

The role of public school principals in Ajloun Governorate in building professional learning communities from the teachers' point of view

Oussamh Hassan Ali Baniata

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The current study aimed to identify the role of school principals in building professional learning communities in public schools in Ajloun Governorate from the point of view of school teachers. The study used the descriptive survey approach, and a questionnaire was prepared to collect information and was applied to a sample of (367) teachers. They were selected in a stratified cluster method, and the questionnaire consisted from three axes to measure the role of school principals in building professional learning communities. The results of the study concluded that there is an (high) role for public school principals in Ajloun governorate in developing professional learning communities from the point of view of school teachers with average (3.71 out of 5), The dimension of vision and shared values was moderated with average (3.67 out of 5) the dimension of supportive and shared leadership was high with average (3.80 out of 5), and the dimension of supportive conditions was moderated with average (3.65), In addition, the findings showed there weren't any significant differences in the role of school principals in building professional learning communities in public schools in Ajloun Governorate from the point of view of school teachers refers to teacher's sex (male| female) and to teacher qualification. Furthermore there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) refers to years of experiences in favor of (15 years and more). According to the result the study recommended emphasizing the importance of these communities in raising the level of teachers academically, which is reflected on students. It provided decision-makers with a tool that helps them plan the development of these communities by supporting school managers and providing infrastructure and a supportive environment for these communities.

Keywords: Public school principals, professional community development, public school teachers, Ajloun Governorate.

دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين

أسامة حسن علي بني عطا

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور مدراء المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجه نظر معلمي المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة عنقودية طبقية من (367) معلماً ومعلمة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في تنمية مجتمعات التعلم المهنية من وجهه نظر معلمي المدارس قد حصل على متوسط كلي (3.71 من 5)، أي بتقدير لحجم الدور (كبير) وعلى مستوى أبعاد تنمية مجتمعات التعلم المهنية؛ فقد حصل بُعد القيادة الداعمة والمشاركة على أعلى متوسط (3.80) بتقدير مرتفع ثم بُعد الرؤية والقيم المشتركة بمتوسط (3.67) بتقدير متوسط وأخيراً بُعد الظروف الداعمة بمتوسط (3.65) وتقدير متوسط واستناداً للنتائج فقد أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية هذه المجتمعات في رفع مستوى المعلمين أكاديمياً بما ينعكس

على الطلبة، وقدمت لأصحاب القرار أداة تساعدهم في التخطيط لتنمية هذه المجتمعات من خلال دعم مدرّاء المدارس وتوفير البنية التحتية والبيئة الداعمة لهذه المجتمعات.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس الحكومية، تنمية المجتمعات المهنية، آراء المعلمين، محافظة عجلون.

1- المقدمة.

تشهد معظم دول العالم جهوداً مستمرة لإصلاح نظمها التعليمية، وتؤدي المدرسة دوراً هاماً في تطور المجتمع، فهي تعتبر الوحدة الأساسية لتنفيذ التغييرات الفعالة التي من تسعى إلى تحسين نواتج تعلم الطلبة، ويهتم التربويون بالمدارس من حيث التخطيط والبحث ووضع الاستراتيجيات التي تجعلها قادرة على التحسين ومواكبة التغييرات المستمرة.

تعتمد عملية تطوير العملية التعليمية على مدى تحسين وتطوير مدخلاتها الأساسية، ويبقى المعلم هو العنصر الأساسي والمهم في هذه المدخلات بالإضافة للمدخلات الأخرى المتعلقة بالطلاب والمنهاج وغيرها، وينعكس تطوير وتحسين أداء المعلم التعليمي بصورة مباشرة على تحسين هذه العملية وتطويرها وزيادة فعاليتها، ولقد ظهرت العديد من النظريات العلمية والسلوكية والنفسية على المستوى العالمي والعربي التي ركزت على تحسين أداء المعلم وسلوكه باعتباره أهم مدخلات العملية التعليمية، وتركز منظومة التربية والتعليم ممثلة بالمدير بشكل مباشر على تحسين النمو المهني وكذلك تنمية الشخصية المهنية للمعلمين بطرق عديدة ومختلفة تماشياً مع التغييرات والتطورات العالمية في هذا المجال، ويظهر ذلك من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها مديريات التربية والتعليم لكل من المعلمين ممثلة بالإجراءات التي يقوم بها المديرون والمشرفون التربويون، ويكون ذلك بتطبيق برامج للتطوير الإداري والمدرسي والتي تهدف إلى تطوير المعلمين من قبل الإدارة المدرسية من خلال استخدام سبعة مجالات أساسية هي: التخطيط والقيادة، إدارة الجودة، إدارة المصادر المادية، والعلاقة مع المجتمع والنمو المهني، وعملية التعليم والتعلم (ثابت، 2013).

هذا وقد ارتبطت التطورات الخاصة بإعداد وتدريب المعلمين في معظم البلدان بالتطورات والتغييرات المستمرة في النظام التعليمي ككل، إذ أنّ هناك قناعة متزايدة بأنه ما دامت النظم التعليمية وأهدافها تتغير باستمرار، فإن الإعداد المهني للمعلمين يجب أن يتغير ويتطور ليلائم الأوضاع الجديدة، إذ إن التغيير في الأدوار في العملية التعليمية يعني تغييرات في النظرية التربوية، كما يعني تغييراً لمسؤولياتها فقد حدثت تغييرات هامة في تدريب وتأهيل المعلمين في العقدين الماضيين، فالمعلم يؤدي دوراً قيادياً تعليمياً في المجتمع ويقوم بتوجيه الناشئين ليكونوا مواطنين صالحين (السحبياني، 2012).

ويلعب المدير دوراً برؤيته وأفكاره، وعن طريق بث روح الرغبة في التجديد في الفريق الذي يعمل معه. فإنه بذلك يستطيع إحداث التطوير المطلوب في مؤسسته التعليمية؛ مما يؤدي تدريجياً إلى إحداث تغيير وتطوير نحو الأفضل في أساليب التعليم، وفي المجالات جميعها، وهذا ما يتطلبه العصر الحديث بحيث يعتبر المدير مشرفاً في مدرسته وقائداً، ومقيماً يشرف على العمليات التدريسية جميعها، وما يتصل بها من جوانب، تتعلق بالنمو المهني للمعلمين، أو ما يتعلق بتطوير المناهج وطرق التدريس، أو ما يتعلق بتحصيل الطلبة ونموهم الشامل كما يمكن لمدير المدرسة أن يلعب دوراً، بتشجيعهم بالاشتراك في تحفيز المعلمين في المدرسة؛ لرفع كفاياتهم العلمية من خلال دورات تدريبية تقام داخل المدرسة وخارجها (أبو زلطة، 2021).

لم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة المختلفة، بل عليه الأخذ بعين الاعتبار العملية التربوية وتطويرها من مختلف الجوانب. ومن المفاهيم الحديثة لأدوار مدير المدرسة قيادة عملية التجديد والتطوير

لعملية التربية في مدرسته إلى أقصى درجات الجودة والفاعلية والكفاءة وعليه تقديم التسهيلات المختلفة للعاملين وتوفير الدورات والأنشطة، وإطلاعهم على كل ما هو جديد من متغيرات في ظل التغيرات المتسارعة في هذا القرن (السعود، 2007).

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل (الدويك وآخرون، 2001). وللقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة. ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي (البرعبي وطناش، 2008).

إن الاهتمام بالجوانب الأكاديمية هو ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة، فالإدارة المدرسية الفاعلة هي إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها، وإيجابية في حل مشكلاتها. وبعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين. وعلى فاعليتهم وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها؛ ولهذا فإن موضوع فاعلية أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعملون فيها، حيث تشمل الفاعلية جوانب عدة تتم في المدرسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعلى المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي معا (العمرات، 2010).

إن تطور مجتمعات التعلم المهنية يعتمد على دور مدير المدرسة في دعم أبعادها واستدامتها، وكيفية قيادة هذه الأبعاد داخل المدرسة، كما أن القيادة عنصر مهم في مجتمعات التعلم المهنية بحيث يتوقع من القادة في المدرسة إيجاد بيئة آمنة، ومنظمة تعزز المناخ الذي يولد الثقة بين المعلمين، ويشجع التعاون المهني، إضافة إلى وجود علاقة بين القيادة المدرسية واستدامة مجتمعات التعلم المهنية، حيث يحتاج النظام المدرسي إلى قيادة تدرك مفاهيم مجتمعات التعلم المهنية وهي المسؤولة عن وجوده، ويعتبر دعم واستدامة أي نظام داخل المدرسة من مسؤوليات القيادة المدرسية (المهدي وآخرون، 2016).

مشكلة الدراسة:

فقد أشارت كثير من الدراسات السابقة إلى وجود عدد من المشكلات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية كدراسة إبراهيم والمرزوقي (2018) التي كشفت عن وجود مشكلات خاصة بمديري المدارس والمعلمين، وبرامج التنمية المهنية والجوانب المادية المدرسية، ومن خلال عمل الباحث فقد لاحظ وجود قصور في أدوار مديري المدارس في دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا، كما لاحظ الباحث ضرورة تطوير المناهج الدراسية، ونظراً لندرة حول دور مديرين المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في الأردن حسب علم الباحث، فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

1- ما دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على:

- 1- دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بخصوص دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناولته، وفي ما يلي الأهمية النظرية والعملية لهذه

الدراسة

- الأهمية النظرية:
 - يأمل الباحث أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية وذلك عبر تلبية الحاجات الملحة إلى دراسات محلية في دور مدرء المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية والذي يتطلع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تساهم في إثراء المكتبة العربية.
- الأهمية العملية:
 - يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في معرفة واقع بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية الأردنية، ومعوقات بناء هذه المجتمعات، والمتطلبات التي يجب أن يقدمها المدرء لبناء هذه المجتمعات.
 - يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المخططين والقائمين على التطوير، والتعليم المهني في وزارة التربية والتعليم والمديريات المختلفة بأهمية بناء مجتمعات التعلم المهنية ودور مدرء المدارس في ذلك، بالإضافة إلى دور وزارة لتربية والتعليم في توفير البنية التحتية لهذا التطوير.
 - قد تسهم في لفت نظر القيادات التعليمية إلى ضرورة تدريب مديري المدارس على مهارات بناء مجتمعات التعلم المهنية، كما قد تفيد في وضع استراتيجيات مشتركة للارتقاء بمجتمعات التعلم المهنية.
 - يؤمل أن تفتح الدراسة مجالاً جديداً أمام الباحثين لعمل المزيد من الدراسات في هذه المجال وفي مجتمعات أخرى.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية.
- الحد البشري: المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية محافظة عجلون.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020.

مصطلحات الدراسة:

- مدير المدرسة: عزفه الغامدي بأنه " شخص مؤهل علمياً ومهنيًا لديه القدرة على القيام بوظائف الإدارة داخل المدرسة بكل كفاءة ليسهم في تقديم الخدمة التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات" (الغامدي، 2011، 22).
- الدور: مجموعة الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة (مرسي، 2001، 139).
- ويعرف إجرائياً بأنه المهام التي يؤديها مدير المدرسة من أجل بناء مجتمعات التعلم المهنية وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.
- مجتمعات التعلم المهنية: تعرف بأنها " عملية مستمرة يعمل فيها المعلمون بشكل تآزري في دورات متكررة من التقصي الجماعي والبحث الإجرائي من أجل تحقيق نتائج أفضل للطلبة الذين يخدمونهم" (دوفر وآخرون، 2014: 13).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: منظومة متكاملة ذات منهجية تعمل في ضوء قيادة تشاركية داعمة وتهدف للارتقاء بمستوى أداء الفرق التي تعمل بشكل تعاوني بحثاً عن أفضل الممارسات المهنية في ضوء رؤية مشتركة وعمل جماعي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة".
- محافظة عجلون: إحدى محافظات المملكة الأردنية الهاشمية وتقع شمال العاصمة عمان.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري للبحث.

الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التعليمية، وتشترك الإدارتان في العناصر العامة، كما وتعد الإدارة المدرسية إدارة تنفيذية للإدارة التعليمية (أبو دقة واللؤلؤ، 2007).

وتعرف بأنها "الإدارة التي يمكن من خلالها مواجهة احتياجات الحاضر، والاستجابة للتطوير والتجديد لإعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه وتقويم واتخاذ قرارات على مجموعة العمل من المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، واستغلال كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة" (حسين، 2012، 15).

الصفات التي يتميز بها المدير الفعال ما يلي:

- تعتبر شخصية مدير المدرسة وما يتعلق بها من صفات من العناصر الأساسية الهامة في الإدارة المدرسية، حيث أن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لنواحي النشاط المدرسي وتشمل (الحلو، 2007):
- أ- العمل بروح الفريق بحيث يتقبل آراء الآخرين ويراعي مشاعرهم
 - ب- التخطيط والتنظيم، فيجب عليه أن يكون مخططاً ومنظماً مع فريق مرؤوسيه بالعملية التربوية في مدرسته، الثبات والرزانة في الشخصية، وعدم التقلب في المواقف لجذب معلميه أثناء العمل.
 - ج- عدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والتعامل بأخوية وإيجابية.
 - د- التفاعل الاجتماعي، بحيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة في الجماعة بكل نشاط

هـ- السيطرة بحيث يكون لدى القائد التربوي الرغبة أكثر من غيره من موظفيه في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية

مجتمعات التعلم المهنية

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية:

بدأ مجتمع التعلم كمفهوم يتردد على ألسنة المفكرين وفي كتاباتهم في الربع الأخير من القرن العشرين، ومن يعملون معا بروح الفريق، حيث أشاروا إلى أن مجتمع التعلم هو مجموعة من الأفراد يتم تطوير قدراتهم وإمكاناتهم، من خلال توفير فرص أكبر للتعلم النشط، وذلك بهدف إنتاج المعارف التي تثرى مجتمعهم، وهم يعملون في إطار الانفتاح على العالم الخارجي ويحاولون باستمرار أن يتعلموا كيف يتعلمون (الصغير، 2009)

وقد نبه هـل (2014) في دراسته إلى أن بعض الباحثين يستخدم مصطلحات: منظمات التعلم والمنظمة المتعلمة كمرادف لمصطلح مجتمعات التعلم المهنية، إلا أن هناك فرق بين تلك المفاهيم، ويشير إلى أن منظمات التعلم تختلف عن مجتمعات التعلم، طبقا لاختلاف مصطلح المنظمة عن المجتمع، فالمنظمة هي بناء وظيفي وإداري، ينصب على البنية structure والفعالية Efficiency، وفي المقابل فإن مصطلح مجتمع community يشير إلى تواصل جماعي من خلال اهتمامات مشتركة، أو مكان للدعم النفسي مع مشاركة بالنسبة واستخداما عميقة وترابط مع الآخرين، وبمرور الوقت أصبح مصطلح مجتمعات التعلم هو الأكثر شيوعا للمدارس والمؤسسات التربوية.

وتضيف العصيلي (2019) أن مفهوم مجتمع التعلم المهني لم يصل بعد لتحديد تام ونهائي، كما أنه لم يتشكل بصورة نظرية بحتة ولا عملية صرفة، بل تشكل بالمزاوجة بين التنظير والممارسة، ولا يزال يتشكل، لذلك يمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة لمجتمعات التعلم المهنية الوصول إلى وضوح مفاهيمي أكبر، فنجد أنها تركز على عدة مضامين مهمة تتمثل في القيادة الداعمة والرؤية والقيم المشتركة والسعي الدائم للبحث عن أفضل الممارسات لتحسين الأداء، والعمل التعاوني المشترك الذي يميز الثقافة السائدة، والتركيز على تعلم ونتائج الطلبة لأحداث التحسين المستمر.

أهمية مجتمعات التعلم المهنية

لقد تغير المفهوم التقليدي للمدارس في ظل مجتمع معرفي، عمل على مضاعفة قدرة المدرسة على الاستمرار والتقدم والتميز ومواكبة المتغيرات الذي جعلتها تنتقل إلى مفهوم أوسع وأعمق يهتم بتعلم جميع أعضاء المجتمع المدرسي. تكمن أهمية مجتمع التعلم المهني فيما يلي:

- 1- يوفر مجتمع التعلم المهني دورا مهنيا واجتماعيا مهما في تطوير الهيئة الدراسية شخصيا
 - 2- يساعد في تبادل وجهات النظر والثقافات المتنوعة ومعرفة أفراد آخرين واحترامهم من قبل الطلبة وهيئة التدريس على السواء
 - 3- تعد مجتمعات التعلم المهنية وسيلة مدير المدرسة لنشر ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر.
 - 4- أنها ليست طريقة عمل جديدة، ولكنها أحد أساليب القيادة، وطريقة تسمح لجميع العاملين بالمدرسة بالعمل كفريق، وتوزيع مهام القيادة وأدوارها عليهم، واتخاذ القرار الجماعي. (مخلوف، 2015)
- وقد أشار إبراهيم والشهومي (2018) إلى أن مجتمعات التعلم المهنية يمكن أن تساعد على:
- 1- التنمية المهنية للمعلم في مجال تخصصه

2- تشجيع التعاون بين المعلمين وتقليل عزلتهم في مكان عملهم

3- تقديم تعلم أفضل للطالب، وزيادة تحصيلهم الأكاديمي

4- تحقيق الإصلاح المدرسي إداريا ومهنيا

ويرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أهمية التوجه لمجتمعات التعلم المهنية كأحد مداخل الإصلاح المدرسي المهمة، التي تساهم في مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه التعليم، وتمكن القيادة المدرسية من امتلاك الآليات المناسبة لمواجهتها، وتدعم بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لدى الجميع حيث أنها تدعم باستمرار تكوين ونقل وتبادل المعارف، وتقوم بإحداث تحسينات في ممارساتها في ضوء ما توصلت إليه من معارف جديدة، مستفيدة بشكل كامل وفعال من التكنولوجيا في تطوير التعليم والتعلم على نحو يساهم في الوصول إلى الغايات وتحقيق مخرجات تعليمية فعالة.

أبعاد مجتمعات التعلم المهنية:

اهتم الباحثون والمفكرون في تحديد أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، فقد حدد عدد من الباحثين عدة أبعاد موضحين المفاهيم الخاصة بكل بعد. فقد تناول (Senge (1990) الأبعاد التالية للمنظمات التعليمية، ومنها: التفكير النظمي، والرؤية المشتركة، والكفاءة الشخصية، والنماذج والافتراضات الذهنية، والتعلم الجماعي. ويمكن إيضاح تلك الأبعاد فيما يأتي:

1- القيادة الداعمة والمشاركة:

أظهرت أدبيات القيادة التعليمية والتغيير المدرسي بوضوح، تأثير دور القيادة في تحسين المدرسة، وتعتبر هذه القيادة الممارسة من قبل الأفراد داخل المدرسة حاسمة في توجيه ودعم التنفيذ الناجح للسياسات والممارسات الجديدة داخل مجتمع التعلم المهني، تم استبدال الدور التقليدي للمدير المتسلط بهيكل قيادة مشتركة، في مثل هذا النموذج، يقوم المديرون إلى جانب المعلمين، بالبحث والاستقصاء عن حلول لتحسين، ينمو جميع الموظفين بشكل مهني ويتعلمون العمل معا للوصول إلى الأهداف المشتركة، ويوفر القادة للمدرسة الدعم التنظيمي والهيكل اللزم لمثل هذا العمل التعاوني فهم يظهرون استعدادًا للمشاركة في حوار جماعي دون تسلط، ويشاركون الموظفين في عملية صنع القرار (Morrissey, 2000).

2- الرؤية والقيم المشتركة:

إن تحويل المدارس إلى مجتمعات للتعلم، يتطلب بناء رؤية مشتركة وقيم مشتركة، يتم من خلالها توجيه الممارسات المهنية، ودعم معايير السلوك، حيث تتضمن الرؤية ما سيكون عليه مستقبل المدرسة، بينما تظهر القيم من خلال الممارسات والتفاعلات اليومية لأعضاء مجتمع التعلم، والتي تدفع باتجاه تعلم ذو جودة عالية، كما تساهم قيم مجتمع التعلم في توفير معايير للوعي الذاتي والنقد الذاتي، وتزيد من التزام أعضاء مجتمع التعلم أثناء ممارستهم المهنية، وتدفعهم إلى مزيد من البحث عن الجديد لتحقيق مزيد من التقدم والتطوير (الصغير، 2009)

إن وجود قواعد سلوك واضحة يعطي ميزة كبيرة في الفرق عند اشراك جميع الأعضاء في وضع قاعدة السلوك، ثم إخضاع الجميع للمساءلة إزاء ما وافقوا عليه، وفي الأساس تساعد القواعد في توضيح التوقعات، وفي تعزيز الحوار المفتوح، وتستخدم كأداة قوية لمساءلة الأعضاء. ويرى الباحث أن من المهم جدا تبني رؤية مشتركة، فهي البوصلة التي توجه المسار، كما أن القيم هي معايير ضمنية في الإجراءات اليومية للمعلمين والتي توجه سلوكهم وتطور التزامهم في جهد جماعي يرتقي بجودة التفكير والاداء، وينبثق عن هذه القيم المشتركة قواعد مهنية منظمة تحفز أعضائها على التجديد والتحسين المستمر.

ينوه دوفور وآخرون (2019) إلى أنه من الصعب المغالاة في أهمية هذه الفرق التآزرية في عملية التحسين، غير أن الأهم من ذلك أن نؤكد على أن التآزر لا يؤدي إلى نتائج أفضل إلا إذا ركز الأفراد على العمل الصحيح، أن التآزر هنا وسيلة لتحقيق غاية، وليس هو الغاية نفسها، فالتآزر عملية منهجية يعمل فيها المعلمون معا بطريقة مترابطة من أجل التأثير على ممارساتهم داخل الصفوف بطرق تؤدي إلى نتائج أفضل لطلبتهم ورفقهم ومدرستهم ككل

3- الظروف الداعمة:

تعتبر الظروف الداعمة أمرا حيويا لدعم فعالية مجتمعات التعلم المهنية، فبناء مجتمع التعلم يتطلب توفر شروط وعوامل تساعد في التحسين المدرسي، حيث تنقسم إلى الشروط البنائية وتتضمن مناقشة استثمار الوقت، والتواصل وكثافة الفصول وحجم المدرسة، وتقارب المعلمين ومكان التقائهم والتنمية المهنية لأعضاء، وإلى علاقات الصداقة حيث تتضمن اتجاهات الأعضاء الإيجابية والمشاركة الواسعة في الرؤية والإحساس المشترك بالأهداف والاحترام المتبادل. (الصغير، 2009).

كما ورد في دراسة العصيلي (2019) أن أهم الخصائص الاجتماعية والبشرية التي ينبغي توفرها في المجتمع المهني هي: الانفتاح نحو التطور، الاحترام والثقة، وجود قاعدة متينة من المعارف والمهارات لدى معلمي المدرسة، توفر القيادة الداعمة، وجود نوع من التطبيع الاجتماعي للمعلمين الجدد كي ينسجموا مع ثقافة المدرسة. وترى الباحثة ضرورة تحويل المدرسة من مجتمع نمطي تقليدي إلى مجتمع مهني بتوفير بيئة مدرسية محفزة وداعمة لجميع العاملين من خلال توفير الوقت والمكان وفرص للتواصل المستمر والتعاون الفعال، وذلك بالتركيز على تحسين ظروف البيئة المدرسية سواء الداخلية أو الخارجية، المتمثلة في دعم المجتمع المحلي لمجتمعات التعلم بتوفير الامكانيات اللازمة لتنميتها، وتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تطوير موظفيها مهنيا بشكل مستمر، ليكونوا قادرين على تلبية حاجة الأردن إلى إعداد الطلبة للمستقبل، ويعتمد الأردن على القادة التربويين لإلهام المجتمع المدرسي وتحفيزه وتمكينه من إعداد مواطنين صالحين، ويعد مديرو المدارس القادة المهتمين الذين يحفزون أصحاب المصلحة والمستفيدين في المدارس ويشجعونهم على إحداث التغيير ايجابي المطلوب الذي من المتوقع أن يؤدي إلى بيئة تعليمية أفضل جسديا واجتماعيا وأكاديميا، مما يسهم في إعداد طلبة سليمين وقادرين على التحصيل، ومن ثم فمن الضروري مراجعة وتطوير المعايير والكفاءات لاختيار القادة التربويين، وتطوير مناهج التنمية المهنية للقادة التربويين لتدريبهم على العمل كقادة تغيير، وقادة في مجال التعليم وفي المجتمعات المحلية (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 2018).

ثانياً- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت مجتمعات التعلم المهنية وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

- هدفت دراسة (أبو زلطة، 2021) التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، ومعرفة أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، مكان المدرسة، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة لمدير المدرسة، المؤهل العلمي) في مستوى الدور، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتم استخدام استبانة مكونة من (49) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في منطقة شمال الخليل والبالغ عددهم (110) مديرا ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير

الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع لجميع المجالات، كما وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، وموقع المدرسة، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).

- هدفت دراسة (الخريمي، 2020) التعرف على درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (432) معلمة للمرحلة الثانوية في (30) مدرسة حكومية من مدارس مدينة جدة، وقد أظهرت النتائج أن درجة جاهزية البنية التطبيقية والموارد البشرية لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جاهزية الموارد البشرية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي لصالح مدارس شمال جدة، ووجود فروق في درجة جاهزية البنية التنظيمية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي لصالح مدارس جنوب غزة.

- هدفت دراسة لبي (Lee, 2020) إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية المدرسية ومجتمعات التعلم المهنية على فعالية المعلم، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً في خمس مناطق في جنوب كوريا، وقد أظهرت النتائج أن مجتمعات التعلم المهنية لها تأثير إيجابي على فعالية المعلم لذلك يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية للمدرسة مؤشراً أفضل لفعالية المعلم خلال مجتمعات التعلم المهنية، كما أظهرت النتائج تطوراً في الثقافة التنظيمية للمدرسة وتقدمها إلى مدارس مبتكرة حين تركز على ثقافة العمل الجماعي.

- هدفت دراسة هاي (High, 2019) التعرف على ممارسات مديري المدارس في تعزيز التعاون من خلال تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت المقابلات شبه المنظمة مع عينة مكونة من (6) من مديري المدارس الابتدائية في ولاية وسط الأطلنطي، ومراجعة وتحليل الوثائق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المشتركة والرؤية والتعلم الجماعي والظروف الداعمة تؤثر بدرجة كبيرة على التنمية الفعالة لمجتمعات التعلم المهنية.

- هدفت دراسة (حمدونة، 2019) تعرف دور مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في تطوير مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلمهم وسبل تعزيزه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في محافظات شرق وغرب وشمال غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في المرحلة الثانوية في تطوير مجتمعات التعلم المهنية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تطوير مجتمعات التعلم المهنية في مدارس محافظات فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المعلمين الذين تتراوح سنوات خبراتهم (14 سنة فأكثر).

- هدفت دراسة (الشهومي وإبراهيم، 2018) التعرف على دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في سلطنة عمان من وجه نظر مشرفي الإدارة التربوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة من (57) مشرفاً تربوياً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية مجتمعات التعلم المهنية في سلطنة عمان من وجه نظر مشرفي القيادة التربوية جاء بدرجة كبيرة في محاور الدراسة ككل، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي.

- هدفت دراسة بول (Pohl, 2012) التعرف على أي مدى يكون مديرو المدارس قادرين على قيادة مدارسهم لتكون جاهزة للتحويل إلى مجتمعات التعلم المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومقياس مجتمعات التعلم المهنية لتحديد مدى توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، وتم توزيعه على عينة مكونة من (409) من المديرين والمساعدات والمعلمين في (45) مدرسة، كما استخدمت الدراسة المقابلة لجمع البيانات من (6) مديري المدارس و (6) معلمين من نفس مدارس المديرين، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس قادرين على قيادة مجتمعات التعلم المهنية من خلال ممارسة التواصل والتنمية، وفهم مستوى المدرسة، والأهداف واجتماعات التعلم، وسهولة الوصول للبيانات وتوافر الدعم الإداري للمعلمين والشفافية في عمليات اتخاذ القرار.

التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قام الباحث ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- تنوعت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع مجتمعات التعلم المهنية، فقد هدفت دراسة أبو زلطة (2021) التعرف على دور مديري المدارس الحكومية في تطوير شخصية المعلم الجديد، وهدفت دراسة الخريبي (2020) التعرف على درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة، وهدفت دراسة (Lee, 2020) إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية المدرسية ومجتمعات التعلم المهنية على فعالية المعلم، بينما هدفت دراسة (High, 2019) تعرف درجة ممارسات مديري المدارس في تعزيز التعاون من خلال تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، وهفت دراسة حمدونة (2019) تعرف دور مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في تطوير مجتمعات التعلم المهنية، وهدفت دراسة الشهومي وإبراهيم (2018) التعرف على دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في سلطنة عمان، ودراسة (Pohl, 2012) هدفت تعرف إلى أي مدى يكون مديرو المدارس قادرين على قيادة مدارسهم للتحويل نحو مجتمعات التعلم المهنية.
- أما الدراسة الحالية فقد هدفت التعرف على دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، بينما اختلفت مع دراسة (High) التي استخدمت المقابلة شبه المنظمة وتحليل الوثائق لجمع البيانات.
- لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

3- منهجية وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن دور مديرين المدارس في بناء المجتمعات المهنية من وجهة نظر المعلمين، فإن المنهج الذي اتبعته الدراسة هو المنهج الوصفي نمط الدراسات المسحية. ويستهدف هذا المنهج الحصول على البيانات Raw Data من مجموعة من الأفراد بشكل مباشر، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات في هذه البحوث غالباً هي الاستبانة Questionnaire.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021، حيث بلغ عدد (المجتمع) المدارس (130) مدرسة، وبلغ عدد المعلمين الذين يدرسون فيها (4706) معلماً ومعلمةً، منهم (3041) معلمة و (1665) معلماً.

عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعاينة الإحصائية هما الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار عدد من مدارس المحافظة وبلغ عددها (78) مدرسة عشوائية من مدارس الذكور والإناث، ومن ثم تم اختيار عينة طبقية من المعلمين والمعلمات حيث بلغ عددهم (367) معلماً ومعلمة، منهم (195) معلمة، و (172) معلماً. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (367) فرداً حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	1	ذكر	172	47%
	2	انثى	195	53%
		المجموع	367	100%
المؤهل العلمي	1	البكالوريوس	172	46.7%
	2	دراسات عليا	195	53.3%
		المجموع	367	100%
سنوات الخبرة	1	من (5-10) سنوات	34	30.2%
	2	من (11-15) سنوات	163	34.6%
	3	أكثر من 15 سنوات	170	35.2%
		المجموع	367	100%

يلاحظ من الجدول (1) ان نسبة المعلمات قد بلغت (535) من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة، وبلغت نسبة المعلمين من الجنسين الذين أكملوا دراسات عليا قد بلغت 53.3% وهي نسبة مرتفعة مما يدل على اهتمام المعلمين من كلا الجنسين بنموهم المهني والعلمي، ويلاحظ تقارب في نسب المعلمين والمعلمات حسب متغير الخبرة مما يدل على الاستقرار الوظيفي لديهم.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة من قبل الباحث وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة الشهومي وإبراهيم (2018) ودراسة حمدونة (2019) حيث تكونت الاستبانة- في صورتها النهائية- من (24) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (5) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة والتي تكونت بصورتها الأولية من (30) فقرة، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء

التعديلات التي اتفقوا عليها، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عددًا منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري للأداة.

ولإيجاد الثبات Reliability المقياس، تم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلما ومعلمة لمرة واحدة، ثم تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون على جميع فقرات الاستبانة والجدول (2) يظهر القيم لكل المجالات. تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على جميع عبارات مجالات الدراسة في التطبيق الأول، كما هو مبين في جدول (2).

الجدول رقم (2) معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل ارتباط بيرسون
الرؤية والقيم المشتركة	8	0.97	0.89
القيادة الداعمة المشتركة	9	0.89	0.85
الظروف الداعمة	7	0.87	0.86
بناء المجتمعات المهنية ككل	24	0.90	0.87

يظهر من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات بناء المجتمعات المهنية تراوحت ما بين (0.8-0.97) وجمعها قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ وبلغ قيمة معامل (كرونباخ ألفا) لبناء المجتمعات المهنية ككل (0.90) وهي قيمة مقبولة.

الوزن النسبي:

ومن اجل تحليل البيانات والتعرف على دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء المجتمعات المهنية من وجهة نظر المعلمين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (1) تعبر عن قليلة جدًا، درجة (2) تعبر عن قليلة، درجة (3) تعبر عن متوسطة، درجة (4) تعبر عن كبيرة، درجة (5) تعبر عن كبيرة جدًا، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة؛ تم استعمال المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3):

جدول (3) توزيع الأوزان على فقرات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
درجة التطبيق	قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في أنموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبيديل - الحد الأدنى للبيديل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5) \text{ وبذلك تكون المستويات كالتالي:}$$

$$\text{☒ درجة موافقة منخفضة من } 1 - 2.33$$

$$\text{☒ درجة موافقة متوسطة من } 2.34 - 3.67$$

$$\text{☒ درجة موافقة مرتفعة من } 3.68 - 5$$

والجدول (4) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي وذلك للإفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

جدول (4) مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
2.33 - 1	منخفضة
3.67 - 2.34	متوسطة
5 - 3.68	مرتفعة

المعالجة الإحصائية:

لأغراض المعالجة الإحصائية، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وتم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بـ:

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول.
2. كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتعرف إلى درجة ثبات الاستبانة.
3. لمعرفة أثر متغير الجنس والمؤهل العلمي تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، لمعرفة أثر متغير الخبرة التدريسية تم إجراء اختبار (One-way ANOVA) لمعرفة مصادر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Shefee).

4- عرض النتائج ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجالات، والجدول (5) والجدول (6) يوضح القيم. جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجالات استبانة دور مديري المدارس في بناء المجتمعات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدور
2	القيادة الداعمة والمشاركة	3.80	1.22	1	مرتفع
1	الرؤية والقيم المشتركة	3.67	1.20	2	متوسط
3	الظروف الداعمة	3.65	3.65	3	متوسطة
	المتوسط الكلي للأداة	3.71	1.24		مرتفع

يظهر من الجدول (5) أن مستوى دور مديري المدارس الحكومية في بناء المجتمعات المهنية من وجهة نظر المعلمين جاء بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي "3.71"، وقد حصل مجال "القيادة الداعمة والمشاركة" على تقدير مرتفع وبمتوسط حسابي "3.80"، تلاه مجال "الرؤية والقيم المشتركة" بمتوسط حسابي "3.67" بتقدير متوسط، وجاء بالترتيب الأخير مجال "الظروف الداعمة" بمتوسط حسابي "3.65" وبتقدير متوسط. والجدول (6) يبين تقديرات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات المجالات الثلاثة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات استبانة دور مديري المدارس في بناء المجتمعات المهنية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
5	تنشر إدارة المدرسة الرؤية بشتى الوسائل سواء بشكل إلكتروني أو ملصقات.	4.61	1.42	1	مرتفع
8	تحدد إدارة المدرسة مؤشرات أداء محددة لتقييم مدى تحقق الأهداف والرؤية المشتركة.	4.16	1.02	2	مرتفع
4	تراعي إدارة المدرسة عند وضع الرؤية تضمها معايير لمجتمعات التعلم.	4.11	1.21	3	مرتفع
7	تعمل مجتمعات التعلم على تحقيق الأهداف المحددة في الرؤية.	3.80	1.06	4	مرتفع
3	تتوافق الرؤية مع خطط اصلاح الواقع المدرسي.	3.44	1.14	5	مرتفع
2	تعبر الرؤية عن الغاية الحقيقية لمجتمعات التعلم.	3.15	1.32	6	متوسط
6	تستهدف الرؤية المشتركة جودة المخرجات التعليمية.	3.12	1.31	7	متوسط
1	يتم صياغة الرؤية بشكل تشاركي يشمل إدارة المدرسة وجميع المعلمين.	3.02	1.10	8	متوسط
	المتوسط الحسابي لمجال (الرؤية والتقييم المشتركة)	3.67	1.20		متوسط
6	تشرك إدارة المدرسة مجتمعات التعلم في عملية صنع القرار.	4.35	1.11	1	مرتفع
2	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الفرص لتبادل الادوار القيادية داخل مجتمعات التعلم.	4.22	1.42	2	مرتفع
9	تعتمد إدارة المدرسة العمل بروح الفريق بين المعلمين داخل مجتمعات التعلم.	4.15	1.12	3	مرتفع
7	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في المناقشات المتعلقة بقضايا المدرسة من خلال مجتمعات التعلم.	4.13	1.10	4	مرتفع
4	إدارة المدرسة تتعامل مع المعلمين بديموقراطية وتفوض الصلاحيات الداعمة لهم.	4.11	1.50	5	مرتفع
1	تحفز إدارة المدرسة وتكافئ الاداء المتميز للمعلمين.	3.43	1.41	6	متوسط
8	تشجع إدارة المدرسة مبادرات المعلمين التي تسهم في تحسين الاداء المدرسي.	3.32	1.21	7	متوسط
5	توازن إدارة المدرسة بين السلطات الممنوحة للأفراد والمسؤوليات المنوطة بهم.	3.30	1.11	8	متوسط
3	تتميز إدارة المدرسة بالشفافية في تعاملها مع جميع المعلمين.	3.22	1.03	9	متوسط
	المتوسط الحسابي لمجال (القيادة الداعمة والمشاركة) ككل	3.80	1.22		مرتفع
2	تنظم إدارة المدرسة جدول دراسي يعزز التعلم الفعال القائم على الأنشطة المهنية المشتركة.	4.17	1.32	1	مرتفع
5	تهيئ إدارة المدرسة بيئة مدرسية جاذبة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.	4.15	1.06	2	مرتفع
7	توفر إدارة المدرسة الموارد المالية اللازمة للتطوير المهني للمعلمين بشكل منظم.	3.45	1.44	3	متوسط
1	تتوفر قاعدة بيانات واسعة يتم تحديثها باستمرار عن مجالات العمل المشتركة.	3.44	1.33	4	متوسط
3	تتوفر في المدرسة مصادر التعلم المناسبة لتنفيذ أنشطة التنمية المهنية.	3.32	1.79	5	متوسط
6	يعمل المعلمون في بيئة منفتحة تسعى إلى التطور والتحسين المدرسي.	3.22	1.10	6	متوسط
4	تسعى إدارة المدرسة لنشر ثقافة التفكير والتأمل بين المعلمين.	3.15	1.11	7	متوسط
	المتوسط الحسابي لمجال (الظروف الداعمة) ككل	3.56	1.31		متوسط
	المتوسط الحسابي للأداة ككل	3.71	1.24		مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن مستوى دور مديري المدارس في بناء المجتمعات المهنية في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي تقوم

به وزارة التربية والتعليم في دعم ومساندة مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية من خلال برامج إعداد المعلمين أثناء الخدمة، وإلى الورش والدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية التعاون وبناء مجتمعات التعلم المهنية كما قد تعزى النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية مجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية وإدراكهم لأهميتها في تحسين العملية التعليمية، كما قد تعزى النتيجة إلى الصفات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس في بناء علاقات إنسانية وإيجابية مع المعلمين. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو زلطة (2021) ودراسة الخريبي (2020) ودراسة حمدونة (2019)، ودراسة الشهومي وإبراهيم (2018).

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (T-test) لمعرفة دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء المجتمعات المهنية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير: الجنس: (ذكر، أنثى)، و متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) والجدول (7) يبين تلك القيم.

الجدول (7): نتائج تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	4.42	1.50	80	0.136
	أنثى	4.22			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.15	2.76	80	*0.00
	دراسات عليا	4.39			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في دور مديري المدارس في بناء المجتمعات المهنية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون تبعاً لمتغير: الجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع مديري المدارس سواء أكانوا ذكورا أم إناثا يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ولديهم ثقافة تنظيمية متقاربة، ويخضعون لنفس التشريعات واللوائح والأنظمة والقرارات. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو زلطة (2021) ودراسة الشهومي وإبراهيم (2018). بينما اختلفت مع دراسة (حمدونة (2018) التي أظهرت وجود فروق لصالح الإناث.

كما يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء المجتمعات المهنية تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي، ولصالح الدراسات العليا، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن برامج الدراسات العليا تركز على مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، كما أن طبيعة الدراسة في برامج الدراسات العليا تسمح بتنمية مفهوم التعلم التعاوني لديهم وتزيد من إدراكهم لأهميته. أبو زلطة (2021) ودراسة الشهومي وإبراهيم (2018). ودراسة (حمدونة (2018).

ولمعرفة أثر متغير الخبرة التدريسية في وجهات نظر المعلمين تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على الاداة ككل تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة"، والجدول (8) توضح ذلك.

جدول (8): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
5-10 سنوات	3.40	0.22	28.10	0.23

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
من 11- 15 سنة	3.61	0.18		
16 سنة فأكثر	3.99	0.35		

يظهر من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين آراء أفراد العينة حول الاداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، حيث بلغت قيمة (F) (28.10) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، والفروق بين المتوسطات الحسابية هي فروق ظاهرية جاءت بمحض الصدفة الإحصائية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان المديرين وعلى تنوع خبراتهم يقومون بنفس الأدوار والمهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بنشر ثقافة مجتمعات التعلم المهنية وعقد الورش والدورات التدريبية والتي تسمح من خلالها إلى تبادل الخبرات فيما بين المديرين والاستفادة من خبرات بعضهم البعض. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو زلطة (2021) ودراسة الشهومي وإبراهيم (2018). واختلفت مع (حمدونة (2018) التي أظهرت وجود فروق لصالح (14 سنة فأكثر).

التوصيات والمقترحات.

- 1- ضرورة اهتمام مدراء المدارس الحكومية بأهمية بناء مجتمعات التعلم المهنية لما لها من فائدة على العملية التربوية بشكل عام.
- 2- التركيز على أهمية وجود قيم ورؤى مشتركة بين الإدارة والمعلمين لبناء مجتمعات تعليم مهنية ناجحة وداعمة في المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية
- 3- العمل على تدعيم دور القيادة الداعمة والمشاركة بين المدراء والمعلمين وجميع أطراف العملية التربوية وأهمية ذلك في بناء مجتمعات التعلم المهنية
- 4- يجب على وزارة التربية والتعليم توفير بيئة داعمة تمكن المدراء من بناء مجتمعات علم مهنية في مدارس وزارة التربية.
- 5- إجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في محافظات أخرى ربما يكون مفيداً ومقارنته مع نتائج هذه الدراسة.
- 6- إجراء دراسة لتعرف المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، حسام الدين؛ والمرزوقي، أحمد. (2018). المشكلات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس بسلطنة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. 29، 306-337.
- إبراهيم، محمد؛ والشهومي، سعيد (2018). دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، (29) 116، 335-37.
- ابو زلطة، هناء علي (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل- فلسطين.

- البرعبي، سمية؛ وطناش، سلامة (2008). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان. مجلة دراسات الجامعة الأردنية 35 (1). 37-56.
- ثابت، زياد (2013). أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة. الخطة الثنائية، دائرة التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة. فلسطين.
- حسين، عبده (2012). القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمحافظة عدن. مجلة التواصل- اليمن. العدد 28. ص 261-319.
- الحلو، غسان (2007). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية. فلسطين.
- حمدونة، مها. (2019). دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في تطوير مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلمهم وسبل تعزيزه، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخريبي، بيان (2020). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. مجلة البحث العلمي في التربية. (21). 58-84.
- الخطة الاستراتيجية الوطنية 2018-2022. متوفر على الموقع: www.moe.gov
- دوفر، ريتشارد وآخرون (2014). التعلم عن طريق العمل. ط1. دار الكتاب التربوي، الدمام.
- الدويك، تيسير؛ وياسين، حسين؛ وعدس، محمد؛ والدويك، محمد (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط3. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- السحيباني، ابتهاج (2012). تطوير أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل التعلم المهني. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الصغير، أحمد. (2009). مجتمعات التعلم؛ نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس. عمان. إثراء للنشر والتوزيع.
- العصيلي، ليلي. (2019). دور مجتمعات التعلم في التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية.
- العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد (6) عدد (4). ص 349-359.
- الغامدي، سعيد (2017). درجة أهمية أداء تطوير القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، مجلة كلية التربية ببنها. 1 (112). 329-382.
- الغامدي، تركي (2011). فاعلية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بأم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية.
- ابو دقة، سناء؛ واللولو، فتحية (2007). دراسة تقويمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية. 15 (1). 466-504.
- مخلوف، أسماء. (2015). مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتطوير المدارس الابتدائية لمنطقة جازان في ضوء نموذج اوليفر هب وهوفمان، مجلة التربية، 3 (165)، 340-356.
- مرسي، محمد (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب. القاهرة.

- المهدي، ياسر؛ والحارثية، عائشة؛ والرواحية، بدرية (2019). واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. جامعة السلطان قابوس. 10 (2). 271-289.
- هلال، شعبان (2014). مجتمعات التعليم المهنية مدخل للإصلاح التربوي بالمؤسسات التعليمية. بستان المعرفة. مصر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Hord, Shirley (1997). Professional learning Communities, Texas, southwest educational development laboratory.
- Lee, Daphnee; Hong, bHelen; Tay, Wanying ; On Lee, Wing. (2013). Professional Learning Communities in Singapore Schools, Journal of Co-operative Studies, 46 (2), 53-56.
- High, Lisa (2019). Elementary principal's behaviors and collaborative professional learning communities, doctoral dissertation, Walden university, U.S.A.
- Morrissey, Melanie (2000.) Professional Learning Communities: An Ongoing Exploration, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas.
- Pohl, M (2012). An Investigation into building level leadership that promote professional learning communities doctoral dissertation.