف إجرائية قائمة على جوانب للقوة وأولويات للتطوير والتي تنطلق منها خطة العمل المدرسي".

وقد رت "ظ م" مديرة مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة شمال الباطنة حجم العلاقة بين تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم وتحسين جودة الأداء المدرسي بقولها: "علاقة تتميز بالتكاملية والترابط، بمعنى كل ما حرصنا على تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم وفق الأسس والمرتكزات كلما حققنا جودة عالية في الأداء، ومن الأدلة في ممارسات العمل المدرسي تشكيل الفريق لإعداد الخطة التطويرية للمدرسة في المجالات الثلاثة: التعليم والتعلم والإدارة، كذلك التركيز على البرامج التدريبية للمعلمين وخاصة فيما يتعلق باستراتيجيات التعلم النشط والتنوع في مصادر التعلم، والعمل الجاد على إيجاد بيئة مدرسة محفزة ومشجعة، بالإضافة إلى تحليل البيانات وتوظيف نظام المؤشرات، ولو أننا نحتاج إلى التعمق أكثر في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بشغل أكبر من خلال إيجاد بيئة تعلم على مستوى المدرسة، وتوظيف البحوث الإجرائية على مستوى المدرسة معالجة المشكلات المدرسية، والتوسع في تشكيل فرق العمل وفق آليات دقيقة ومدروسة والاستفادة من التغذية الراجعة في التطوير والتحسين، وتوثيق الأدلة والشواهد سواء كانت المتعلقة بجوانب القوة أو أولويات التطوير".

وشرحت المشاركة "س - س" مدير مساعد في الحلقة الثالثة بمحافظة شمال الباطنة العلاقة بقولها:

"قد نقول أنها علاقة السبب بالنتيجة، أو علاقة ارتباطية من خلال اعتماد هذا المرتكز على الرؤية ورسالة وقيم وأهداف واضحة، وفي نفس الوقت هذا هو الأساس الذي يقوم عليه برنامج تطوير الأداء المدرسي،

بالإضافة إلى تطبيق العوامل الخاصة بمجتمعات التعلم المهنية تعطي العمل إنتاجية أفضل من خلال التعاون في أداء العمل وتشكيل فرق العمل وتوزيع المسؤوليات.

بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الخبرات، ومن الأدلة والشواهد من واقع الممارسات بناء الخطة التطويرية في المدرسة"، وأكدت على هذا القول: المشاركة "ن - م" مساعد مدير حلقة ثانية بمحافظة جنوب الباطنة و "س - م" مديرة مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة جنوب الباطنة، وهذه النتيجة تؤكد الأهمية التي تمثلها المجتمعات المهنية للتعلم وعلاقتها بتحسين جودة الأداء المدرسي، وأهمية وجود القيادة الواعية القادرة على التعامل مع أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم من أجل تحسين جودة الأداء المدرسي وبشكل مستدام. مع تأكيدهم بالإجماع على أننا - لا زلنا - نحتاج إلى مزيد من التعمق في توظيف أوسع للمجتمعات المهنية للتعلم بالمدرسة من خلال تشكيل فرق العمل في مجالات مختلفة، وقياس حجم النتائج، والاستفادة من التغذية الراجعة للتطوير والتحسين، وتوثيق الأدلة والشواهد سواء كانت المتعلقة بجوانب القبول أو لنواتج التطوير، بالإضافة إلى توظيف البحوث الإجرائية ونشر هذه الثقافة بين جميع الأعضاء في المدرسة، لما لها من أهمية في معالجة الكثير من المشكلات المدرسية وفق الأسس العلمية.

ولقد كشفت نتائج السؤال الأول في الدراسة الحالية عن العوامل الكافية في الممارسات المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية، والتي أكدت على إن العمل بصبغة جماعية يتيح تبادل الخبرات واكتساب أفضل للممارسات، وتأتي هذه النتيجة في ذات سياق نتائج المقابلة مع مديري المدارس والمعلمين المساعدين؛ حيث أشار أغلب المشاركين إلى أن هذه الجوانب من الأمور المهمة التي يجب أن يحرص عليها مدير المدرسة والمدير المساعد من أجل تحسين جودة الأداء حيث يقول: "خ-ع" مدير مدرسة حلقة ثالثة

بمحافظة شمال الباطنة " كذلك يجب أن يمتلك مدير المدرسة الكفايات الإنسانية والمتمثلة في القدرة على التعامل مع الآخرين، وتكوين مجتمع مدرسي قائم على التعاون وتوزيع المسؤوليات، وتوظيف القدرات التي يمتلكها أعضاء المجتمع المدرسي"، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة الرواحية (2014) حيث حصل هذا الجانب على أعلى متوسط، كما يؤكد على الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة لتحسين مستوى أداء العاملين بمدرسته بقوله: "أنا أرى من خلال تجربتي الطويلة في الإدارة أننا جميعا ندعم بعضنا البعض من أجل نجاح العمل، ولكن يبقى دور الإدارة هو المحرك الأساسي لأي عمل، فيتم الدعم من خلال تشغيل فريق العمل التي تعمل وفق أسس واضحة، وتكلف المعلمين ببعض الأعمال العمل حسب المهارات المتوفرة لدى كل واحد منهم، وتحويل المعلمين بقيادة بعض الفرق وتعزيزهم متى ما أنجز العمل، وتوضيح الهدف الأساسي لكل عمل، والعمل على رفع الكفاءات المهنية للعاملين بالمدرسة؛ وهنا يأتي دوري كمدير مدرسة من خلال توضيح رؤية ورسالة المدرسة والقيم والأهداف التي من المهم جدا أن يشارك الجميع في إعدادها، وتهيئة البيئة المدرسية وتوفير الإمكانيات والأدوات مع مراعاة الظروف الإنسانية والنفسية للمعلمين وتعزيزهم وتحفيزهم ومعنوياتهم ونشر ثقافة التغيير من أجل التطوير.

وتؤكد أيضا على أهمية هذه الممارسات التي تقوم عليها مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة شمال الباطنة والمشارك "خ-ع" مدير مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة شمال الباطنة وذلك ملخص قوهم كالتالي: "نشر ثقافة العمل بروح الفريق وعدم التمييز بينهم، وتفويض بعض الأعمال لهم، والعمل على رفع الكفاءات المهنية للعاملين بالمدرسة بوسائل مختلفة، ونقوم بذلك من خلال إشراكهم في وضع رؤية ورسالة المدرسة وتوضيح القيم والأهداف وكيفية تحقيقها، وتوزيع الأدوار على الجميع لتنفيذها- تحفيزهم ملغيا ومعنويا- والعمل على نشر ثقافة أهمية التغيير والتحسين، وهذا يفسر حرص مديري المدارس على اكتساب

الكفايات والمهارات التي تساعدهم على تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم من خلال ممارساتهم في مجال الإدارة، وإيمانهم بها، لتحقيق جودة الأداء المدرسي، وقالت "ع - س" مديرة مدرسة حلقة ثانية: إن العوامل التي تساعد على تحقيق المجتمعات المهنية للتعليم على صعيد العمل المدرسي في مجال الإدارة هي صياغة رؤية ورسالة واضحة للمدرسة يشترك فيها الجميع وتحديد القيم والأهداف التي يعمل الجميع على تبنيتها وتحقيقها - لتشكيل فرق العمل التشاركية وتوزيع الأدوار.

أما في مجال التعليم فقد عبر المشاركون عن نوعية العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم وتحسين جودة الأداء المدرسي من خلال التدريب المستمر القائم على تحقيق وتبادل الخبرات وتغيير ثقافة بعض المعلمين، وتعزيز ثقافة البحوث الإجرائية، وهذا ما أكدته "م-م" بقوله: من العوامل التي تساعد على تحقيق المجتمعات المهنية للتعليم على صعيد العمل المدرسي قناعة المعلمين بأهمية التعبير والتطوير في الاستراتيجيات المستخدمة - والحرص على تبادل الخبرات والممارسات من أجل تطوير الأداء - والحرص على البحث والاستقصاء"، كما عبر "ع - ع" مدير مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة جنوب الباطنة عن العوامل التي تساعد على تحقيق المجتمعات المهنية للتعليم على صعيد العمل المدرسي في مجال التعليم بقوله: "التفاعل الإيجابي والمتمسك بين المعلمين وتبادل الخبرات والممارسات - وتحديث المعلومات والاستراتيجيات المستخدمة"، وتشير هذه الناحية إلى أن المجتمعات المهنية للتعليم تشكل الإطار الأكثر فاعلية للتنمية المهنية في سياق العمل، كما تشكل أحد الأهداف الأكثر جدوى وفاعلية في تحسين أداء العاملين، من خلال تمكين مجموعات العمل ذات المهارات والخبرات المختلفة للوصول إلى التكامل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل الممارسات الجيدة والفاعلة في تحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي إيجاد بيئة عمل إيجابية تؤثر على تحسين الأداء في مجال التعليم وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2018).

وأشارت نتائج المقابلة إلى تحديد نوعية العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم وتحسين جودة الأداء المدرسي، فيما يتعلق بمجال التعلم أجمعها المشاركون في ممارسات محددة وصلت نسبتها إلى (70%)، ومن أهمها: توظيف نتائج التحصيل الدراسي والمسابقات، وتوظيف الأنشطة الصفية واللاصفية، والعمل على إيجاد البيئة المحفزة والمشجعة، وأكد على هذه الممارسات كل من "نـم" مديرة مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة شمال الباطنة والمشارك "خـع" مدير مدرسة حلقة ثالثة بمحافظة شمال الباطنة "أن تدريب الطلاب على تطبيق الاستراتيجيات وطرق التدريس المتنوعة، وإثارة عنصر التشويق والدافعية وإيجاد بيئة تعلم مشجعة، وتعزيز جانب العمل الجماعي بين الطلاب، وإكساب الطلاب المهارات والخبرات بطرق جديدة ومتطورة باستمرار".

وذكرت "نـم" مدير مدرسة حلقة ثانية بمحافظة جنوب الباطنة: إن المجتمعات المهنية للتعليم لها دور في "الجودة والإتقان في العمل، وتحقيق مستوى مرتفع من التحصيل الدراسي، ومستوى مرتفع من القدرات والمهارات والرغبة في التطور في شتى المجالات وتنمية ثقافة التعلم المستمر إيجاد علاقات إيجابية بين العاملين"، وتلعب هذه النتائج إلى زيادة ثقة أفراد عينة الدراسة بأهمية التركيز على متطلبات القرن الحادي والعشرين، والتي تلجأ على المدارس ذات الجودة العالية تكون محفزا أساسيا في تعلم كل من الطالب والمعلم، وإكساب الطلبة مهارات الأساسيات التي يحتاجونها لتلبية متطلبات العصر والتي تساعدهم على التعلم والتفكير، ومن أهم هذه المهارات التفكير الذي يساعد الطلبة في معالجة القضايا والمشاكل التي تواجههم، والتفكير الإبداعي الذي يمكن الطلبة من معرفة أساليب التفكير ذاتها، ومهارات التعاون التي تشتمل على تعليم الطلاب كافة مهارات التعاون والمشاركة مع زملائهم من خلال تكوين المجموعات والفرق المختلفة للتعلم.

ولخطة تطوير المدرسة وظائف عديدة، فبالإضافة إلى شأنها البارز في استثمار موارد المدرسة بصورة رشيدة، وتوجيهها بصورة ذكية لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، فإنها تمثل آلية تعاقدية مع المدارس لتحديد مستوى نجاحها في تحقيق أهدافها، كما تمثل قناة للتواصل والمشاركة بين ذوي العلاقة داخل المدرسة وخارجها، فهي الرابط الذي يجمع الكيانات والأفراد داخل المدرسة وخارجها نحو تحقيق أهداف مشتركة، ومن أجل إحداث تغيير حقيقي، نحتاج إلى تحديد القضايا المهمة، وترتيب الأولويات في كل مجال من مجالات العمل المدرسي.

وجاءت نتائج تحليل بيانات للخطط التطويرية للمدارس عينة الدراسة، لتؤكد على حجم العلاقة بين المجتمعات المهنية للتعليم وخبرة جودة الأداء المدرسي من خلال نقاط القوة التي تركزت في تكامل الأهداف في بعض أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم في المجالات الثلاثة (الإدارة والتعليم والتعلم)، وظهور التوقعات العالية للأداء في المجالات الثلاثة وقد بلغت نسبة (90%)، وتبني قيم ومعايير وأهداف مشتركة، بالإضافة إلى وضوح الرؤية والرسالة، وتركيز الخطط التطويرية على توجيه عمليتي التعليم والتعلم، وتبين هذه القراءات الاستراتيجية الواضحة التي يميز عليها نظام تطوير الأداء المدرسي والأسس المعتمدة من أجل التطوير في العمل المدرسي، وتوافق هذه النتيجة مع نتائج كل من البعري (2012) ودراسة العياضية (2013).

بينما ظهرت نقاط الضعف في غياب دور فرق العمل في الممارسات والمبادرات، وقلة انعكاس رؤية المدرسة في بعض الأهداف والإجراءات في بعض الخطط التطويرية، وبعض الأهداف العامة في الخطط لم يتم معالجتها وتناولها في الإجراءات والممارسات، وبعض القيم لم يتم ترجمتها من خلال الأهداف والإجراءات في بعض الخطط، بالإضافة إلى قلة وضوح الأدوار في بعض الخطط في جانب

مسؤولية التنفيذ، وهذا مؤشر يقودنا إلى ضرورة تعزيز بعض الإجراءات في الخطط التطويرية ودراساتها دراسة متعمقة وترجمتها للواقع من أجل تحقيق جودة الأداء المدرسي؛ لأن تجويد الأداء لا بد أن يسبق عمليات جمع معلومات وتقييم، كما أن تطوير أداء المدرسة يتطلب تبنى رؤية المجتمعات المتعلمة، ويحتاج أن يكون التطوير وفق خطة علمية تبنى في ضوء منهج علمي واضح، وتعتمد هذه الخطة على جمع معلومات وبيانات تقوم بها المدرسة، حيث تستند على تحليل بيانات أداء المتعلمين بوصفة مدخلاً رئيساً لخطة التطوير، كما تركز على تحليل أداء منتسبي المدرسة، وتعيين مستوى جودة الأدوات والأوعية المعرفية المستخدمة في المدرسة وتحليل ثقافة العمل السائدة، وهذه المتطلبات جميعها تنصب في تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تحسين المدرسة، وإحداث التغيير الحقيقي في الأداء.

وحول الصعوبات التي تواجه مديري المدارس والمديرين المساعدين في تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم جاءت إجاباتهم عن سؤالنا الأول من السؤال الأخير الذي ينص على: "تختم الحديث في هذا الموضوع، بمعرفة الصعوبات التي تواجهك كمدرسة / مدير مساعد في تفعيل المجتمعات المهنية للتعليم في مدرستك؟" على النحو التالي:

حددت المشاركة (ع - س) مديرة مدرسة حلقية حصة الصعوبات بقولها: تتمثل في بعض الأفراد الذين يميلون للعزلة، وكثرة الأعباء على الإدارة والمعلمين، قللة البرامج التوعوية التي توجه هذا الجانب وتؤكد عليه؛ أما المشارك (خ - ع) مدير مدرسة حلقية حصة بالشمال الباطنة فذكر أن الصعوبات قد يكون لارتفاع الأنصبة وكثرة الاحتياطي دور في عدم تمكن معظم المعلمين من حضور حصص المشاهدة والمشاغل، إضافة إلى عزلة بعض المعلمين وعدم رغبتهم في العمل الجماعي، أيضاً عزوف البعض وعدم الرغبة في التجديد و عدم إدراك بعض المعلمين لأهمية تبنى تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم. أما المشارك

(ظ - م) والمشاركة (ن-م) (خ-ع) فقد أجمعا على أن هذه الصعوبات تتمثل في قلة الإمكانيات المادية، والروتين الناتج من المركزية وقلة الدافعية لدى البعض، وعدم الرغبة في التغيير والتطوير، إضافة إلى العزلة وقلة الرغبة في الانخراط في العمل الجماعي.

أما المشاركة (س-س) مدير مساعد فقد لخصت الصعوبات في كثرة ضغوط العمل، وعدم وجود مختص يهتم بهذا الجانب (منسق تدريب)، وضغوط المعلمات بالحرص الدراسية وكثرة الأعباء الخاصة بالأنشطة اللاصفية، وعدم وجود الوقت الكاف للمعلمات لممارسة المجتمعات المهنية، إضافة إلى عدم رغبة بعض العاملين في النمو المهني وتطوير ذاتهم، وقلة المعرفة والخبرة الكافية في التعامل مع المجتمعات المهنية للتعليم والمشاركة (م-م) مدير مدرسة تحدثت عن الصعوبات بقوله: صعوبة تغيير النظرة التقليدية إلى المدرسة وتحويلها إلى مجتمع تعلم مهني يتعلم فيه الجميع، وصعوبة تدفق المعلومات وتداولها بين أعضاء المجتمع المدرسي بسبب الاعتماد على نظم الاتصالات الرأسية، وضيق الوقت المتاح لأعضاء المجتمع المدرسي للاستفادة من خبرات ومعارف بعضهم البعض مع كثرة الأعباء المهنية والحياتية التي تقع على عاتقهم، وكثرة الأعباء والمهام على المعلمين، وضيق اليد الدراسية وكثرة المسابقات المستمرة، إضافة إلى ضغوط المناهج الدراسية، والثقافة السائدة في المجتمعات المدرسية المعتملة في العمل التقليدي وعزوف بعض المعلمين والإداريين عن تطوير الذات.

أما المشاركة (ن-م) مدير مساعد فقد لخصت الصعوبات في ضعف الإمكانيات لتوفير الأدوات والمستلزمات، وقلة المعرفة اللازمة لتبادل الأفكار، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بالشكل المطلوب (المعرفة الأكاديمية) وصعوبة تشكيل فريق العمل وذلك لعدم تقبل المعلمين، أو عزوف بعضهم، ولا تزال البيئة المجتمعية غير مهيأة بالشكل المطلوب لتطبيق المجتمعات المهنية للتعلم، وعدم جدية معظم المنتسبين

للمدرسة في تطوير قدراتهم واستغلال طاقاتهم لتجويد العمل المدرسي، إضافة إلى سلبية المناخ المدرسي حيث لا يسود فيه روح العمل بمنطق الفريق القائم على الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي الأنماط القيادية التقليدية السائد لدى بعض مدراء المدارس.

يقدم المشاركون عدداً من المقترحات من خلال إجاباتهم عن الجزء الثاني من السؤال الأخير والذي ينص على "ما هي مقترحاتك لتفعيل دور المجتمعات المهنية للتعليم لتحسين جودة الأداء المدرسي من خلال الممارسات الإدارية؟" ومن أهم المقترحات التي ذكرها المشاركون ما يلي: ضرورة نشر ثقافة أهمية العمل في فرق عمل هادفة، وتركيز التدريب سواء في المدرسة أو المديرية على مرتكزات المجتمعات المهنية للتعليم، وتعمير جانب الشراكة المجتمعة لخدمة البيئة المدرسية، وتبصير الهيئة الإدارية والتدريسية بأهمية المجتمعات المهنية للتعليم، وتعزيز ثقافة أهمية توظيف البحوث الإجرائية، وتفعيل دور مؤسسات المجتمع في خدمة البيئة المدرسية.

5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عوازل المجتمعات المهنية للتعليم وجودة الأداء المدرسي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في النوع الاجتماعي، ونوع العمل؟
تم مناقشة النتائج المتعلقة بهذا السؤال وتفسيرها وفقاً لنوع متغير، وذلك حسب ظهور الفروق الدالة إحصائياً، حيث استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لملائمة الوصول إلى نتائج أفضل، حيث قامت الباحثة بإدخال جميع متغيرات الدراسة مجتمعة في تحليل واحد مع المتغيرات الديمغرافية، وذلك لإظهار العلاقات التأثيرية والعلاقات الدقيقة الكامنة بين المتغيرات. ولأهمية المتغيرات

الديمغرافية وأثرها في الكشف عن التفاصيل الدقيقة بين محاور الدراسة، فقد تناولت الباحثة متغير النوع الاجتماعي، ومتغير نوع التعليم لما لتأثيرهما من أبعاد مهمة في مجال البحث التربوي. حيث تبرز مجتمعات التعلم كفلسفة تعليمية ومحور أساسي لإصلاح التعليم، يخطط له من داخل المدرسة، على ضوء رؤية ورسالة المدرسة ذاتها، وطبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فهي تدفع المدرسة نحو التقدم الدائم، من خلال توفير فرص التعاون القائم على الدراسة والتخطيط الجيد للتعلم الفعال.

وذكرت الدراسات والبحوث أن المجتمعات المهنية للتعلم تعتبر أحد الآليات المحفزة؛ لتكوين ثقافة التعلم وهي الثقافة التي تهيئ الفرص المناسبة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ ليصبحوا متعلمين مدى الحياة، وليكونوا مشاركين في رسالة وقيم واضحة، وعمل جماعي قائم على التفكير وتبادل المعارف؛ لتحسين ممارساتهم المهنية التي تدعم تعلم المعلمين، وتكمن أهميتها في أنها بيئة آمنة ومنظمة، تجعل المدرسة قادرة على أداء ما هو مأمور به من حيث مشاركة المعلومات، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، وإحداث التحسين والتطوير بصفة مستمرة، وتشجعة على المبادرة والابتكار.

وأظهرت الدراسة الحالية عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير المجتمعات المهنية للتعلم تعزى إلى النوع الاجتماعي محور الممارسات المتعلقة (بمجال الإدارة) وتعزى هذه النتيجة - من وجهة نظر الباحثة - إلى أن فلسفة الإدارة المدرسية واضحة لدى جميع مديري المدارس والمديرين المساعدين من (الذكور والإناث)، ومن جانب آخر تؤكد هذه النتيجة النهج الذي تنتهجه الوزارة في تزويد الكوادر الإدارية من مديري مدارس والمديرين المساعدين بأسس واتجاهات المعرفة التربوية الحديثة للارتقاء بالعمل المدرسي، والحرص على تجويد العمل الإداري من خلال الخطة السنوية للإئتماء المهني والتي تتضمن برامج متنوعة على المستويين المركزي واللامركزي، والتي تهدف جميعها إلى

تطوير أساليب الإدارة المدرسية لتواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، والعمل على بناء مناخ مدرسي يساعد على التجديد والإبداع والذي يركز على العمل بروح الفريق الواحد.

كما تعنى هذه النتيجة إلى الدور الذي يقوم به نظام تطوير الأداء المدرسي والذي من أهم أهدافه تشخيص مستويات الأداء للمدرسة من أجل تطويرها، وتمكينها من الاستفادة من إمكاناتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر، وجعل المدرسة كمنظمة متعلمة، وهذه النتيجة تعكس واقع الممارسات في مجال الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين (الذكور والإناث) نتيجة ترسيخ ثقافة نظام تطوير الأداء المدرسي وأهميته في العمل الإداري، لذلك يسعى الجميع لتحقيق مبادئه ومن أهمها غرس ثقافة التحسين لدى جميع المهنيين للممارسة وتمكين المدرسة من القيام بتطوير الأداء والاستمرارية في عملية التطوير.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليعربي (2012) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمغير النوع الاجتماعي حول فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي، واتفقت كذلك مع دراسة الرواحية (2014) التي أظهرت أن درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية حسب معايير القيادة المدرسية، وذلك طبقاً لتقدير عينة الدراسة توجد بدرجة متوسطة. وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العيسوي (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطوير الأداء المدرسي بممارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية تعزى لمغير النوع الاجتماعي في محور الإدارة المدرسية لصالح الذكور.

وأظهرت كذلك النتائج المتعلقة بمحوري (مجال التعليم ومجال التعلم) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وهذا يدل على أن مستوى الممارسات المتعلقة بالمجتمعات المهنية للتعلم في مجال التعليم والتعلم تسير على نهج موحد بالنسبة لمديري المدارس والمديرين المساعدين سواء من الذكور أو الإناث. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالدور المهم الذي يقوم به فريق التطوير والتحسين في المدرسة بطريقة تسهم في تعزيز جوانب القوة ومعالجة أولويات التطوير، وتفعيل دور منسق التدريب في المدرسة من خلال متابعة التطور في البرامج التدريبية المتعلقة بالفكر والممارسة التربوية حيث يعكس كل ذلك على دور المعلمين بصور مختلفة كالتوسع في استخدام التكنولوجيا التعليمية والمستجدات والتقنيات التربوية الحديثة، ومواكبة المتغيرات المعرفية المتلاحقة، والعمل بشكل مستمر على تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم التدريسية، لتحسين الأداء وتلبية احتياجات التغيير ومتطلبات العصر، والذي يعكس بشكل مباشر على إنتاجية تعلم الطلبة.

وتعزى هذه النتيجة من جانب آخر إلى اهتمام مديري المدارس والمديرين المساعدين بتنمية الجوانب الإبداعية، وتبادل الممارسات والخبرات، وتطبيق كل ما هو جديد من خلال أساليب متعددة ومتنوعة مثل: تبادل الزيارات وحصص المشاهدة والمحقات النقاشية وورش العمل، وأسلوب العصف الذهني الذي يقوم على تشجيع المعلمين على إنتاج عدد كبير من الأفكار بهدف تنمية قدراتهم العقلية والمهارية، بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية الذاتية، والأدوار التي يقوم بها المعلم الأول كونه مشرف مقيم في مدرسته من أجل النهوض بمستوى الأداء التدريسي والتي من أهمها: التجديد والإبداع والابتكار في العمل، ومتابعة أثر التدريب في مجال التعلم، وحرص مديري المدارس والمديرين المساعدين على ضرورة مشاركة جميع الفئات في بناء وتنفيذ خطة التنمية المهنية وتقويمها، وإيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة

للتطوير والتحسين، والانتقال من البناء إلى الثراء المعرفي والخبرات التراكمية التي يملكها المعلمون والعاملون في المدرسة ومحاولة تحسينها وتطويرها، وتوظيف نتائج البحوث والدراسات المتميزة في مجال التعليم والقيادة، وتنمية الخبرات الداخلية في مجالات المادة وطرائق التدريس واستخدام التكنولوجيا للوصول لتدريس متميز يحقق نتائج طلابية قيمة، مع ضرورة التعامل مع التنمية المهنية كعمليات وليس كنتائج، واتفق هذا مع ما أكد عليه المؤتمر الدولي الخامس (2010) " مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة " على ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم من خلال استخدام أسلوب التدريب الذي يرفع ثقافة المعلمين التخصصية والعامة وإثراء معلوماتهم العلمية والتربوية من خلال خطة واضحة المعالم، وهذه من الأبعاد الأساسية للمجتمعات المهنية للتعليم.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أيضا بأن التوجهات الحديثة في إعداد قادة المدارس تعتمد على الإعداد المتكامل لكل من المدير والمدير المساعد على حد سواء لأنهما يمثلان أساس التغيير والتطوير، وتحويل المدرسة إلى مفهوم المدرسة المتعلمة من خلال رؤية ورسالة وقيم وأهداف واضحة ومشاركة، باستخدام الأدوات والإمكانات المتاحة، كما يتم توجيههم للعمل وفق استراتيجية تنمية قدرات المعلمين للعمل كمجتمعات تعليمية مهنية، مما يقود المدرسة لتحقيق مفهوم المدرسة الفاعلة، والتحول من التركيز على جودة الإجراءات إلى جودة النتائج، كما يشرفون على جميع شؤون المدرسة تعليميا وتربويا وإداريا واجتماعيا بشكل متكامل.

أما في مجال التعلم فيرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس والمديرين المساعدين بأهمية معرفة ودراسة كافة الجوانب المتعلقة بالتعلم، وإيمانهم بأن الهدف الأساسي لعملية التدريس هو إحداث تغييرات في سلوك المتعلم وإكسابه المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات والقيم المرغوبة، ومن أجل تحقيق هذه

الأهداف يجب على المعلم أن ينقل هذه المعارف والمعلومات بطريقة مشوقة تثير اهتمامه وتدفعه للتعلم، وهنا يقع على عاتقه معرفة طرائق التدريس الحديثة المتنوعة وقدرته على استخدامها بما يتناسب مع قدرات الطلاب وميولهم، ويحقق أهداف المجتمعات المهنية للتعليم؛ على اعتبار أن المعلم عنصر رئيس من عناصر العملية التعليمية التعلمية؛ فهو الميسر والمنظم والمطور لعملية التعليم والتعلم، والمسؤول عن إحداث التغييرات المطلوبة في شخصية المتعلم، المعرفية والوجدانية والنفس حركية. ويلعب دوراً مهماً في تنمية مهارات المتعلمين، وتنمية التفكير الناقد، من خلال الاستراتيجيات والممارسات الهادفة له في عمليتي التعلم والتعليم.

أما بالنسبة لمخبر نوع التعليم فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة في الثلاثة محاور (الممارسات المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية، والممارسات المتعلقة بمجال التعليم، والممارسات المتعلقة بمجال التعلم)؛ وهذا يشير إلى أن ممارسات مديري المدارس والمديرين المساعدين المتعلقة بالمجالات الثلاثة في الحلقتين الثانية والثالثة من التعليم غير دالة إحصائياً ولا يوجد بينها فروق، وهذه نتيجة منطقية لأن الممارسات الإدارية في جميع المراحل التعليمية تسير وفق نهج محدد وإطار واضح من المهام والمسؤوليات، وخاصة في الحلقتين الثانية والثالثة، وقد يرجع السبب أيضاً لتكامل هاتين الحلقتين في كثير من الجوانب والتي من بينها تفريد المواد الدراسية، ووثائق التقويم، كذلك الأنشطة والمسابقات، كما أن الاستراتيجيات المستخدمة في الحلقتين في مجالات الإدارة والتعليم والتعلم متشابهة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية، ومن جانب آخر قد يرجع السبب إلى أنه تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم في الحلقتين الثانية والثالثة يلي المتطلبات الكمية والنوعية للمرحلتين من خلال تقديم فرصاً متنوعة للتعليم داخل المدرسة، وتوفير مصادر تعلم ثرية للمتعلمين بمختلف قدراتهم تتلاءم مع

القرن الحادي والعشرين، وتوفير فرص التعلم المستمر والتدريب لكل العاملين المنتسبين للمدرسة وتمييزهم مهنيًا، بالإضافة إلى التشابه والتكامل بين الحلقتين في إدارة المشاريع التعليمية والتجارب والأفكار والمبادرات، كما أن المجال متاح في الحلقتين لتشكيل توأمة في العديد من الأنشطة والمشاريع في مجالات العمل المدرسي، من أجل تحقيق أهداف وأبعاد المجتمعات المهنية للتعلم. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الكندية (2012).

أما بالنسبة لمتغير تحسين جودة الأداء المدرسي، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي ونوع التعليم، وتذكر البحوث الدولية إن إطار التحسين المدرسي يركز على البرنامج المتكامل للإصلاح التربوي، ويتضمن سمات مشتركة والتي تعتبر من صفات المدارس ذات الأداء المرتفع ومنها: القيادة المدرسية الفعالة، التعليم الفعال، بيئة التعلم الآمنة والإيجابية، التنفيذ الفعال للمناهج، الاستخدام الموجه للموارد المدرسية، واتخاذ القرارات بناء على البراهين، المشاركة الإيجابية لأولياء الأمور والمجتمع. وتوسع المؤسسات التربوية جاهدة للارتقاء بمستوى أداء العاملين بها، لتمكينهم وبالتالي تمكين المؤسسة ككل من مواجهة التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم بصفة عامة وبيئة العمل بصفة خاصة. لتكريس وتعزيز قدرة المؤسسة على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة، تركز على تنمية الموارد، وتوفير بيئة العمل المناسبة، لأن قوة أي مؤسسة تقاس بقوة وجودة أصولها المعنوية المتمثلة في الموارد البشرية العاملة، حيث أصبح المورد البشري محط اهتمام، وتوظيف كافة الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة لزيادة تمكين العاملين داخل المؤسسة وتمييز أدائهم وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات العالمية الحالية والمستقبلية، لأن عملية التحسين والتطوير المستمر أقوى مرشد للتغيير لذلك يجب أن تشمل جميع عناصر المؤسسة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ممارسات مديري المدارس والمديرين المساعدين (الذكور والإناث)

المتعلقة بجودة الأداء المدرسي غير دالة إحصائياً ولا يوجد فروق بينها، وتؤكد هذه النتيجة الدور الذي يقوم به نظام تطوير الأداء المدرسي والذي ينطلق من رسالته والتي تهدف إلى تمكين المدارس من تحسين مخرجاتها من خلال تقييم أدائها ذاتياً بكفاءة واقتدار وفق معايير الجودة العالمية، والقيام بمسؤولياتها في دعم جوانب الأداء المدرسي من أجل التطوير وتجويد العمل المدرسي، الذي يحرص الجميع من (الذكور والإناث) على تطبيق كافة عملياته وفق الأسس والمنهج الذي يحقق مستوى عالٍ من جودة الأداء، لأن جودة الأداء أصبحت ثقافة مشتركة تأتي في مقدمة الاهتمامات لدى جميع العاملين في الحقل التربوي بشكل عام، ومديري المدارس والمديرين المساعدين بشكل خاص، كونها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تسكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمر للمدرسة، وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليعربي (2012).

كما تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم متمثلة في دائرة تطوير الأداء المدرسي والأقسام التابعة لها، من حيث المتابعة المستمرة لتحقيق الرؤية التي رسمتها والتي تركز على تطوير المدرسة لأدائها ذاتياً تحقيقاً لأعلى مستويات الجودة في الأداء المدرسي، حيث يسعى الجميع ومن خلال الممارسات الإدارية إلى تقديم خدمات تربوية تحقق تعليماً متميزاً للجميع، وتعلماً نوعياً بمستوى عالٍ من الجودة مع التحسين والتطوير المستمر لهذه الخدمات كما ونوعاً بما ينسجم مع التشريعات التربوية وفلسفة الوزارة، لذلك نجد مديري المدارس والمديرين المساعدين من كلا الفئتين (ذكور وإناث) يجمعون إلى تبني أنظمة للجودة تركز على مشاركة الجميع بهدف تحقيق نجاح بعيد المدى، وتنمية مستدامة في

البيئة المدرسية، كما أنهم يخضعون لبرامج تدريبية موحدة من أجل تطوير قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى الاعتماد على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء وباستخدام أدوات علمية مقننة لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بالإضافة إلى عدة عوامل رصدتها الباحثة ومن أهمها: قطاع التعليم في رؤية عمان 2020 التي ركزت على الإنسان والمجتمع، وما تسعى الوزارة إلى تنفيذه من خطط لتجويد الأداء، والحرص على الارتقاء بالعنصر البشري في الإدارة والتدريس.

إن التغير المستمر والتطور المتسارع في مجالات الإدارة المدرسية؛ يفرض على مديري المدارس والمديرين المساعدين متابعة التغيرات السريعة والمستجدات في المجال التربوي، وعليه تحرص الوزارة على أن يواكب نظام تدريب مديري المدارس والمديرين المساعدين هذه التغيرات من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهم سواء كان على مستوى المركز التخصصي أو مراكز التدريب في المديريات على مستوى كل محافظة، ... دور نظام تطوير الأداء المدرسي في إعداد مديري المدارس والمديرين المساعدين الإعداد الجيد في كيفية تطبيق أدوات النظام، وكيفية التعامل مع المعايير والمؤشرات، من تحقيق الجودة في الأداء. وهذا توافق مع دراسة كل من اليعربي (2012) ودراسة العياضية (2013) ودراسة الفارسية (2017).

أما بالنسبة لمتغير نوع التعليم (الحلقة الثانية والحلقة الثالثة)، فإن عدم وجود فروق في هذا المتغير يشير إلى أن النظام التعليمي في هاتين المرحلتين نظام متكامل من حيث إنه يهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب، كما أن الحلقتين الثانية والثالثة تركزان على تجويد الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلاب عن طريق المركز الوطني للتوجيه المهني،

وذلك من خلال مساعدة الطلاب على رسم مستقبلهم الدراسي والمهني وفق ميولهم وقدراتهم، ودعم ريادة الأعمال وتنمية المشاريع الذاتية، كما تشترك الحلقتان في وثيقة التقييم لتعلم الطلبة وآليات التعامل مع التقييم المستمر، والتي روعي في بنائها أن تشمل مخرجات التعلم وأهداف المواد الدراسية، والأدوات المناسبة للتقييم، كذلك تشابه آلية العمل في الأنشطة المدرسية والمسابقات والمناشط المصاحبة، التي تساعد في تكوين عادات ومهارات وقيم وأساليب التفكير الإبداعي، هذه الأسباب وغيرها أدت إلى تلاشي الفروق في الممارسات المتعلقة بجودة الأداء المدرسي تعزى لنوع التعليم.

بالإضافة إلى أن كل من مدير المدرسة والمدير المساعد في الحلقتين يقومان بنفس المهام الإدارية والفنية، ويعملان وفق استراتيجيات محددة لتفعيل التخطيط المدرسي وتنظيم العمل الإداري، والإشراف والمتابعة لعمليتي التعليم والتعلم ورعاية الطلاب، وتنمية القيم التنظيية للمدرسة، والعمل بشكل تعاوني على التطوير الذاتي للإدارة المدرسية، والعمل بفعالية للاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة. وهذا ما ركز عليه برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي، والتي انطلق من الفلسفة التي تدعو للتأمل واتخاذ الإجراءات المتعلقة بتطوير المدرسة، والتركيز على تحسين الأداء في المجتمع المدرسي، كما يهدف البرنامج إلى تزويدهم بالمهارات القيادية اللازمة والاستراتيجيات الفاعلة لإدارة البيانات التحصيلية بطرق علمية من أجل تجويد الأساليب في العمل الإداري، ويتم تقييم هذا البرنامج وفق المعايير المهنية لمديري المدارس والمديرين المساعدين، بالإضافة إلى عملهم كفريق تطوير في المدرسة والعمل بأهداف نظام تطوير الأداء المدرسي، وبالتالي يتوقع أن تتشابه درجة تقديرهم لهذا الجانب على الواقع بغض النظر عن نوع التعليم؛ وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Seo. K & Han.K2012).

للدراية الحالية مجموعة من الإسهامات الأكاديمية، جاءت نتيجة البحث والتقصي والاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة في الدراية الحالية وتمثل هذه الإسهامات بصورة مختصرة في الآتي:

تناولت الدراية الحالية موضوع المجتمعات المهنية للتعليم من جانب له أثره المهمة في الحقل التربوي، وتمثل هذه الأهمية في الدور الذي تقوم به المجتمعات المهنية للتعليم في تجويد العمل المدرسي في مجالاته الثلاثة الإدارة والتعليم والتعلم، وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات التي تمت دراستها بشكل مستفيض بهدف الوصول إلى نتائج جوهرية تثير الدراية.

كما عمدت الدراية إلى ثلاث أدوات بحثية تمثلت في استبانة وأداة المقابلة الفردية من تصميم الباحثة وتحليل محتوى الخطة المدرسية، اعتمدت الباحثة في إعدادها على مصادر ذات صلة وثيقة بموضوع الدراية. ثم أخضعتها الباحثة إلى أساليب إحصائية متسلسلة في التحليل العاملي الاستكشافي للوصول بأداة الاستبانة إلى دقة وموضوعية تتسجم مع مجتمع الدراية، كما ركزت الدراية الحالية على مجموعة من المفاهيم التربوية الحديثة والتي تستخدم الحقل التربوي وخاصة إدارة المدرسة في ضوء المستجدات التربوية والتغيرات المتسارعة في المجال التربوي، وسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطوير مهارات وقدرات القيادات المدرسية في كافة الجوانب، والعمل بكافة الأساليب والاستراتيجيات الحديثة لتجويد وتحسين الأداء المدرسي.

بالإضافة إلى ارتكاز الدراسة الحالية على نظريات علمية حديثة لها وقعها وتأثيرها في عالم الإدارة الحديثة وخاصة الإدارة المدرسية، حيث أنها أصبحت كدليل عمل تعتمد عليها الكثير من المؤسسات التربوية على مستوى العالم في تطبيق خططها واستراتيجياتها، في سبيل تحقيق رسالة التربية وأهدافها، وتحقيق معايير ذات مستوى عالٍ لدفع عملية التحسين المستمر، مما يجعل إسهامات الدراسة الحالية ذات قيمة علمية ومنطلقاً لدراسات علمية أخرى.

كما ساهمت الدراسة الحالية في استخراج العوامل الكامنة لمقاييس المجتمعات المهنية للتعلم وجودة الأداء المدرسي، وهي المتغيرات الضمنية التي لخصت المعلومات التي تنطوي عليها المتغيرات الظاهرة والتي تم قياسها، ومعلت العلاقات البينية بين المتغيرات المقاسة تمثيلاً كافياً باستخدام التحليل العامل الاستكشافي، وأخيراً ساهمت الدراسة الحالية في جمع الأدب النظري والعديد من الدراسات السابقة في إطار علمي يخدم أهداف الدراسة، وتوضيح العلاقات بينها من حيث الاتفاق والتعارض وفق أسس علمية.

5.4 الاستنتاجات

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة خلصت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. حقق محور الممارسات المتعلقة بالتعلم أعلى قيمة للجذور الكامنة المستخرجة.
2. دور الإدارة المدرسية مهم جداً في تشجيع المعلمين على البحث عن حلول فعالة للمشكلات المدرسية مما ينعكس على تجويد العمل المدرسي.

3. يبرز الدور الفعال للمجتمعات المهنية للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي، في زيادة سرعة استجابة جميع أعضاء المجتمع المدرسي للمستجدات التربوية، وتحديث معارفهم باستمرار، وتعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق وتجريب استراتيجيات محددة في مواقف مختلفة.
4. توجيه جميع الأعمال التي يتم التخطيط لها بشكل تشاركي لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها.
5. بناء فرق العمل في المجتمع المدرسي تعد وسيلة فعالة للتدريب اليومي لأعضائها والذين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم.
6. المجتمعات المهنية للتعليم تعتبر أحد النماذج التي تسهم بوضع لبنة في بناء التحسين المدرسي وتلعب دوراً مركزياً في تحسين الأداء الكلي للمدارس.
7. للإدارة المدرسية دور مهم في توفير كافة القرض والإمكانيات، والتخطيط لتنمية جميع الأعضاء في المجتمع المدرسي.
8. القيادة التشاركية الداعمة القائمة على تبادل الأفكار والخبرات، والعمل بأسلوب جماعي ديمقراطي في المجتمع المدرسي تعتبر من أهم الأسس والمبادئ لبناء المجتمع المهني للتعليم.
9. من الضروري أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته.
10. ويعتبر التعلم من المراكز الرئيسة للمجتمعات المهنية للتعليم والذي يتم تحقيقه من خلال التحليلات الثقافية والتعاون بين جميع المنتسبين للمدرسة.
11. لتحقيق تحسين الجودة في الأداء المدرسي من الضروري أن تعمل إدارة المدرسة على جعل البيئة المدرسية محفزة للعمل لتحقيق التعلم والإبداع.

12. التركيز على تطبيق الأدوات والتقنيات الإحصائية في إدارة وتحسين جودة الأداء المدرسي.
13. محور الممارسات التي تتعلق بمجال التعليم له الأثر الأكبر في تحسين جودة الأداء المدرسي.
14. هناك علاقة ترابطية بين ممارسات مديري المدارس والمديرين المساعدين المتعلقة بتطبيق المجتمعات المهنية للتعلم بأبعادها المختلفة وبين تحسين جودة الأداء المدرسي.
15. هناك علاقة قوية بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وتحسين جودة الأداء، وتعتبر من أساسيات تحسين وتجويد العمل المدرسي إذا ما طبقت بالطريقة الصحيحة، وربطت ببرنامج تطوير الأداء المدرسي.
16. يجب أن يمتلك مدير المدرسة الكفايات الإنسانية والمتمثلة في القدرة على التعامل مع الآخرين، وتكوين مجتمع مدرسي قائم على التعاون وتوزيع المسؤوليات، وتوظيف القدرات التي يمتلكها أعضاء المجتمع المدرسي.
17. أهمية نشر ثقافة العمل بروح الفريق، وتفويض بعض الأعمال لهم، والعمل على رفع الكفاءات المهنية للعاملين بالمدرسة بمسائل مختلفة.
18. إن العوامل التي تساعد على تحقيق المجتمعات المهنية للتعلم على صعيد العمل المدرسي في مجال الإدارة هي صياغة رؤية ورسالة واضحة للمدرسة يشارك فيها الجميع وتحديد القيم والأهداف التي يعمل الجميع على تبنيها وتحقيقها.
19. من العوامل التي تساعد على تحقيق المجتمعات المهنية للتعلم على صعيد العمل المدرسي قناعة المعلمين بأهمية التغيير والتطوير في الاستراتيجيات المستخدمة - والحرص على تبادل الخبرات والممارسات من أجل تطوير الأداء - والحرص على البحث والاستقصاء.

20. العمل على تدريب الطلاب على تطبيق الاستراتيجيات وطرق التدريس المتنوعة، وإثارة عنصر

التشويق والدافعية وإيجاد بيئة تعلم مشجعة، وتعزيز جانب العمل الجماعي بين الطلاب

وإكسابهم خبرات ومهارات بطرق جديدة ومتطورة باستمرار.

21. لا توجد اختلافات في الدلالات الإحصائية حول العلاقات القائمة بين المجتمعات المهنية للتعلم

وتحسين جودة الأداء المدرسي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ونوع التعليم، وهذا يدل على أن

فلسفة الإدارة المدرسية واضحة لدى جميع مديري المدارس والمديرين المساعدين، ومن جانب

آخر وضوح فهم الوزارة في تزويد الكوادر الإدارية من مديري مدارس والمديرين المساعدين بأسس

وإنجازات المعرفة التربوية الحديثة للارتقاء بالعمل المدرسي.

5.5 التوصيات

تعد التوصيات من المحطات المهمة في البحث العلمي، ومن الملامح القوية التي توضح دور الباحث

ومدى قدرته على التفكير، وابتكار الحلول النهائية من وجهة نظره، الأمر الذي يجعل البحث أكثر

كفاءة، فهي تلخص الاستنتاجات الجزئية المستنبطة من كل فصل، والناتج العامة المستخلصة من

البحث بكليته، حيث تقدم إجابات أو حلولاً وافية لمشكلة البحث وتساؤلاته. وانطلاقاً من نتائج

الدراسة الحالية ولأهمية دور العلم والمعرفة في بناء المجتمعات وتقدمها في كافة نواحي الحياة، وما للبحث

العلمي من دور كبير في دفع عجلة التطور نحو الأمام وعليه؛ تأمل الباحثة ومن خلال مناقشة أهم

التوصيات التي توصلت لها نتائج الدراسة الحالية أن تفتح مسارات جديدة ومستدامة من البحث العلمي

التي تتناول موضوع المجتمعات المهنية للتعلم بأبعادها المختلفة ودورها في تجويد الأداء بشكل عام،

وتحسين جودة الأداء المدرسي بشكل خاص، وبناءً على ما سبق توصي الباحثة بما يلي:

العمل وفق استراتيجيات مخطط لها على تهيئة المناخ المدرسي بالمؤسسات التعليمية حتى يكون مهيباً لتطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم ومعايير تحسين الجودة، ومتفاعلاً مع إجراءات تدريجياً. وتقترب الباحثة في هذا الجانب إصدار دليل استرشادي من قبل المركز التخصصي يحتوي على استراتيجيات مختلفة تساعد على تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم من أجل تحسين جودة الأداء، يتم تطبيقها من قبل مراكز التدريب في المحافظات، ووضع رؤية مشتركة لتطبيق المجتمعات المهنية للتعليم من قبل مراكز التدريب في المحافظات ودعم تشارك الخبرات والممارسات.

وتوصي الباحثة أيضاً بضرورة إنشاء منصة تعلم إلكترونية خاصة بالمجتمعات المهنية للتعليم تحت إشراف المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين لتبادل استراتيجيات التطوير في مجالات العمل المدرسي، وتحقيق التشارك في الممارسات والخبرات، والتواصل بين المدربين والمتدربين لتوفير بيئة تعليمية فاعلة، بحيث يتولى المركز التخصصي إنشاء المنصة الإلكترونية وتحت إشرافه المباشر، وفق ضوابط معينه وآليات عمل محددة لضمان التفاعل من جميع المنتسبين للحقل التربوي وبالتعاون مع مركز التدريب في المحافظات والمختصين في وحدات نظام تطوير الأداء المدرسي.

كذلك توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية تخصصية للقيادات التربوية (مديري المدارس - ومعلمين - ومشرفين تربويين) لتوعيتهم وتعريفهم بمنهجية المجتمعات المهنية للتعليم، وذلك عن طريق وضع استراتيجيات حديثة للتدريب على مستوى المديرية والوزارة تساعد على تطبيق المجتمعات المهنية للتعليم وفق الأسس الصحيحة والتدريب على الأسس النظرية لتحسين الجودة، واعتماد بعض النماذج العالمية في تطبيق الممارسات المتعلقة بمجالات العمل المدرسي مثل نموذج كايزن، بالإضافة إلى دعم البحوث التربوية والإجرائية من خلال تنظيم عمل مسابقة سنوية على مستوى الوزارة في مجال البحوث، وتحديد محاور هذا

المجال من خلال حصر بعض القضايا أو الظواهر في الحقل التربوي وتناول بعض المستجدات التي تحتاج الى بحث ودراسة، وتشجيع وتنشيط مجال عمل البحوث الإجرائية على مستوى المحافظات وعلى مستوى المدارس وفق آليات وضوابط عمل محددة، وتفعيل دور كراسي البحوث التربوية بالتعاون مع الوحدات الأكاديمية المسؤولة عن هذا الجانب في جامعات السلطنة. كذلك تأسيس قاعدة بيانات بحثية وتنظيم ندوات خاصة بمجال كراسي البحث.

وتوصي الباحثة أيضا بإعداد أوعية خاصة للتدريب على أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وآليات تطبيقها على المستوى المركزي عن طرق المركز التخصصي مثل: التدريب المباشر في المركز لمديري المدارس والمديرين المساعدين من خلال تقديم برامج مصممة على أسس ومعايير مهنية، كذلك التدريب بالأقران والتوأمة المهنية التي تتم من خلال ربط المدرسة بوحدة تطوير الأداء المدرسي لتبادل المعارف والخبرات، وتضمين أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم في نظام تطوير الأداء المدرسي بشكل مباشر، وتفعيل دورها في مجالات العمل المدرسي: الإدارة والتعليم والتعلم، وتفريد مساحة لها في التقييم الذاتي والتقييم الخارجي.

كذلك توصي الباحثة بالعمل على تحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة، وتمكينها لتكون أداة للتطوير والعمل بمبدأ التعلم مدى الحياة، وذلك من خلال تشكيل فريق تحسين الجودة على المستويين المركزي واللامركزي بهدف تحسين جودة الأداء المدرسي ورفع الإنتاجية، وتفعيل حلقات تحسين الجودة على مستوى المديرية ومستوى المدارس، وإعداد وثيقة تحسين جودة الأداء المدرسي وتضمينها في نظام تطوير الأداء المدرسي، وإنشاء شبكات مهنية تشكل القنوات التي يتم من خلالها تبادل الخبرات والتجارب الناجحة؛ ما يسهم بشكل كبير في التنمية المهنية المستدامة وتحقيق التميز في الأداء المدرسي.

خطط الدعم وعقد الشراكات مع مؤسسات التعليم العالي للتابعة والتقييم، وفي هذا الإطار تقترح الباحثة إجراء دراسة لتقييم مدى فاعلية تطبيق ابعاد اجتماعات المهنة للتعليم في تحسين جودة الأداء المدرسي في جميع مراحل التعليم في سلطنة عمان بما فيها الحلقة المتصلة.

كما تقترح الباحثة إعداد تصور مقترح لبناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل للتنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية، وذلك عن طريق إضافة مضامين جديدة للبرامج التدريبية المختلفة بحيث تصبح المدارس أماكن للتعلم لاكتساب الخبرات والممارسات في مجال التنمية المهنية المستدامة، من خلال توجيه كل ما تقوم به الإدارة المدرسية من أنشطة وفعاليات وبرامج لتحقيق مبادئ الاستدامة عن طريق تطوير الكفايات الفنية والإدارية لكافة المنتسبين للمدرسة والارتقاء بأدائهم لتحقيق فاعليتهم بوصفهم قادة للتغيير في المجتمعات المهنية المتعلمة، في مجالات العمل المدرسي الإدارة والتعليم والتعلم، ومعالجة القصور في هذا الجانب من الضروري اتهاج اتفاق جديدة للعمل في مجالات العمل المدرسي تقوم على تشجيع التعلم المستمر ومواكبة التطورات وثورة المعلومات. وربط الامن الوظيفي بالعلم وتنمية المهارات.

كما أصبح من الأهمية بمكان توظيف الابتكارات الحديثة لبناء قدرات المعلمين على التفكير التعاوني وتوظيف الحوار التأملي بشكل أكبر في مجتمعات التعلم وذلك لتعزيز الابتكار في التدريس، وتقترح الباحثة تفعيل ذلك من خلال برامج الأتمتة المهني الخاصة بهذا الجانب والتي يتم تنفيذها من خلال خطة تطوير الأداء المدرسي على مستوى وحدة التطوير ومراكز التدريب في المديریات، وتقترح الباحثة في هذا الجانب إجراء دراسة لقياس أثر تطبيق اجتماعات المهنة للتعليم على تطوير الأداء التدريسي لدى معلمي الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي.

وتقترح الباحثة أيضا إجراء دراسة للكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس لإبعاد المجتمعات المهنية للتعلم في ضوء استراتيجية تحسين جودة الأداء المدرسي، وذلك عن طريق العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الدقيقة والواضحة لتقويم الأداء، والتأكيد على القواعد والإجراءات الأدائية في العمل المدرسي والتي من شأنها التطوير والتحسين في الأداء، من خلال توظيف الوسائل والتقنيات الحديثة وأمداد العاملين في المدرسة بما يحتاجون لإحداث التطوير والإفادة من الاتجاهات العالمية في هذا الجانب. ولعلاج مشكلة جودة نظام تقييم الأداء تقترح الباحثة إعداد وثيقة عامة لقياس جودة الممارسات وانعكاسها على تحسين جودة الأداء المدرسي.

5.7 الخاتمة

أظهرت الدراسات التربوية الحديثة أهمية المجتمعات المهنية للتعلم في إيجاد بيئة العمل الداعمة وأثرها على الرضا الوظيفي لجميع المنتسبين للمدرسة، وعلى تشجيعهم بتجريب الممارسات الجديدة المواكبة لمستجدات القرن الحادي والعشرين وأثرها على تحسين نوعية فرص التعلم المقدمة للطلاب، كما أنها تعتبر من أفضل الوسائل وأهمها في تحسين كفاءة الأداء المدرسي وزيادة فاعليته؛ كما كشفت الدراسات والأبحاث التربوية أن المعارف والمهارات الحاسمة لعملية التعليم تكمن في خبرات المعلمين وممارساتهم اليومية، ومن أهم الآليات والطرق التي تساعد على جمع المعارف وتطويرها بفتح قنوات الاتصال بين المعلمين لتبادل الأفكار وتشاركتها من ناحية، والتعاون في استخدام استراتيجيات جديدة، وتطوير أخرى مطبقة لزيادة فاعليتها من ناحية أخرى.

ولذلك تشكل مجتمعات المهنة للتعلم الإطار الأكثر فاعلية للتنمية المهنية في سياق العمل، كما تشكل أحد الأدوات الأكثر جدوى في تحسين أداء المدرسة بشكل عام. ولقد تمكنت هذه الدراسة من إلقاء الضوء على دور المجتمعات المهنية للتعلم في تحسين جودة الأداء المدرسي، وتحديد نوعية العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم، وتحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان، ومعرفة طبيعة الفروق بين عوامل المجتمعات المهنية للتعلم وبين عوامل جودة الأداء المدرسي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: (النوع الاجتماعي، نوع التعليم).

وقد كشفت الدراسة عن مستوى الممارسات لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين في مجالات العمل المدرسي والمتعلقة بأبعاد المجتمعات المهنية للتعلم ودورها في تجويد العمل المدرسي، والتي من أهمها التطوير والتحسين (رفع كفاءة الأداء، وإشراك العاملين في بناء الرؤية والرسالة، ودعم الاتصال المفتوح في تبادل الخبرات والمعلومات، وتوظيف الإمكانيات والجهود لتحقيق الأهداف).

كما كشفت الدراسة ومن خلال المقابلة والتحليل محتوى الخطط التطويرية عن نوعية العلاقة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وتحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم، حيث إن العلاقة قوية وترابطية بين المجتمعات المهنية للتعلم ومجالات العمل المدرسي المتمثلة في الإدارة والتعليم والتعلم، كما أظهر التحليل تكامل الأهداف في بعض أبعاد المجتمعات المهنية للتعلم وظهور توقعات عالية للأداء، ووضوح الرؤية والرسالة في الخطط التطويرية وتركيزها على توجيه عمليات التعلم والتعليم، وتوظيف تقرير تطوير الأداء المدرسي وظهور مؤشرات النجاح.

وكشفت الدراسة عن معرفة طبيعة الفروق بين عوامل المجتمعات المهنية للتعلم تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: (النوع الاجتماعي، نوع التعليم)، حيث أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير النوع الاجتماعي، ونوع التعليم، على عوامل المجتمعات المهنية للتعلم. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير النوع الاجتماعي، ونوع التعليم، على عوامل جودة الأداء المدرسي.

يعتمد تطوير وتحسين الأداء المدرسي إلى حد كبير على مقدرتها وخبرتها الذاتية، في التخطيط المشترك وتطوير عمليات التعليم والتعلم، وفي ظل هذه التوجهات الحديثة برزت أهمية غرس مفهوم المجتمعات المهنية للتعلم، إذ كشفت الدراسات الحديثة عن أثر ثقافة التعاون بين جميع المنتسبين للمدرسة على الرضا الوظيفي، وشعورهم بالمسؤولية تجاه تعلم الطلاب وتحقيق أهداف مجالات العمل المدرسي، وتطوير الأداء. كما أن مفهوم المجتمعات المهنية للتعلم من أهم الركائز في نموذج تطوير الأداء المدرسي وفي مقدمته متطلبات تمكين المدرسة لتكون أداة للتطوير، وهذا ما سعت الدراسة الحالية للكشف عنه من خلال الممارسات الواقعية في الحقل التربوي من وجهة نظر مديري المدارس والمديرين المساعدين، وتكون الدراسة كموجه لإعادة النظر في بعض الممارسات المتعلقة بمجالات العمل المدرسي بشكل عام وبمجال تحسين جودة الأداء بشكل خاص، من خلال التركيز على النتائج وإنشاء شبكات مهنية تشكل القنوات التي يتم من خلالها تبادل الخبرات والتجارب الناجحة، مما يساهم بشكل كبير في التنمية المهنية المستدامة وتحقيق التميز في الأداء المدرسي.