

مجتمعات التعلم الالكترونية والتنمية المهنية للمعلمين في ظل أزمة جائحة  
فيروس كورونا (COVID-19) - تجارب ورؤى

أ.د. فائزة أحمد الحسيني مجاهد

## مجتمعات التعلم الالكترونية والتنمية المهنية للمعلمين في ظل أزمة جائحة فيروس كورونا

(COVID-19) – تجارب ورؤي

أ.د. فايزة أحمد الحسيني مجاهد

أستاذ المناهج وطرق تدريس التاريخ، كلية البنات، جامعة عين شمس

dr.n\_alhussini@hotmail.com

قبلت للنشر في 3 / 9 / 2022

قدمت للنشر في 15 / 4 / 2022

الملخص: تسببت أزمة جائحة «كورونا» أو «كوفيد 19» بقلق إزاء مستقبل التعليم وضرورة إعادة التفكير في الممارسات التعليمية وتطوير أساليب التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، بما ينعكس على جودة المخرجات التعليمية، الأمر الذي يتطلب معه امتلاك المعلمين للمهارات والكفايات اللازمة للعمل في حالات الطوارئ. حيث الورقة الحالية مجتمعات التعلم المهنية، أسس بنائها، أهدافها، الفلسفة والنشأة، متطلبات تحويل المدارس من نمط تقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية إلكترونية: دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين مستوى الاداء المهني للمعلم في حالات الطوارئ، كما تستعرض الورقة مفهوم مجتمعات التعلم المهنية الإلكترونية، مميزات مجتمعات التعلم المهنية الإلكترونية، التحول الرقمي وتأثيره على مجتمعات التعلم المهنية، جوانب القوة والضعف المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية، خبرات بعض الدول مثل (سنغافورة، الولايات المتحدة الأمريكية) في تطبيقات مجتمعات التعلم كمدخل للتنمية المهنية وسبل الاستفادة منها لتحسين الاداء المهني للمعلم في مدارسنا المصرية. وتوصلت الورقة الى مجموعة من التوصيات منها؛ إيجاد نظام فاعل لتنفيذ فكرة مجتمعات التعلم المهنية، ضرورة دعم القيادة المدرسية لفكرة مجتمعات التعلم المهنية، تشجيع المعلمين على الانضمام لمجتمعات التعلم الإلكترونية لما لها من دور كبير في تنمية أدائهم المهني، تنفيذ

مشروعات شراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية بالجامعات لبناء مجتمعات تعلم مهنية الكترونية بالمدارس لتحسين وتطوير الممارسات المتميزة.

الكلمات الدلالية: مجتمعات التعلم الالكترونية، التنمية المهنية للمعلمين، جائحة فيروس

كورونا

## **E-Learning Communities and Professional development of teachers in the Coronavirus Pandemic (COVID-19) - Experiences and Visions**

Prof.Dr. Fayza Ahmed Alhussini Megahed

Professor of History Education, Women's College, Ain Shams University, Egypt

dr.n\_alhussini@hotmail.com

**Received on June 15th April 2022,**

**Accepted on September 3rd, 2022**

**Abstract:** The coronavirus pandemic or "COVID-19" crisis has caused concern about the future of education and the need to rethink educational practices and develop training methods and professional development for teachers, reflecting on the quality of educational outputs, requiring teachers to have the skills and skills needed to work in emergencies. The present paper addresses professional learning societies, the foundations of which are built, their objectives, philosophy and upbringing, the requirements for transforming schools from traditional to electronic professional learning societies: the role of professional learning societies in improving teachers' professional performance in emergencies, The paper also reviews the concept of e-professional learning societies, the advantages of e-professional learning societies, digital transformation and its impact on professional learning societies, the strengths and weaknesses associated with transforming schools into professional learning societies, and the experiences of some countries such as (Singapore, USA) in the applications of learning communities as an entry point for professional development and ways to make use of them to improve the professional performance of teachers in our Egyptian schools. The paper came up with a series of recommendations, including finding An effective system for implementing the idea of professional learning societies, the need to support school leadership of the idea of professional learning societies, encouraging teachers to join their own e-learning communities with a major role in the development of their professional performance, and the implementation of partnership projects between the Ministry of Education and university colleges of education to build e-learning communities in schools to improve and develop outstanding practices.

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.5.4.3>

**Key Words:** E-Learning Community, Professional Development, Corona Virus Pandemic, COVID-19.

## مقدمة

قلبت جائحة فيروس كورونا COVID-19 موازين العالم رأساً على عقب، وشاعت العبارة الشهيرة، التي تعبر عن ذلك عبر العالم "وهي تغير كل شيء في زمن الجائحة!!؟" وإذا كان كل شيء قد تغير في زمن كورونا فإن التعليم ليس استثناء من التغير أو التغيير، بل ربما قد فاق غيره من القطاعات الأخرى، لأنه أكثرها ارتباطاً بالبشر، ومستقبلهم. ومع تأكيد العلماء أنه لا يوجد أمل بالقضاء على أزمة كورونا بشكل نهائي، أصبح من الضروري ان تبحث المؤسسات التعليمية عن أساليب ووسائل حديثة للحفاظ على استقرار المنظومة التعليمية.

وتعتبر مجتمعات التعلم المهنية أحد الأساليب المهمة لتطوير النظم التعليمية، وركيزة أساسية في برامج التطوير والتنمية المهنية للمعلم وخاصة في حالات الطوارئ التي تتطلب دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا من أجل اتقان استراتيجيات تعزيز مشاركة المعلم في التدريس عن بُعد في حالات الطوارئ.

ومن هذا المنطلق تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف تساعد مجتمعات التعلم المهنية الالكترونية على تحسين الاداء المهني للمعلمين في

ظل أزمة جائحة فيروس كورونا؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة البحثية التالية:

1. ما مجتمعات التعلم المهنية، وما أسس بنائها، وما أهدافها؟
2. ما أهم متطلبات تحويل المدارس من نمط تقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية الكترونية؟
3. ما تأثير التحول الرقمي على مجتمعات التعلم المهنية؟
4. ما جوانب القوة والضعف المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية؟

5. ما خبرات بعض الدول في تطبيقات مجتمعات التعلم كمدخل للتنمية المهنية وسبل الاستفادة منها لتحسين الاداء المهني للمعلم في مدارسنا المصرية؟

#### أهداف الدراسة:

- تعرف مجتمعات التعلم المهنية، وأسس بنائها، وأهدافها.
- الكشف عن متطلبات تحويل المدارس من نمط تقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية الكترونية
- التعرف على تأثير التحول الرقمي على مجتمعات التعلم المهني
- تحديد جوانب القوة والضعف المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية.

#### وتتبع أهمية الدراسة مما يلي:

1. توأكب هذه الدراسة أزمة فيروس كورونا المستجد التي أثرت على جميع نظم التعليم في أنحاء العالم، وأصبح من الضروري دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا لإدارة الأزمات والتعامل مع الظروف الطارئة.
2. تبني مدخلاً من مداخل تطوير التعليم، وهو في نفس الوقت يمثل أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في تحسين وإصلاح المدارس، التي طبقت في كثير من المجتمعات وحققت نجاحاً كبيراً في عمليات التحسين والتطوير.
3. اعتبار هذه الدراسة توجيه لمزيد من الدراسات المستقبلية أو اقتراح دبلوم مهنية ضمن برامج الدراسات العليا القطاع التربوي بعنوان إعداد المعلم للتدريس في حالات الطوارئ من اجل خدمة العملية التعليمية ومواجهة تداعيات الأزمات المختلفة.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي عند عرضها للإطار النظري.

## إطار الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يمكن تحديد مباحث الدراسة فيما يلي:

1. المبحث الاول: مجتمعات التعلم المهنية، أسس بنائها، أهدافها.
2. المبحث الثاني: متطلبات تحويل المدارس من نمط تقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية الكترونية.
3. المبحث الثالث: التحول الرقمي وتأثيره على مجتمعات التعلم المهني.
4. المبحث الرابع: جوانب القوة والضعف المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية.
5. المبحث الخامس: خبرات بعض الدول في تطبيقات مجتمعات التعلم كمدخل للتنمية المهنية وسبل الاستفادة منها لتحسين الاداء المهني للمعلم في مدارسنا المصرية.

وسوف يتم تناول هذه المباحث في السطور التالية

### 1. المبحث الاول مجتمعات التعلم المهنية، أسس بنائها، أهدافها:

يعرفها (Ron Cormier, 2009) بأنها "مجموعة من الأفراد يكونون فريقاً، ويتعاونون معاً لتحقيق التحسين المستمر، وذلك لتلبية احتياجات المتعلم من خلال رؤية مشتركة تركز على المنهج".

كما تُعرف بأنها تلك المجتمعات التي تتكون من مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، ويتعاونون في تحديد جوانب القوة لدى كل فرد واستثمارها، ويحترمون تنوع الآراء،



ويدعمون فرص التعلم بفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى توفير بيئة متعاونة نشطة، وتنمية قدرات عالية لدى جميع الأعضاء، وإمكانية إنتاج معارف جديدة والعمل على تبادلها ( Sue,et al,2003).

ويرى (Stoll, 2006) أن مجتمعات التعلم المهنية هي تلك المجتمعات التي تسعى المدارس لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات.

ونظراً لحداثة مصطلح مجتمعات التعلم، فليس هناك تعريف محدد لها، فمجتمعات التعلم قد يختلف تفسيرها باختلاف السياق الذي تفسر فيه، غير أنه يبدو أن هناك إجماعاً واسعاً على أن المقصود بهذه المجتمعات هو قيام مجموعة من الناس يعملون بشكل جماعي بمشاركة بعضهم البعض في ممارساتهم، والبحث الناقد في هذه الممارسات، وذلك بطريقة تتسم بالاستمرارية والتعاونية والتأملية والاستيعاب والتوجيه التعليمي، والدفع نحو التحسين والنمو.

#### فلسفة ونشأة مجتمعات التعلم المهنية:

تعود جذور فكرة مجتمعات التعلم إلى فلسفة جون ديوي الذي أكد على التعلم الجماعي، إضافةً إلى ظهور نظريات التعلم التعاوني وفرق العمل، التي أثرت مفهوم مجتمعات التعلم الذي برز لتعزيز المفاهيم المشتركة وتحقيق التآزر والمشاركة والتوافق بين الجهد الفردي والجماعي لتحقيق الانسجام والتكامل. ويعد "بيتر سينج" هو المؤسس لمنظمات التعلم والذي أكد على أهمية مجتمعات التعلم في المدارس. وظهر مفهوم مجتمعات التعلم في أواخر ثمانينات القرن العشرين وفي بداية القرن الحادي والعشرين، بتحول العالم من مجتمع الصناعة إلى مجتمع ما بعد الصناعة، ومن مجتمع المعلومات، إلى مجتمع المعرفة، وهذا التحول المتسارع يتطلب من الإنسان

المعاصر أن يكون منخرطاً باستمرار في جماعات التعلم، وأن يتعلم الإنسان محتوى فاعلا ويتعلم كيف يتعلم.

أسس بناء مجتمعات التعلم المهنية:

### (1) القيادة المتعاونة الداعمة Supportive Shared Leadership

يُعد وجود ثقافة تؤكد على وجود قيادة غير إقصائية تشرك الجميع وتؤكد بقوة على تعلم التلاميذ والتنمية المهنية للمعلمين أهم المقومات لبناء مجتمع تعلم مهني Hipp, K. K., (Huffman, J.B., Pankake, A. M., & Olivier, D. F. , 2008).

### (2) الظروف الداعمة Supportive Conditions

تمثل مجتمعات التعلم المهنية في مدرسة ما "بيئة حية ومثمرة"، حيث يشترك الجميع في صنع القرارات؛ إلا أن تحول المدارس من النمط المألوف إلى نمط مجتمعات التعلم المهنية غير المألوف ليس بالأمر الهين، ولكنه يتطلب تغييراً جوهرياً في هيكل المدرسة وسياساتها وثقافتها؛ لتحسين معرفة المدرسين وخبراتهم؛ لينعكس ذلك على تعلم التلاميذ.

### (3) الرؤية والقيم المشتركة Shared Values & Vision

يُعد التركيز على بناء مهمة مشتركة أمر حاسماً لنجاح تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، إذ إن المدارس التي لديها حس بالمهمة المشتركة والرؤية قادرة على الالتزام بتعلم الطلاب، ودعم التحسين الفردي والجماعي.

### (4) الإبداع الجماعي / التعاوني Collective Creativity

تُعد ثقافة التعاون (تقاسم الأفكار والاقتراحات) فعالة وضرورية لازدهار مجتمعات التعلم المهنية؛ فقد دعمت الأبحاث التعاون كعنصر حاسم في نجاح مجتمعات التعلم المهنية؛

لأنها تؤثر على الاحترام والثقة المهنية، وتحفز المعلمين على العمل معاً كفريق. ( East, K. A., )  
(2015, p86)

### 5) الممارسات الشخصية المتبادلة Shared Personal Proactive

تتم التنمية المهنية في مجتمعات التعلم غالباً من خلال بناء فرق من المعلمين حسب طبيعة برنامج التنمية المهنية؛ حيث تشكل مجتمع تعلم صغير يعمل على تغيير التركيز من التعليم إلى التعلم، ومن خلال هذا المجتمع الصغير يتزود المعلمون بالآليات التي تؤهلهم أن يكونوا قادة في مدارسهم، وبالتالي يساهمون في دفع عملية التطوير قدماً ومن مردودات هذا المجتمع الصغير أيضاً أن يصبح المدرسون أكثر فاعلية كمشرّفين ومنفذين للبرامج الدراسية. Kessler, Cristy (& Wong, Caroline S., 2008)

أساسيات بناء مجتمع التعلم المهني:

تشكيل الفريق ليشمل:

موجه ناصح Mentor

الشخص الذي يقوم بتدريب وتوجيه مجتمع التعلم (المدرّبين \ المعلمين) لإكسابهم خبرات مهنية، وغالباً ما يكون من خارج المؤسسة التعليمية.

مدرب Coach

هو عضو في مجتمع التعلم (معلم) حصل على تدريب أو خبرة ويقوم بمهمة نقلها لزملائه

متدربون: معلمو المدارس

أوعية مجتمعات التعلم المهنية:

تأخذ مجتمعات التعلم أوعية مختلفة في تشكيلها، فيمكن أن تكون فريقاً لتقديم الدعم للطلاب الذين يواجهون تحدياً في التعلم والتحصيل، ويمكن أن تكون شبكة من المعلمين المتميزين في مهارة محددة ينسق المشرف التربوي عملهم لتقديم الدعم لأقرانهم فيما يخص تلك المهارة. وتمارس مجتمعات التعلم عملها من خلال عدة أوعية منها: (التدريب المباشر - ورش العمل وحلقات النقاش - المؤتمرات والندوات المتخصصة - البرامج الأكاديمية - البحوث الإجرائية - التدريب بالأقران - التوأمة المهنية - الشبكات المهنية - مجموعات التخصص).

كما يمكن تصنيف مجتمعات التعلم حسب محور اهتمامها على النحو الآتي:

- مجتمع يركز على الطالب: يبحث في تعلم الطالب في أكثر من مادة دراسية.
- مجتمع يركز على المادة الدراسية: ويبحث في تطوير أفضل ممارسات تعلم المادة.
- مجتمع تربوي: يركز على قضايا تطوير العمل التربوي في المدرسة وخارجها.

أهم أهداف مجتمعات التعلم المهنية:

(1) إصلاح وتطوير المدارس:

ويمثل هذا الهدف الغاية الكبرى لمجتمع التعلم المهني، وهو تحقيق الإصلاح المدرس وتطوير عملية التعلم، والجديد هنا في عملية الإصلاح أنها تتم من خلال التعليم نفسه، أو ما يمكن أن نسميه "إصلاح التعليم بالتعليم".

(2) تنمية الشعور بالشمسية الجماعية:

تعتمد مجتمعات التعلم على مناخ عمل جماعي يتسم بالتواصل المنفتح والمشاركة في صنع القرار والفهم المشترك، والعمل القائم على الفرق التعاونية، كل ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بأنه عضو في جماعة، أو فرد في فريق، ومن ثم يتعلم الطلاب أنهم لا يمكن أن يكونوا مستقلين تماماً بذاتهم، ولا معتمدين تماماً على الآخرين.

### (3) تنمية خبرات ومهارات الطلاب والمعلمين:

لا يقتصر مجتمع التعلم المهني على تنمية المهارات والخبرات وحدها ولكنه إلى جانب ذلك يهدف إلى تنمية الخبرات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية، ويتم دمج هذه الخبرات معاً، وتهدف كل البرامج التي تقدم في مجتمع التعلم المهني إلى تنمية المهارات والخبرات الشخصية لدى المعلم والطالب.

### (4) رفع مستوى الأداء الأكاديمي للمؤسسة التعليمية:

إن تحسين الأداء الأكاديمي للمدرسة من أهم أهداف مجتمعات التعلم داخل المدرسة، فالمدارس التي تتبنى نظام المجتمعات المهنية تحافظ على معدلات تحصيل عالية.

المبحث الثاني: متطلبات تحويل المدارس من نمط تقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية إلكترونية:

### (1) تبني نمط قيادي معاصر يدعم مشاركة العاملين:

إن مجتمعات التعلم تتطلب نمطاً مختلفاً من القيادة يزيد فيه مستوى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتبادل السلطة، ويعمل فيه القادة على بناء القدرة القيادية بين زملائهم، ويهتمون في الوقت ذاته بتحسين الإنجاز الطلابي على المدى الطويل (Bartlett, 2006).

### (2) توفير مناخ صحي للعلاقات:

وفي سياق تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني تزداد العلاقات بين جميع الأفراد من قادة وتابعين، ومن ثم فعلى القادة توفير مناخ صحي للعلاقات لكي يحقق جميع الأفراد في المجتمع المدرسي مستويات مرتفعة من التعلم. كما يتطلب بناء مجتمع التعلم المهني أن يعمل مدير المدرسة على تعزيز المناخ الإيجابي للتعلم من خلال الحفاظ على درجة عالية من الشفافية، وتوفير الحفاظ للعاملين.

3) توزيع المهام والمسئوليات القيادية على جميع العاملين بالمدرسة وفقاً لقدراتهم:

وفي هذا السياق ذهب ستيفن (Stephen,2007) إلى أنه لا يمكن إنجاز المهام الصعبة في أي مشروع يقوم على المعرفة مثل التعليم والتعلم بدون توزيع المسئوليات والمهام القيادية ونشرها بين العاملين، وبهذا المعنى فإن تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية يتطلب من القادة توزيع المسئوليات والمهام القيادية على كافة أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لقدراتهم.

4) التركيز على التعلم:

بناء مجتمع التعلم المهني يتطلب من القادة التركيز على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة عليه.

5) بناء هياكل تنظيمية تدعم ثقافة التعاون بين العاملين

6) بناء الثقة بين أطراف التعلم في المدرسة

7) دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة:

إن ثقافة التنمية المهنية المستمرة تعد من المتطلبات المهمة لنجاح المدارس كمجتمعات تعلم، وتتضمن تلك التنمية جميع الأفراد العاملين، وتعتمد على رؤية مشتركة، وعلى العمل الجماعي/الفريقي، وتعتبر المدير كقائد متعلم.

ويهتم القادة في مجتمعات التعلم المهنية اهتماماً كبيراً بتنمية القدرة القيادية في مدارسهم، وتنتشر صور التدريب والتنمية فمنها: الحوارات التأملية reflective conversations، وشبكات العمل networking، ونماذج الدور والمرشدين role models and mentors، وفي بعض المدارس بإنجلترا يتاح للعاملين على كل المستويات فرصاً للتنمية المهنية وبعضها تكون فرصاً رسمية والأخرى غير رسمية كأن يطلب منهم قيادة مشروعات أو شبكات عمل، أو

العمل في مدارس أخرى، ويعد ذلك فرصة لممارسة الأدوار القيادية عبر مواقف متعددة وبيئات مدرسية متنوعة.

### 1. فرق العمل ضرورة لبناء مجتمعات التعلم:

وتكمن أهمية فرق العمل كأحد المتطلبات الأساسية لبناء مجتمعات التعلم في كونها تقنية أو أسلوب حديث يساعد على تفهم وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتسم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق وتحقيق الأهداف.

### 2. استراتيجية Lesson Study

بحث الدرس يقوم على جمع البيانات وتحليلها كأساس للتطوير والتحسين في العملية التعليمية من خلال مجتمعات التعلم وخلال دراسة التدريس يتم ما يلي:

- لا يركز المراقبون على المعلم بل كل التركيز على الطلاب.
  - كيف يتفاعل الطلاب مع الدرس؟
  - تحديد مواطن الفهم الصحيح، ومواطن سوء الفهم
  - والغرض من ذلك هو تحسين التعلم وليس نقد المعلم.
- ويتحسن التعلم من خلال تعاون ومشاركة المعلمين، وتدريبهم على البحث الاجرائي Action research داخل الميدان (خطط، نفذ، لاحظ، تأمل، طور) بهدف تحسين ممارستهم.
- وتتألف دراسة الدرس من دورة من خمس مراحل:
- المرحلة الأولى: دراسة للموقف التعليمي الحالي.
  - المرحلة الثانية: تخطيط الدرس من جديد.

– المرحلة الثالثة: تنفيذ ومراقبة.

– المرحلة الرابعة: التحليل واستخلاص المعلومات.

– المرحلة الخامسة: إعادة التدريس.

دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين مستوى الاداء المهني للمعلم في حالات الطوارئ:

تُعد مجتمعات التعلم المهنية وسيلة لتوفير النمو المهني، وتبادل أفضل الممارسات، والتعاون في التعلم المهني، وزيادة في المهارات التربوية، ورضا المعلمين عن مهنتهم كمعلمين علاوة على توفيرها المزيد من فرص التعلم الفعال والمستدام ( , 2017, Kociuruba Jr, J. P. , (p. 89

مزايا مجتمعات التعلم المهنية:

تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تحقيق مجموعة من المزايا للمجتمع المدرسي تذكر عدد من تلك المزايا ومنها:

أولاً: لأعضاء المجتمع المدرسي

تسهم المجتمعات المهنية في زيادة سرعة استجابة المعلمين للمستجدات، وتحديث معارفهم باستمرار، وتعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق وتجريب استراتيجيات محددة في مواقف مختلفة، والتعرف على الممارسات المتنوعة في البيئات المختلفة، وجسر الفجوة في الأداء بين المشاركين، والتخلص من أسوار العزلة بين أصحاب التخصص الواحد وبين التخصصات المختلفة وبين المواقع الوظيفية. كما تسهم في زيادة الرضى الوظيفي والإبداع في المهنة، وتوفير البيئة الداعمة والإسناد للمستجدين.

ثانياً: المدرسة



تسهم المجتمعات المهنية في مواجهة ومعالجة التحديات التي تعوق عمل المدرسة بفاعلية، والتحول بالمدرسة إلى مؤسسة تعلم عالي النوعية لجميع منتسبيها، بتوفير مصادر أكبر وأكثر تنوعاً.

ثالثاً: التنمية المهنية

تساعد المجتمعات المهنية بجعل التنمية المهنية أكثر فاعلية، حيث تبين أن المتعلمين يكتسبون ٧٠٪ مما يحتاجونه من خلال التجربة والممارسة في بيئة العمل أو ٢٠٪ من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، بينما يحصلون على ١٠٪ فقط من خلال التدريب والتعلم التقليدي. (جي كروس، 2011) وتؤكد دراسة (Ratts, Pate, & Archibald, 2015, p. 58)، على أن ما يصل إلى الفصل الدراسي من التدريب النظري نسبة تكاد لا تذكر، بينما 95٪ من الدعم والإسناد في بيئة العمل وتدريب الأقران يؤثر على أداء المعلم في الفصل الدراسي.

كما كشفت العديد من الدراسات على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي عن نجاح مجتمعات التعلم المهنية في تحسين مستوى الاداء المهني للمعلم فعلى سبيل المثال:

دراسة (Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A., 2018)

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر مجتمعات التعلم المهنية الشبكية على تحسين جودة التعليم، وتمت فحص آثار عدد حوالي 23 مجتمع من مجتمعات التعلم المهني الافتراضية في هولندا وقد أظهرت النتائج آثار إيجابية معتدلة على رضا المعلمين عن التدريب وتطوير الكفاءات التدريسية لديهم.

دراسة (المطيري، 2018)

استهدفت الدراسة تحديد واقع تطبيق مجتمعات التعلم المهنية لمعلمات العلوم في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، وكذلك معوقات تطبيقها، فضلاً عن المتطلبات اللازمة لتطبيقها من

وجهة نظرهن، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء مجتمع التعلم المهني يسود بينهم الاحترام والثقة المتبادلة، وأن تطبيق مجتمعات التعلم المهنية لمعلمات العلوم يتطلب إمكانات غير متوفرة في المدرسة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات، أهمها تنظيم مؤتمرات وندوات متخصصة لتوضيح فكرة مجتمعات التعلم المهنية، وكيفية تفعيلها على أرض الواقع بصورة واضحة.

دراسة (موسى، 2017):

استهدفت التعرف على متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عدد (702) معلم، وتوصلت إلى أن متطلبات التطبيق تدرج تحت محاور ستة، تمثلت في: صياغة الرؤية، ووجود قيادة داعمة، والتعلم الجماعي المقصود، والظروف الداعمة، والممارسات الشخصية المتبادلة، والتركيز على التعلم.

دراسة (Daniel, 2015) بعنوان "ثقافة المدرسة وقيادة مجتمعات التعلم المهنية" وتم تطبيقها في ثلاث مدارس ثانوية في منطقة الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية؛ من خلال إجراء مقابلات مع المديرين والمعلمين لاستكشاف الثقافة المدرسية المتبعة في تنفيذ الممارسة المهنية لمجتمع التعلم، وأكدت الدراسة على ضرورة توفير هياكل داعمة من القيادة المشتركة للمدرسين بالمدارس؛ من أجل توفير ثقافة مدرسية إيجابية، وثقافة مجتمعات التعلم المهني؛ لما لها من أهمية في تحسين المدارس.

المبحث الثالث: التحول الرقمي وتأثيره على مجتمعات التعلم المهني:

ساعدت الثورة الرقمية والمعرفية على تطوير أساليب التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، بما ينعكس على جودة المخرجات التعليمية التعلمية. الأمر الذي يتطلب معه امتلاك

المعلمين للمهارات والكفايات اللازمة لمواكبة التعليم في العصر الرقمي، لذا برز مفهوم مجتمعات التعلم المهنية الرقمية، كأحد الاتجاهات التربوية الحديثة للعمل في مجموعات مهنية تعاونية؛ لتحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة، الذي يتطلب تغيير أساليب العمل من الأساليب التقليدية إلى الأساليب التقنية التي تمكنهم من التعامل مع المستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية الالكترونية:

فرق من المعلمين الذين يستخدمون تقنيات الاتصال الرقمية مثل (الفيديو التفاعلي Interactive Video Conference، ومؤتمرات الحاسوب Computer Conference، وأنظمة الهاير ميديا Hypermedia Systems، وأنظمة الوسائل المتعددة Multimedia Systems، وأنظمة الفيديو كونفرانس Video Conference، مواقع التواصل الاجتماعي Face book, Twitter, Whats App، نظم إدارة التعلم الرقمية، المنصات التربوية لإدارة التعلم) للتأمل والتعاون فيما بينهم، ومع الخبراء بهدف التعلم والتخطيط وحل المشكلات دون قيود زمانية ومكانية. وأصبح للعديد من المدارس مواقع على الانترنت يعرض فيها المعلمون خبراتهم المميزة ولكن بجهود فردية.

هناك العديد من المجموعات الرقمية على تويتر والواتس اب

وفي إطار تفعيل مبدأ مجتمعات التعلم المهنية الرقمية، فإن الأدوات التكنولوجية والوسائط التقنية تساعد في الوصول إلى المعارف، وتبادل الخبرات بين أعضاء المجموعة المهنية الواحدة، إذا ما تمكّن المعلمون من استخدامها بشكل جيد، وبالتالي سدّ الفجوة بين المعرفة والممارسة، من خلال التطبيق المباشر والتأمل في الممارسات اليومية، وتطويرها بشكل مستمر.

### مميزات مجتمعات التعلم المهنية الالكترونية:

- زيادة عدد المشاركات من المعلمين في مجتمع التعلم المهني.
- مرونة عالية في أوقات الاجتماعيات.
- تحسين مستمر لممارسات المعلمين.
- تحسين مستمر في تحصيل الطلاب.

### المبحث الرابع: جوانب القوة والضعف المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية

كشفت الأدبيات والدراسات المعنية كدراسة (حيدر ومحمد، 2006) ودراسة (الصغير، 2009) عن جوانب القوة والضعف المرتبطة بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية وهي كما يلي:

#### أولاً: جوانب القوة

- الاتجاه نحو تغيير النظرة التقليدية للمدرسة.
- الاهتمام بتوسيع دائرة المشاركة في قيادة المدرسة وصنع قراراتها.
- الحث على تهيئة مناخ مدرسي تسود فيه القيم الإيجابية.
- الحث على التجديد والتغيير.

#### ثانياً: جوانب الضعف:

على الرغم من جوانب القوة التي تم التعرف عليها، إلا أن هناك العديد من جوانب الضعف وأوجه القصور في الواقع الممارس والتي كشفت عنها بعض الدراسات، يمكن عرضها على النحو التالي:

- غياب رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة.

- سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة.
  - العزوف عن إتباع المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة.
  - ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
  - تحديد وقت مناسب لكل المعلمين للاجتماعات الدورية داخل المدرسة.
  - صعوبات توفير مكان مناسب للاجتماعات خصوصا مع الاعداد الكبيرة من المعلمين.
  - خجل بعض المعلمين المتميزين من الافصاح عن آرائهم وعرض خبراتهم امام زملائهم أثناء اجتماعاتهم وجها لوجه.
  - محدودية وضيق وقت الاجتماعات داخل المدرسة خلال اليوم الدراسي.
- المبحث الخامس: خبرات بعض الدول في تطبيقات مجتمعات التعلم كمدخل للتنمية المهنية وسبل الاستفادة منها لتحسين الاداء المهني للمعلم في مدارسنا المصرية:
- تجربة سنغافورة:

واقع تطبيق مجتمعات التعلم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس في سنغافورة: لا يستطيع المرء أن يُصبح مُدرسا في سنغافورة دون التمكن من المادة التي سيدرسها على نحو عال، علاوة على سنة على الأقل من التعليم المُضنى في مهنة التعليم، ويُحدث هذا المنهاج على الدوام؛ ليعكس الحاجات المتغيرة لنظام سنغافورة التعليمي (الدخيل، 2014، ص 172) وعليه يحدث معظم التطوير المهني في سنغافورة لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية داخل المدارس، حيث يتوفر لديهم العديد من فرص التعلم كجزء لا يتجزأ من العمل، فمن المعلوم واقعا أن المدارس يجب أن تكون المنظمات الرئيسة التي تعزز تعلم المعلمين، وأن المدارس نفسها يجب أن يتم تصورها على أنها "منظمات تعليمية"

ففي عام 2009 / 2010 بعد مرور أكثر من عقد على مبادرات التطوير المهني المبتكرة سمحت وزارة التعليم لجميع المدارس العامة لتصبح مجتمعات تعلم مهنية وقد جعلت هذه السياسة سنغافورة أول دولة في العالم تعتمد إطار عمل مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الدول ويتم التركيز في مجتمعات التعلم المهنية على ممارسات التطوير المهني القائمة على الاستقصاء مثل بحوث العمل ودراسة الدروس اليابانية ومجموعة واسعة من دوائر التعلم التي تركز على مواضيع مختلفة مثل: (ابتكار المناهج، وممارسات التدريس التي تركز على الطلاب، والاستخدامات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتخطيط التعاوني للدرس، والتعلم القائم على المشروعات). حيث يشار إلى مجموعات الزملاء الذين يتعلمون معاً ويتعاونون باسم "فرق التعلم"، وهذه عادة ما تكمل عملها خلال فترات زمنية محددة تسمى "المساحات البيضاء" (Yoong, 17-20 January, 2013).

ويتم تشجيع المدارس الحكومية على توفير ما لا يقل عن ساعة واحدة من الوقت المخصص للحصص الدراسية في الأسبوع للمعلمين للمشاركة بنشاط في هذه الأنواع من مبادرات التنمية المهنية القائمة على المدرسة، وعادة ما تخطط فرق التعلم لحوالي من 8: إلى 10 جلسات لمدة ساعتين موزعة على مدار العام الدراسي بأكمله، Bautista & Gopinathan, (2015, p. 320)

وتُعد بحوث العمل واحدة من أكثر الممارسات انتشاراً في مجتمعات التعلم المهنية في سنغافورة " وهناك شكل آخر من أشكال برامج التطوير المهني المدرسي الذي اكتسب زخماً، وهو دراسة الدروس اليابانية والذي قدم في مدارس سنغافورة في عام 2005، على غرار بحوث الفعل.

### أنواع فرق مجتمعات التعلم المهنية في سنغافورة:

عملت سنغافورة على بناء مجتمعات التعلم القائمة على المشاركة والتعاون والحوار البناء سواء كانت قائمة على علاقات داخلية على مستوى المدرسة، أو بناء علاقات خارجية مع المدارس الأخرى على مستوى المجموعات، وتتم مجتمعات التعلم المهنية على مستوى "مجموعات المدارس" من خلال:

### مجتمعات التعلم الشبكي **Networked Learning Communities**

فصول الموضوعات **Subject Chapters**؛ وهي فصول خاصة بكل مقرر أو موضوع دراسي؛ وذلك لتبادل الممارسات الجيدة بين المعلمين وتحديد المشاكل المشتركة ووضع حلول لها.

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

واقع تطبيق مجتمعات التعلم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية:

تُعد المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية إحدى الطرق لمساعدة المعلمين على ربط البحث بالممارسة؛ إذ تحسن المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية كلا من ممارسة المعلم وكذلك إنجاز الطالب؛ حيث يُظهر المعلمون المشاركة الكاملة في مجتمعات التعلم المهنية بشكل أقوى مع مرور الوقت؛ حيث الالتزام بالمهمة المشتركة، أو التي بدورها تجعل مجتمعات التعلم المهنية أكثر نجاحاً، كما يعتقد المعلمون أن مجتمعات التعلم المهنية تُعد وسيلة لزيادة تحصيل الطلاب والإصلاح المدرسي العام.

أنواع فرق مجتمعات التعلم المهنية: تقوم المدرسة بعد إنشاء فريق قيادة المدرسة بتطوير مجتمعات تعلم مهنية إضافية على أساس الاحتياجات الفردية للمدرسة، والتي قد تكون فرق مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الصف.

- فرق مجتمعات التعلم المهنية في مجال المحتوى.

- فرق مجتمعات التعلم المهنية على مستوى المدرسة، أو... الخ

ويتم تنفيذ الأنواع السابقة من خلال المعلم الرئيس، وهو القائد الذي أتقن إدارة الصفوف الدراسية، ووجد طرق لتسريع التعلم لجميع الطلاب، وهو الذي لديه اتصال مميز وقوي مع طلابه، ويدرك أن عملية التعليم أكثر من مجرد مشاركة المحتوى، فبدلاً من ذلك يربوا متعلمين مستقلين لديهم مهارات التفكير النقدي؛ لكي يساعدهم هذا التفكير في النمو بشكل فردي، ويُعدون طلابهم من أولى اهتماماتهم، ويُكيّفون المنهج الدراسي لاحتياجات المتعلمين، ويرفعون طلابهم إلى أعلى مستويات التوقع، ويجعلونهم مسؤولون عن تعليمهم، ويتمتعون بعقلية قادرة على حل المشكلات بشكل منهجي والمساءلة لشخصية، كما يبحث هؤلاء المعلمين باستمرار عن الفرص لتحسين أنفسهم كمربين لتعزيز تجربة مجتمعات التعلم المهنية من خلال منح تحسين المدارس، حيث يتم جلب معظم استراتيجيات التطوير المهني أو التعليمي إلى المدرسة من خلال أخصائي تحسين المدرسة، ومدير المدرسة، وفريق قيادة المدرسة في عملية التحسين، ويُعد فريق قيادة المدرسة من أوائل مجتمعات التعلم المهنية التي يتم تنفيذها؛ إذ تُعطي تلك القاعدة لكل من المدير وأعضاء الفريق نموذج عمل إيجابي من مجتمعات التعلم المهنية. (East, 2015, p. 90) حيث إن القدرة القيادية للمدير أمر بالغ الأهمية في تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية؛ إذ يقوم مدير المدرسة بتطوير قدرات الافراد داخل المدرسة وتوفير الفرص لهم للعمل والتعلم معا في بيئة عمل إيجابية. يتم إعادة جدولة اليوم



الد راسي ؛ بحيث يتم إطالته خلال أربعة أيام مع تفرغ المعلمين في اليوم الخامس للممارسة أنشطة التنمية المهنية، مع مراعاة تشابه الجداول الد راسية للزملاء المشاركين في برامج التنمية المهنية لنفس التخصص في أثناء تقسيم الوقت، كما يتم تخصيص حوالى من 30 - 40 ساعة سنويا كي يُشارك المعلمون خلالها في لجان العمل؛ والتي يمكن أن توزع بتخصيص نصف يوم كل ثلاثة أسابيع لأسرة كل مادة دراسية، أو تخصيص آخر حصتين في نهاية الأسبوع، أو عقد اجتماعات دورية مرتين كل شهر؛ للتدريب على موضوعات تخص جميع المعلمين (عبد العاطي، 2016، 347). ويُلاحظ على مجتمعات التعلم المهنية في أمريكا أنها تتسم بالحرية والمرونة، وأنها نابعة من رغبة المعلمين في تحسين أدائهم؛ وبالتالي فهي ليست إجبارية من الجهات العليا.

**الجهود المصرية في تحقيق بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية:**

على الرغم من الجهود المبذولة في تحسين الأداء بالمدرسة المصرية، ودور القيادات التربوية في تحسين الأداء على المستوى التنظيمي والجماعي والفردى؛ فإنها تعاني من إخفاق في دعم التنمية المهنية المستمرة وبناء القدرات القيادية لأعضاء الفريق المدرسي؛ ومن ثم غياب بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية؛ حيث أثبتت البحوث والدراسات العلمية والوثائق الرسمية أوجه القصور على النحو التالي:

- أ- معوقات إدارية:
- ضعف دور الإدارة المدرسية في عملية التخطيط.
- نقص توافر مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة من قبل معظم مديري المدارس.

- اتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة، فضلا عن عدم تشجيع المديرين على التجديد والابتكار في المدارس (عبد الرسول، 2013، ص 515).

ب- بعض مشكلات البنية التنظيمية للمؤسسة التعليمية:

أشارت دراسة (عزه أحمد محمد الحسيني و إيمان زغلول، 2005م) التي تناولت واقع الأداء المدرسي في مصر إلى غياب الثقافة التنظيمية، التي تسمح بتفويض السلطات، وتمكين العاملين، والافتقار إلى قيادة مدرسية فعالة تسهم في توفير المناخ المدرسي الجيد، بالإضافة إلى صعوبات الاتصال بين المستويات كافة، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم.

ج- بعض المشكلات الخاصة بجودة الأداء المدرسي

خاتمة وتوصيات

مما سبق يتضح أن أزمة جائحة كورونا تعتبر تحدي يقيس قدرة الدول على تطوير نظامها التعليمي، للتعامل مع المستجدات المتسارعة والظروف الطارئة، مما يتطلب الاستفادة من تجربة أزمة جائحة كورونا، للعودة إلى مسار تحسين التعليم بوتيرة أسرع، وتمثل التنمية المهنية للمعلمين وتنميتهم مهنيًا في بيئات الطوارئ أمر ضروري يتطلب تخصيص الوقت والموارد الكافيين، كما يحتاج المعلمون إلى الدعم لربط محتوى الكتب المدرسية بالحياة، ومن ثم لن يتمكن التدريب التقليدي وحده من تحفيز المعلمين على التعامل مع موضوعات جديدة ومعقدة لتعلم كيفية مواجهة الضغوط والأزمات، لذا ينبغي إيجاد بيئة تعلم مهنية حاضنة للإبداع الرقمي؛ وفسح المجال للمعلمين على تجريب استراتيجيات تعلم مهنية جديدة، توظف من خلالها أدوات وتقنيات التكنولوجيا الحديثة، ومنح العاملين الثقة والصلاحيات اللازمة لتفعيل أوعية وأساليب مجتمعات التعلم المهنية الرقمية، مع دعم وتشجيع المبادرات الرائدة في

هذا المجال. بالإضافة إلى التوسع في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية الرقمية على مستوى المجتمع المهني المدرسي بأكمله: إداريون، فنيون، معلمون، وطلبة؛ للاستفادة القصوى منها على اعتبارها استراتيجية تطوير مهني مستمر.

### التوصيات:

#### (1) إيجاد نظام فاعل لتنفيذ فكرة مجتمعات التعلم المهنية:

وهو ذلك النظام الذي يتعاون فيه الموجه مع مدير المدرسة ومع المعلمين في تكوين شبكات تعاون بين مجموعات المدارس المتقاربة؛ لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، كما يحقق فيه المعلم المتوسط إنجازات متميزة، ويجد فيه المعلم المستجد الدعم والرعاية التي تمكنه من أداء عمله بفاعلية؛ بالاستفادة من خبرات زملائه.

#### (2) ضرورة دعم القيادة المدرسية لفكرة مجتمعات التعلم المهنية من خلال (تنظيم الجدول

الدراسي لدعم التنمية المهنية بتأمين الموارد المادية والبشرية والوقت المناسبين، متابعة ورصد التحسن في الأداء والتعلم، وتقديره).

#### (3) تشجيع المعلمين على الانضمام لمجتمعات التعلم الالكترونية لما لها من دور كبير في تنمية

أدائهم المهني وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

#### (4) توفير البنية التنظيمية الداعمة:

مثل توفير كل من:

- مجالات اهتمام مجتمعات التعلم المهنية بالتركيز على ممارسات التطوير المهني القائمة على الاستقصاء، مثل: بحوث العمل، ودراسة إحدى اللغات كما في سنغافورة وأسلوب العمل في فريق، ومهارات الاتصال المفتوح، ومهارات صنع واتخاذ القرار، ومهارات استثمار تكنولوجيا المعلومات).

- أماكن ملائمة للاجتماعات، وكذلك الوقت اللازم لعملها من خلال إعادة هيكلة الجداول الدراسية؛ بحيث يتم تفرغ المعلمين وتوفير الوقت اللازم للتخطيط لمعلمي التخصص (ويجب ألا يزيد العدد في التخصص الواحد عن 6 أفراد كما في مقاطعة الغرب الأوسط للولايات المتحدة)، وكذلك وقت الاجتماعات الشهرية للتنمية المهنية للمدرسين بطريقة منظمة ومنسقة في عملية شهرية (ثلاث مرات في الشهر؛ كما في مدرسة واشنطن الثانوية). أو أن تكون (من 8 إلى 10 جلسات لمدة ساعتين موزعة على مدار العام الدراسي بأكمله كما في سنغافورة).

(5) تنفيذ مشروعات شراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية بالجامعات لبناء مجتمعات تعلم مهنية إلكترونية بالمدارس لتحسين وتطوير الممارسات المتميزة.

## المراجع

- حيدر، عبد اللطيف، و المصليحي، محمد.(2006).: دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة الحادية والعشرون، ع. 23.
- الدخيل، عزام محمد (2014): تعلمهم: نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي، بيروت، الدار العربية للعلوم.
- الصغير، أحمد (2009).: مجتمعات التعلم مدخل لضمان الجودة في المدارس الثانوية، دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- عبد العاطي، حمادة رشدي (2016): تطوير وحدة التدريب والجودة بالتعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة: دراسة ميدانية، وسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.
- عبدالرسول، محمود أبو النور (2013): تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، العدد (2).
- مجاهد، فايزة أحمد الحسيني (2022): مجتمعات التعلم المهنية وتحسين مستوى الاداء المهني للمعلم في حالات الطوارئ، جريدة المسلة نيوز، متاح على 2022 \ 1 \ 4  
<https://www.almaslahnews.com/%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8>
- محمددين، حشمت عبدالحكيم، موسي، أحمد محمد (2017): متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين". مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (172).
- المطيري، هيا عمر (2018): واقع المجتمعات المهنية لمعلمات العلوم ومتطلبات تطبيقها في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم.. رسالة ماجستير، جامعة القصيم

**References:**

artlett, K.(2006): Professional Learning Community Within a State Education Organization: An Action Research Study, Ed. 0-, University of Washington, USA. P. 15

Bautista, A., Wong, J., & Gopinathan, S. (2015): Teacher professional development in Singapore: Depicting the landscape". *Psychology, Society, & Education*. 7(3), 311-326

Daniel, C. (2015): School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5

East, K. A. (2015). "A study of professional learning communities: Characteristics of implementation and perceived effectiveness in improvement schools in West Virginia", Paper 937.

Hipp, K. K., Huffman, J. B., Pankake, A. M. & Olivier, D. F (2008):. Sustaining professional learning communities: Case studies. *Journal of educational change*, 9(2), 173-195

Kociuruba Jr, J. P. (2017):Teachers' Perceptions of Professional Learning Communities and Their Impact on School Culture. *Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*. Walden University.

Prenger, R.; Poortman, C. L.; & Handelzalts, A. (2018): The Effects of Networked Professional Learning Communities. *Journal of Teacher Education*, (82).

RonCormier,(2009): Professional learning communities: Characteristics, principals and teachers, paper presented at the annual Meeting of the Louisiana Education Research Association Lafayette, Louisiana,P. 19

Stephen, C.,(2007): School Leadership Development: Australian Education Seek Effective Leaders to Quality Teaching, *Educational Issues*, p. 1

Stoll, L.(2006): Professional learning communities: A review of the literature, Journal of educational change, No. 7, PP. 221 – 258

Stoll, L.; Bolam, R.; McMahon, A.; Wallace, M. & Thomas, S. (2006): Professional learning communities: A review of the literature. Journal of educational change 7(4) 221 -258

Sue, K., Margaret, B. and Tammy, J.(2003): Defining Learning Communities. Discussion Paper DI/, University of Tasmania – Centre for Research & Learning in Regional Australia (CRLRA),p. 11