

تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة

A Proposed Vision for Activating Professional Learning Communities According to the Supervisory Model New in Light of School Empowerment

د. نايف بن حجي العنزي - الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

E:mail: dr-naif@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصوّر لتفعيل مجتمعات التعلّم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد وتمكين المدرسة، وذلك بالكشف عن واقع التفعيل والمعوقات لدى عيّنة عشوائية من (١٨٩) معلّمًا من المعلمين بمدينة عرعر وتوصلت الدراسة إلى أنّ تفعيل هذه المجتمعات متوسط، بينما المعوقات عالية. وقُدّمت تصوّرًا مقترحًا. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار وطني شامل لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية مع تمكين المدارس، وتأهيل القيادات وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة التعاون وتقويم الفاعلية وإشراك المعلمين وتوظيف التقنية، مع تضمين التفعيل كهدف استراتيجي وإطلاق حملات توعوية، واقتُرحت إجراءات دراسات طولية لتقصّي الأثر، وبحث نماذج متنوعة للتفعيل، ودراسات معمّقة بشأن دور المشرف، ومقارنات بين المدارس الفعّالة وغير الفعّالة، وتصميم برامج تدريبية مبتكرة، وبحث العلاقة بالرضا الوظيفي، وربط الأهداف برؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: مجتمعات التعلم المهنية - النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة.

Abstract:

The study aimed to propose a vision for activating professional learning communities in light of the supervisory model and school empowerment, by revealing the reality of activation and obstacles among a random sample of (189) teachers from teachers in the city of Arar. The study concluded that the activation of these communities is average, while the obstacles are high. It presented a proposed vision. The study recommended the necessity of adopting a comprehensive national framework to activate professional learning communities while empowering schools, qualifying leaders and providing the necessary resources, enhancing the culture of cooperation, evaluating effectiveness, involving teachers and employing technology, while including activation as a strategic goal and launching awareness campaigns. It suggested conducting longitudinal studies to investigate the impact, researching various models of activation, in-depth studies on the role of the supervisor, comparisons between effective and ineffective schools, designing innovative training programs, researching the relationship with job satisfaction, and linking the goals to the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: Professional Learning Communities - The Supervisory Model in Light of School Empowerment.

مقدمة:

تشهد الأنظمة التعليمية المعاصرة تحولاتٍ مُتسارعةً تستدعي البحث عن آليات مبتكرة وفعالة لتطوير الأداء المهني للمُعلّمين وتحسين جودة الممارسات التعليمية داخل المؤسسات التربوية. وتبرز مجتمعات التعلم المهنية (Professional Learning Communities - PLCs) كأحدى الاستراتيجيات الواعدة لتحقيق هذا الهدف، إذ تُوفّر للمعلمين بيئةً تعاونيةً لتبادل الخبرات والمعرفة، والتعمق في الفهم التربوي للقضايا والتحديات التي تواجههم في عملهم، بالإضافة إلى تطوير وتنمية مهاراتهم المهنية بشكل مُستمرّ وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة تخدم مصلحة الطلاب والعملية التعليمية ككلّ.

وتدعم مجتمعات التعلم بشكل جوهري مسيرة التطوير المهني للمعلمين والارتقاء بمستواهم وكفاءاتهم (Moet, 2022) ويتجاوز تأثير هذه المجتمعات مجرد النمو الفردي للمعلم، إذ تعمل مجتمعات التعلم المهنية على إحداث نقلة نوعية في جودة التعليم ككلّ، وذلك من خلال ترسيخ ثقافة التطوير المهني المستمرّ، وتشجيع التعاون البناء والمثمر بينهم، وتحفيز تبني الممارسات المبتكرة في الفصول الدراسية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة وإيجابية على تحسين مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب (Brown et al., 2018).

في ضوء ما سبق من أهمية مجتمعات التعلم المهنية ودور القيادة والإشراف في تفعيلها وتطوير أداء المعلمين، يصبح من الأهمية بمكان استكشاف كيفية دمج هذه العناصر بشكل فعال. فبينما تُوفّر مجتمعات التعلم المهنية بيئة للنمو التعاوني، يبقى دور القيادة الإشرافية حاسماً في توجيه هذه الجهود وضمان تحقيق أهداف التطوير المهني المستدام وتجويد الممارسات التعليمية في ضوء مبادئ تمكين المدرسة.

كما تُؤكّد نتائج العديد من الدراسات الدور المحوري للإشراف التربوي في تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين والارتقاء بجودة العملية التعليمية. فقد أشارت دراسة (Fujiono et al. (2023 إلى أنّ أنشطة الإشراف الأكاديمي التي يُمارسها مديرو المدارس تُسهم بفاعلية في تطوير احترافية المعلمين من خلال توفير برامج تدريبية متنوعة وآليات لإصدار الشهادات المهنية، وفي سياق متصل، أوضح (Niku et al. (2020 أن الإشراف التربوي يمتلك القدرة على تعزيز احترافية المعلمين بشكل ملحوظ من خلال دعمهم في تحقيق أفضل نتائج ممكنة لتعلّم الطلاب وزيادة فرص تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة.

كما يبرز دور القيادة الإشرافية القويّة والمتمنّعة بالكفاءات المهنية العالية كعنصرٍ بالغ الأهمية في دعم النمو المهني للمعلمين وتحسين أدائهم داخل المؤسسات التعليمية (Azhar et al., 2025). ويشدد نموذج الإشراف التربوي الحديث على ضرورة الاهتمام بتحسين جوانب متعدّدة في البيئة المدرسية (Murtando, 2024). وعلاوة على ذلك، يساهم الإشراف التربوي بشكل فعّال في تطوير العملية التعليمية من خلال العمل على تنمية كفاءات المعلمين، وتحديث المناهج والمواد التعليمية المستخدمة، وتعزيز ثقافة التعاون والديمقراطية والعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المجتمع المدرسي (Mahmud & Salih, 2021).

وفي هذا السياق، تتزايد أهمية تبني نماذج إشرافية حديثة تتجاوز الدور التقليدي للإشراف، نحو نموذج داعم ومُيسّر يُمكن المدارس من قيادة عمليات التطوير المهني ذاتيّاً، بما يتماشى مع مبادئ تمكين المدرسة وتعزيز استقلاليتها في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها الخاصة؛ إذ أوضح الجهني (٢٠٢٣) الدور المحوري والأساسي للإشراف التربوي في العملية التعليمية، مُؤكّداً مساهمته الفعّالة في تطوير العمل التربوي وتنظيمه بجميع جوانبه الرئيسية التي تشمل المُعلّم والمنهج والطالب. كما وصفه بأنّه يُمثّل القمّة الفنيّة للهيكل التعليمي، ويقوم بدور حلقة الوصل المهمّة بين الميدان التربوي والإدارة العليا في المؤسسة التعليمية. من هذا المنطلق، يمكن تقديم تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، مع التركيز على دور النموذج الإشرافي الجديد الداعم في تعزيز فاعلية هذه المجتمعات وتمكين المدرسة من قيادة جهود التطوير المهني بكفاءة واقتدار.

إذ بات من الضروري تبني رؤية معاصرة له تتواءم مع الاتجاهات والنماذج الإشرافية الحديثة؛ نظراً للدور المحوري الذي يؤديه الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية. فقد شهدت هذه النماذج تنوعاً وتطوراً ملحوظاً نتيجة لتراكم المعارف، وسرعة تدفق المعلومات، والتغيرات المستمرة في الأنظمة التربوية، والتوسع الكبير في البرامج التعليمية. هذه المستجدات تستلزم بدورها تركيزاً مضاعفاً على ضمان جودة التعليم ونوعيته، والسعي المستمر نحو تحسين مستوى المخرجات التعليمية تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة (قدرة، ٢٠١٩).

وشهدت فلسفة الإشراف التربوي تحولات جذرية في الأدبيات التربوية، مدفوعة بتطور الأنظمة التعليمية وخصائصها المتنوعة، والتوجهات المتغيرة التي تحدد دور الممارسة الإشرافية في العملية التعليمية. وقد أثمر هذا التطور عن ظهور اتجاهات ونماذج إشرافية متعددة ومتباينة في تطبيق الممارسات الإشرافية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥).

من المسلم به أن أي نموذج إشرافي فعال لا بد أن يستند إلى أسس راسخة، من بينها تحديد أهداف واضحة ومحددة لبرنامج الإشراف، وضمان قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين القيادات التربوية والمعلمين في الميدان التعليمي. كما يستلزم الأمر إيجاد فهم مشترك للأدوار والمسؤوليات لكل فرد في العملية التعليمية (الحجري، ٢٠٢٣). وترتكز المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة على الإيمان بقدرة المدرسة على تنظيم معارفها وتوظيفها لتحسين أدائها، مع التركيز على الاستدامة وتشجيع المشاركة الفاعلة لمنسوبيها في التطوير، والاسترشاد بمعايير التقويم المدرسي، وتقديم دعم للتميز مبني على البيانات، وتحمل المدرسة مسؤولية التحسين المستمر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥).

ولقد أكدت نتائج دراسة قدرة (٢٠١٩) الأهمية المحورية لتفعيل نموذج الإشراف الداعم في سياق تمكين المدرسة، مشيرة إلى دوره الحيوي في تعزيز قدرة المدرسة على تحديد احتياجاتها وتصميم مبادرات التطوير المهني المناسبة لسياقها. كما أكدت دراسة Fujiono et al. (2023) دور الإشراف الأكاديمي في تطوير احترافية المعلمين. وبين Niku et al. (2020) قدرة الإشراف التربوي على تعزيز احترافية المعلمين. وأوصت دراسة الحجري (٢٠٢٣) بتعزيز فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، خاصة في توجيه الطلاب وإرشادهم والنمو الأكاديمي والمهني، من خلال رفع الوعي، وزيادة المشاركة في القرارات، وتوفير التدريب والتنقيف اللازم لتحسين أدائهم وبالتالي تطوير العملية التعليمية التعلمية. وأبرزت دراس Azhar et al (2025) أهمية الإشراف التربوي بقيادة كفاءات مهنية قوية لتنمية المعلمين. وأوضح Murtando (٢٠٢٤) أن نموذج الإشراف التربوي يهدف لتحسين جوانب مدرسية متعددة. كما أشار محمود وصالح (٢٠٢١) إلى مساهمة الإشراف التربوي في تطوير كفاءات المعلمين.

في ضوء ما سبق من استعراض لأهمية مجتمعات التعلم المهنية ودورها في تطوير أداء المعلمين وتحسين جودة التعليم، والمتطلبات الأساسية لنجاحها، التي من ضمنها القيادة الداعمة والميسرون الأكفاء. بالإضافة إلى تأكيد الدراسات العلاقة الإيجابية بين الممارسات الإشرافية الحديثة ونمو المعلمين المهني (العجمي، ٢٠٢٣)، يتضح الدور المحوري الذي يمكن أن يؤديه الإشراف التربوي في تفعيل هذه المجتمعات وتحقيق أهدافها. فالإشراف التربوي الحديث، كما أكدته العديد من الدراسات، لم يعد يقتصر على المراقبة والتقييم، بل تطور ليصبح عملية دعم وتوجيه وتمكين للمعلمين. ومن هذا المنطلق، يصبح تبني نموذج إشرافي داعم يركز على مبادئ تمكين المدرسة ضرورة حتمية لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بشكل فعال ومستدام، وهو ما سيسعى التصور المقترح الحالي إلى تفصيله وتوضيحه.

مشكلة الدراسة:

استناداً إلى الرؤية الطموحة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، التي تهدف إلى تمكين جميع المتعلمين من اكتساب خبرات تعليمية عالية الجودة ترسخ اعتزازهم بالدين الإسلامي وقيم المجتمع السعودي،

مع بلوغ أرقى المعايير التربوية والتعليمية، فإن تحقيق هذه الغايات تستلزم تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والمُشرفين التربويين، وذلك في سبيل تمكين المدرسة وتعزيز جودة العملية التعليمية بشكل شامل (قدورة، ٢٠١٩) يبرز الإشراف التربوي كعنصر أساسي لتحقيق هذا التقدم المنشود في العملية التعليمية. فمن خلال دوره الفعّال في معالجة التحديات التربوية وتقديم الحلول والتصوّرات التطويرية، يعمل الإشراف التربوي كحلقة وصل حيوية بين الميدان التعليمي والمؤسسات المشرفة، ويسهم بشكل كبير في نجاح العمل التربوي وتمكين المعلمين من أداء واجباتهم بكفاءة، ما ينعكس إيجاباً على المستوى التعليمي للطلاب، وهم جوهر العملية التعليمية (Minton et al., 2020).

فإنه، على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتعزيز إنشاء وتفعيل مجتمعات التعلم في المدارس، إيماناً بدورها المحوري في إصلاح المدارس وتحسين أدائها ورفع مستوى معلميه، فإن الواقع العملي يشير إلى أنّ مدارس التعليم العام لم ترتق بعد إلى مستوى مجتمعات التعلم الحقيقية. فلا تزال الأفكار والقيم السائدة تركز في الغالب على تعلم الطلاب فقط، بينما تسود في المدارس ثقافة الانعزال، وتقليدية أساليب التدريس، ومحدودية فرص التطوير المهني للمعلمين، وضعف في الإنتاجية التعليمية (حسن، ٢٠١٩؛ وعطيف وشراحيلي، ٢٠٢١). وتؤثر مجتمعات تعلم المعلمين إيجابياً على معتقداتهم وسلوكياتهم المهنية، من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم (Pan & Cheng, 2023). كما أنّ الانخراط في هذه المجتمعات يسهم في تحسين دوافع المعلمين ورضاهم وكفاءتهم الذاتية، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم التدريسية في مجالات التخطيط والتقييم والممارسات الصفية (Ohayon & Albulescu, 2022).

ويبرز الدور المحوري للإشراف التربوي في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وضمان نجاحها وتأثيرها في المدارس، حيث يمثل القوة المحركة التي توجه تعاون المعلمين وتبادل خبراتهم نحو تحقيق أهداف تعليمية واضحة ومرتبطة بتحسين تعلم الطلاب والأداء المدرسي (Niku et al., 2020)، فالقيادة الإشرافية الواعية والداعمة تهئ البيئة المدرسية المشجعة لتشكيل هذه المجتمعات وتعزز مشاركة المعلمين بفاعلية واستدامة (Azhar et al., 2025)، كما يوفر الإشراف المنظم الإطار الهيكلي والأدوات العملية لتنظيم عمل المجتمعات وتحديد أولوياتها وتقييم أثرها على تحصيل الطلاب وجودة الخدمات (Murtando, 2024)، والأهم من ذلك أنه يبني ثقافة مدرسية تقدر التعاون والتفكير التأملي وتبادل المعرفة (Mahmud & Salih, 2021)، وهي عناصر حيوية لتطوير كفاءات المعلمين وتحسين المناهج وأساليب التدريس، مما يؤكد أنه لا يمكن تصور تفعيل حقيقي ومستدام لمجتمعات التعلم المهنية دون دور فاعل ومُوجّه من قبل الإشراف التربوي الذي يقود ويدعم ويسهل عمل هذه المجتمعات نحو تحقيق أهداف التطوير المنشودة (Fujiono et al., 2023).

بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة الدوسري (٢٠٢١) إلى أنّ تطبيق نماذج الإشراف القائم على تمكين المدرسة في المملكة العربية السعودية يقتصر حالياً على مدارس تطوير. وقد أوصت الدراسة بمنح إدارات التعليم صلاحيات أكبر للإدارة الذاتية، وتطبيق نموذج التقييم الذاتي للمدرسة. وأظهرت دراسة المحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤) أن مديرات المدارس في مدينة الرياض يرين أنّ تطبيق النموذج الإشرافي الجديد لتمكين المدرسة يواجه معوّقات بدرجة متوسطة. في المقابل، أشارت نتائج دراسة أبو العلا والأسمري والجهني وأحمد وشويلان (٢٠٢٥) إلى أنّ النموذج الإشرافي الجديد يسهم بدرجة عالية في تمكين منسوبات مكتب تعليم الواحة بخدة من مهارات إعداد البحوث الإجرائية والتحفيز على ممارستها.

وانطلاقاً من الدور الجوهري للإشراف التربوي في تجويد وتطوير منظومة التعليم وعناصرها وتحقيق التكامل بينها لتحسين مخرجات التعلم في مختلف البيئات التعليمية وتنسيق البرامج التربوية (شعلان، ٢٠١٦)، فقد أصبحت هناك ضرورة ملحة لإعادة تقييم شاملة للعمليات الإشرافية على مستوى الفكر والتطبيق، بالإضافة إلى تطوير البنى التنظيمية والهيكلية للإشراف التربوي (الطعجان، ٢٠١٢، قرادي والقحطاني، ٢٠٢٣).

ويركز النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة على أهمية تكامل تنفيذ الممارسات الإشرافية جنباً إلى جنب مع عمليات التعليم والتعلم والممارسات الإدارية بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥). وتتمثل تحديات تطبيق نموذج الإشراف في مقاومة التغيير المتوقعة من بعض العاملين في التعليم، التي تستدعي جهوداً قيادية لنشر ثقافة النموذج وتوعية الكوادر بأهميته ومتطلباته. كما قد يواجه التطبيق ضعفاً في الاستجابة نتيجة لقلة الإلمام بالنموذج الجديد (الصعب، ٢٠٢٤). علاوةً على ذلك، أكد الحجري (٢٠٢٣) أنَّ أبرز صعوبات تطبيق نماذج الإشراف التربوي عامّة، هي: عدم وضوح خطة ورؤية الإشراف التربوي على مستوى الوزارة، وعدم كفاية الاقتناع بأهمية التدريب المستمر للمشرفين، ومقاومة التجديد والتطوير، ومحدودية الخبرات في التدريب الإشرافي، ونقص الموارد المالية والبشرية اللازمة للعمل الإشرافي.

في ضوء ما سبق من تأكيد على أهمية مجتمعات التعلم المهنية في تطوير أداء المعلمين وتحسين جودة التعليم، والدور المحوري للقيادة والإشراف في تفعيلها، يبرز النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة كإطار عمل بالغ الأهمية لتفعيل هذه المجتمعات. إذ إنّه يركز على مبادئ الدعم والمساندة والتمكين الذاتي للمدرسة، ما يجعله متوافقاً مع طبيعة مجتمعات التعلم المهنية التي تعتمد على التعاون والمشاركة والمسؤولية المشتركة بين المعلمين في قيادة عمليات التطوير المهني بأنفسهم، وبما يتناسب مع احتياجاتهم وسياقاتهم التعليمية الخاصة.

ومن ثمّ تحدّدت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟
أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرس؟
 ٢. ما معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟
 ٣. ما تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرس؟
 ٢. تحديد معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟
 ٣. بناء تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟
- أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة الحالية، أهميتها مما يلي:

الأهمية التطبيقية:

١. تسهم الدراسة في إغناء المكتبة العربية بدراسة متخصصة بشأن تفعيل مجتمعات التعلم المهنية من منظور إشرافي مُمكن، ما يدعم الباحثين في تطوير الممارسات التعليمية وتحسين الأداء المدرسي.
٢. تتناول الدراسة موضوعاً حيويّاً يتمثل في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، باعتبارها آلية فاعلة لتطوير المعلمين وتحسين جودة التعليم في ظل التحوّلات التربوية المعاصرة.
٣. تقدم الدراسة رؤية عملية حول كيفية تطبيق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة لدعم وتوجيه عمل مجتمعات التعلم المهنية بفاعلية.
٤. من المتوقع أن تُسهم الدراسة في زيادة وعي المعلمين بأهمية مجتمعات التعلم المهنية ودورها في تطوير أدائهم المهني وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات.

٥. يمكن أن تُشكّل الدراسة الحاليّة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تستكشف آليات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في سياقات تعليمية متنوّعة وتأثيرها في جوانب مختلفة من العملية التعليمية.
٦. تُقدّم الدراسة معلومات بشأن التحديات والمعوقات التي تواجه تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، واقتراح آليات للتغلب عليها، ما يفيد المسؤولين عن السياسات التعليمية في اتخاذ قرارات مستنيرة.
٧. تعالج الدراسة الحاليّة ندرة البحوث والدراسات التي تناولت بشكل معمّق تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد الممكن، على الرغم من أهميّة هذا التكامل في تحقيق أهداف التطوير التربوي.

٨. تقترح الدراسة آليات ورؤى عملية لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بكفاءة، ما يُوجّه الباحثين نحو تبني اتجاهات بحثية جديدة تساهم في تطوير المؤسسات التعليمية وتمكينها من مواكبة التحديات المعاصرة.
- الأهمية العلمية:**

١. يؤمل من هذه الدراسة أن تُقدّم نتائج واضحة ومُحدّدة بشأن كيفية تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة.
٢. قد تُحفّز الدراسة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تطوير برامج تدريبية تستهدف القيادات المدرسية والمشرّفين التربويين لتمكينهم من تفعيل ودعم مجتمعات التعلم المهنية بفاعلية.
٣. يمكن أن تُوجّه الدراسة جهود وزارة التعليم نحو تبني استراتيجيات واضحة لدعم مبادرات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في مختلف المدارس.
٤. من المؤمل أن يستفيد متخذو القرار في مدارس المملكة العربية السعودية من نتائج الدراسة وتوصياتها في وضع خطط وبرامج عملية لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وتعزيز دورها في تطوير الأداء المدرسي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** بناء تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة.
 ٢. **الحدود البشرية:** عينة عشوائية من المعلمين من جميع مراحل التعليم العام بمدينة عرعر.
 ٣. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمدارس مدينة عرعر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية.
 ٤. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦ هـ.
- مصطلحات الدراسة:**

تضمّنت الدراسة المصطلحات التالية:

مجتمعات التعلم المهنية:

تعرف مجتمعات التعلم المهنية بأنها: "مجموعة من المعلمين الذين يجمعهم الاهتمام المشترك بجعل أدائهم التدريسي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال العمل التعاوني، وتبادل الخبرات؛ من أجل ممارسات تدريسية أفضل، ومعالجة الصعوبات التي تواجههم، والقيام ببحوث استقصائية لتقويم نتائج الطلاب، وتقديم الدعم والمساعدة المناسبة لهم لتحقيق تعلم أفضل (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، ١٤٣٥هـ). وتعرّف إجرائياً بأنها: تكوين مجموعات تعاونية من معلمي التعليم العام داخل المدرسة، يتم تفعيلها وتوجيه أنشطتها من خلال نموذج إشرافي داعم يركز على تمكين المدرسة. تجتمع هذه المجموعات بشكل دوري ومنتظم لتبادل الخبرات والمعرفة، وبناء ممارسات تدريسية مبتكرة وفعالة، ومواجهة التحديات التعليمية المشتركة بشكل جماعي، بهدف تحسين أدائهم المهني وتجويد تعلم الطلاب في سياق يتم فيه تعزيز استقلالية المدرسة وقدرتها على قيادة مبادرات التطوير المهني.

النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة:

تعرف المحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤) النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة بأنه: "إطار عمل للإشراف التربوي يرتكز على المساندة والدعم في تحسين أداء المدارس وتطويرها لتحقيق تمكين المدرسة بتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية. يتم من خلاله تطوير منظومة التعليم، الذي يتضمن العمليات المقترحة لتوجيه الدعم والمساندة للمدارس وفق مستويات الأداء" (ص. ٣٥٥). ويُعرف إجرائياً بأنها: إطار عمل داعم ومساند لتفعيل وتوجيه أنشطة مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة، يهدف إلى تمكين المدرسة من قيادة عمليات التطوير المهني للمعلمين ذاتياً، وتحسين أدائهم وممارساتهم التعليمية بشكل مستمر، وصولاً إلى تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة وتحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

مجتمعات التعلم المهنية:

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية:

تُعرف على (٢٠٢٤) مجتمعات التعلم المهنية بأنها: "المدرسة التي يعمل أعضاؤها بشكل تعاوني تحت مظلة قيادة تشاركية، تركز الثقافة التعاونية، وتوفر فرص تعلم وتنمية مستديرة للعاملين بها - المعلمين على وجه التحديد من خلال فرق العمل التعاونية، والعمل الجماعي المشترك؛ بهدف تطوير الأداء المدرسي، وضمان جودة التعلم، وتحسين مخرجات التعليم" (ص. ٣٣٠).

يتضح مما سبق، أن مجتمعات التعلم المهنية تمثل عملية تعاونية مستمرة داخل المدرسة، تركز على رؤية مشتركة وقيادة تشاركية وثقافة عمل جماعي. ويهدف هذا التعاون إلى تطوير الأداء المهني للعاملين وتحسين جودة التعلم ومخرجات التعليم من خلال معالجة التحديات وتنمية المهارات.

فلسفة مجتمعات التعلم المهنية:

إن فلسفة مجتمعات التعلم المهنية تقوم على التطوير والتحسين المستمر لأداء أعضاء المجتمع المدرسي، ونشر ثقافة التعلم المستمر والمتغير، تتغير تبعاً لتطورات العصر، لبناء مجتمع تعلم مهني متطور باستمرار، كما تنبع من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل وتأثير هذه الظروف وقياس هذا التأثير من خلال تحسين أداء الطلاب وإنجازهم (عطيف وشراحيلى، ٢٠٢١). وتقوم مجتمعات التعلم المهنية على مبادئ أساسية تميزها، أبرزها: تشارك الرؤية والقيم والأهداف المشتركة، وتبني ثقافة التعاون الفعال، والتركيز الأساسي على تعلم الطلاب وتجويد مخرجاتهم التعليمية، والاهتمام بالنتائج القابلة للقياس كميّاراً للتحسين المستمر (العريفي والعنزي، ٢٠٢١).

يتضح مما سبق، أن فلسفة مجتمعات التعلم المهنية تستند إلى التطوير المستمر لأداء العاملين ونشر ثقافة التعلم المتجدد لمواكبة العصر، بهدف بناء مجتمع مهني متطور ينعكس إيجاباً على أداء الطلاب؛ ولتحقيق هذه الفلسفة، تعتمد مجتمعات التعلم على مبادئ أساسية كتشارك الرؤية والقيم والأهداف، وتبني ثقافة التعاون، والتركيز على تعلم الطلاب والنتائج القابلة للقياس.

أهداف مجتمعات التعلم المهنية:

تهدف مجتمعات التعلم المهنية إلى تحسين الأداء عبر استراتيجيات تنمي العاملين مهنيّاً وتؤسس ثقافة جديدة برؤية وقيم مشتركة وجو من العمل والتعلم الجماعي، مع التحول من التركيز على التدريس إلى التعلم المتبادل، ما يؤدي إلى التحسين المستمر للمدرسة، وهو ما يجعل تبنيها ضرورة قصوى (الداوود، ٢٠١٩). وتتسم أهداف مجتمع التعلم المهني بالتعدد والتنوع، إذ تختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة إلى أخرى، بل تتطور

داخل المجتمع المهني الواحد بمرور الوقت، فكلما تحققت أهداف معينة، يسعى المجتمع إلى تحقيق أهداف جديدة أكثر طموحاً (Russell, 2018).

يتضح مما سبق، أن مجتمعات التعلم المهنية تسعى لتحسين الأداء المدرسي من خلال تطوير العاملين وتأسيس ثقافة تعاونية تركز على تعلم الطلاب. وتتميز أهداف هذه المجتمعات بالتنوع والتطور المستمر، إذ تتوسع مع تحقيق كل هدف نحو آفاق جديدة وطموحة، ما يؤكد طبيعتها الديناميكية والساعية للتحسين الدائم. **أهمية مجتمعات التعلم المهنية:**

تعمل مجتمعات التعلم المهنية كركيزة أساسية في بناء القدرات التنظيمية للمدارس ودعم النمو المهني المستمر للمعلمين وتعزيز التعاون الفعال فيما بينهم، إذ تبرز الإجراءات والقرارات المحددة التي يتخذها القادة التربويون كعامل حاسم في نجاح هذه المجتمعات وتحقيق أهدافها (Plank et al., 2024).

يتضح مما سبق، الدور الحيوي لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير المؤسسة التعليمية من خلال بناء قدراتها التنظيمية ودعم النمو المهني للمعلمين وتعزيز التعاون بينهم، مع إبراز أهمية القيادة التربوية في نجاح هذه المجتمعات. علاوة على، الأثر الإيجابي لمشاركة المعلمين في هذه المجتمعات على دوافعهم ورضاهم المهني وثقتهم بأنفسهم، ما ينعكس على ممارساتهم التعليمية.

النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة

مفهوم النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة:

تعرفه أبو العلا والأسمري والجهني وأحمد وشويلان (٢٠٢٥) بأنه: عملية تعاونية منظمة وذات خطط مدروسة، تتلصص حاجات المدارس التابعة لمكتب تعليم الواحة وظروفها وتهدف إلى تمكينها والنهوض بالعملية التعليمية والتعليمية وتطويرها وتحسن مخرجاتها؛ تحت أي ظرف وفي أي مكان، ويقوم عليها نخبة من المشرفين والمشرفات الأكفاء ضمن من مراحل التقويم والاعتماد المدرسي (ص. ٤).

فلسفة النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة:

تتمثل فلسفة النموذج الإشرافي الجديد المطور (الإصدار الثاني ١٤٤٦ هـ) في تمكين منظومة المدرسة بشكل أساسي من تولي مسؤولية تنفيذ الممارسات الإشرافية ذاتياً. ويركز هذا النموذج جهوده الإشرافية على تطوير وتحسين الأداء التعليمي المدرسي في المجالات الحيوية المتمثلة في جودة التدريس، ونواتج التعلم، وجودة الأنشطة المدرسية، وجودة التوجيه الطلابي، وجودة التطوير المهني المستمر. ويهدف النموذج بذلك إلى تحقيق التكامل بين جميع الممارسات الفنية والتعليمية والإدارية والإشرافية داخل المدرسة. كما يتضمن آلية لدعم التميز المدرسي في مجالات الممارسات الإشرافية، حيث يصنف المدارس إلى فئتين: المدارس ذات الأداء التعليمي المنخفض، التي تنفذ ممارساتها الإشرافية ذاتياً مع تلقي خدمات دعم التميز في بعض المجالات. والمدارس ذات الأداء التعليمي المتميز، التي تنفذ ممارساتها الإشرافية باستقلالية ولها الحق في طلب خدمات الدعم عند الحاجة (السهيلي، ٢٠٢٤).

يتضح مما سبق، أن فلسفة هذا النموذج تتمحور بشأن منح المدرسة مسؤولية ذاتية لتنفيذ الممارسات الإشرافية، مع تركيز الجهود على تطوير جودة التدريس ونواتج التعلم والأنشطة والتوجيه والتطوير المهني، بهدف تحقيق التكامل بين الممارسات المختلفة ودعم التميز المدرسي. وهذا التحول يمكن المدرسة من قيادة جهودها التطويرية بفاعلية.

المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

يقوم النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عمله: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥، آل غرسان، ٢٠٢٤)

– إيماناً بقدرة المدرسة على استثمار معارفها وخبراتها بشكل منطقي لحل مشكلاتها وتطوير أدائها بفاعلية.

- تأكيد أهمية تركيز الجهود وضمان استدامتها، ودعم التزام وتحفيز جميع منسوبي المدرسة للمشاركة الفاعلة في عمليات التطوير والتحسين واتخاذ القرارات.
- اعتبار تصنيف المدارس ومعايير التقويم المدرسي ومؤشراته مرجعيات أساسية لتوجيه الممارسات الإشرافية الداخلية. وتقديم خدمات دعم التميز المدرسي بناءً على تحليل دقيق للبيانات والنتائج الفعلية لأداء المدرسة.
- اعتبار المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ جميع الممارسات الإشرافية والعمل على تحسينها بناءً على النتائج المتحققة. وتأكيد أن تمكين المدرسة يتطلب تحقيق التكامل بين الممارسات التعليمية والإشرافية والإدارية ضمن سياقها الواقعي.
- تمكين المدرسة من تطوير قدراتها في مجال الإشراف والتقويم الذاتي، والارتقاء بأدائها من خلال التعاون بين جميع منسوبيها. ومنح المدرسة الصلاحيات الكاملة لإدارة عمليات التعليم والتعلم وتحسينها، بما يدعم مبادئ الحوكمة والمحاسبة على النتائج.

أهداف النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة:

- يهدف النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة بشكل عام إلى منح المؤسسة التعليمية القدرة على تفعيل ممارساتها الإشرافية وتقويم أدائها بشكل ذاتي، ما يمكنها من وضع خطط تطويرية فعالة للتعليم والتعلم وتحسين جودتهما، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة والارتقاء بمستوى تعلم الطلاب وتحصيلهم العلمي. ويتحقق هذا الهدف العام من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، هي كما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥؛ المحيا والقحطاني والمطيري، ٢٠٢٤، شار، ٢٠٢٤).
- تحسين نواتج التعلم، تعزيز قيم الطلاب وشخصياتهم، وتنمية مهاراتهم. وتهيئة بيئة تعليمية جاذبة للطلاب وتحفيز مشاركة الأسر في تعليم أبنائهم. والارتقاء بتصنيف المدرسة نحو التميز واستدامته. وتطوير ممارسات وأساليب التعلم والتعليم.
- توفير مقومات التطوير المهني المستمر والتعاوني وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية. وتحفيز منسوبي المدرسة وتطويرهم وتشجيع الممارسات المؤثرة.
- ضمان جودة الأداء المدرسي وفق معايير التقويم. وتمكين تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين منسوبي المدرسة.

يتضح مما سبق، أن هذا النموذج يبنّي على مبادئ أساسية مثل الإيمان بقدرة المدرسة على حل مشكلاتها، وأهمية تركيز الجهود والمشاركة الفاعلة، واعتماد معايير التقويم مرجعية، وتقديم دعم التميز بناءً على البيانات، وتحمل المدرسة مسؤولية التحسين المستمر، وتكامل الممارسات، وتطوير القدرات الذاتية، ومنح المدرسة صلاحيات إدارة التعليم وتحسينه. وهذه المبادئ تُرسخ استقلالية المدرسة ومسؤوليتها.

مراحل إعداد النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة:

- مرت عملية إعداد النموذج الإشرافي الجديد (الإصدار الثاني) بالمراحل الآتية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥؛ أبو العلا والأسمري والجهني وأحمد وشويلان، ٢٠٢٥).
- مراجعة نتائج تطبيق الإصدار الأول للنموذج الإشرافي ١٤٤٥ هـ.
- مراجعة مرئيات الميدان التربوي وعكسها على النموذج.
- إجراء تحليل لأداء مدارس التعليم العام في الاختبارات الوطنية والتقويم المدرسي للعام الدراسي ١٤٤٥ هـ.
- عرض النموذج الإشرافي الجديد الإصدار الثاني في صورته الأولية على أصحاب العلاقة بوزارة التعليم.
- الصياغة النهائية للنموذج في ضوء الواردة من الجهات ذات العلاقة: وزارة التعليم وإدارات التعليم والمدارس.
- رفع النموذج لصاحب الصلاحية لإقراره.

يتّضح مما سبق، أنّ إعداد النموذج مرّ بمراحل شملت مراجعة نتائج التطبيق الأول ومرئيات الميدان وتحليل الأداء وعرضه على أصحاب العلاقة والصياغة النهائية وإقراره. وهذه المراحل تُؤكّد أهمية التغذية الراجعة والتعاون في تطوير النموذج.

ثانياً- الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت مجتمعات التعلم المهنية:

١. سعت دراسة (Liu et al., 2020) إلى اختبار نموذج وساطة متعدد المستويات ومعدّل للعلاقات بين القيادة التعليمية ومجتمعات التعلم المهني في سياق المدارس الصينية، إذ تعد هذه المجتمعات جزءاً راسخاً من الثقافة المدرسية. واقترحت الدراسة أن "مسؤولية المعلم" لها دور الوسيط، بينما يعمل "مناخ العدالة الإجرائية" كمُنظّم للعلاقة بين قيادة المديرين ومجتمعات التعلم المهني للمُعَلِّمين. وأظهرت النتائج أنّ مناخ العدالة الإجرائية يُخفّف بشكل كبير من تأثيرات القيادة التعليمية على كلّ من مسؤولية المعلم ومجتمعات التعلم المهني، إذ تعرّزت الآثار الإيجابية للقيادة التعليمية في ظلّ مناخ أعلى من العدالة الإجرائية.

٢. وبحث دراسة (Liu et al., 2020) الأدوار الوسيطة لكلّ من فعالية المعلم الجماعية والتنشيط المعرفي في الرابطة بين مجتمعات التعلم المهني وتحصيل الطلاب في الرياضيات على مستوى المدرسة، بالاعتماد على استجابات المعلمين والطلاب. شملت العينة ٥٤٥٨ معلّماً و ١١٣٢٤ طالباً من ٢٢٧ مدرسة إعدادية. وقد كشفت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات عن وجود ارتباط قويّ بين مجتمعات التعلم المهني وتحصيل الطلاب في الرياضيات على مستوى المدرسة، إذ توسّطت فعالية المعلم الجماعية وتبني المعلمين لاستراتيجيات التنشيط المعرفي في الحصص الدراسية هذه العلاقة بشكل كبير. وتناقش الدراسة الآثار النظرية والمنهجية لهذه النتائج.

٣. وكذلك هدفت العتيبي (٢٠٢٢): للكشف عن دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم الابتدائي. استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة على عينة (٣٣٥) مُعلّماً ومُعلّمة، وأظهرت النتائج دوراً كبيراً لمجتمعات التعلم المهنية في تحسين الجودة، مع فروق لصالح المعلمات، وأوصت بتدريب المعلمين وتعزيز القيادة التشاركية.

٤. بينما سعت دراسة العنزي والصالح (٢٠٢٤): للكشف عن واقع مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الثانوية في ضوء نموذج فان وزملائه من وجهة نظر مديراتها. استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة على عينة (١٣٢) مديرة، وأشارت النتائج إلى واقع مرتفع لمجتمعات التعلم المهنية في الأبعاد الثلاثة، مع عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وفروق لصالح الحاصلات على دورات تدريبية أكثر في بُعدي التعلم والتوجيه.

٥. الزهراني والشهري (٢٠٢٤): هدف إلى تقويم أداء مُعلّمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة في ضوء المعايير المهنية. استخدم المنهج الوصفي وبطاقة الملاحظة على عينة (٨٧) معلّماً، وكشفت النتائج عن ارتفاع توفر بعض المعايير وتدني أخرى كالتطوير المهني والتفاعل مع مجتمعات التعلم، وأوصت بتدريب المعلمين في جوانب التدني.

٦. في حين هدفت دراسة (Liu et al., 2020): لاختبار نموذج وساطة معدّل للعلاقات بين القيادة التعليمية ومجتمعات التعلم المهني في الصين. استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية على عينة (٣٣٧٤) مُعلّماً، وكشفت النتائج عن تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للقيادة التعليمية على مجتمعات التعلم المهني عبر مسؤولية المعلم، وتأثير مُخفّف لمناخ العدالة الإجرائية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة:

١. استهدفت دراسة قدوري (٢٠١٩): بناء أنموذج مقترح للإشراف التربوي الداعم لتمكين المدارس. اعتمدت على المنهج الوصفي لدراسة واقع الإشراف، وأكدت النتائج أهمية تفعيل الإشراف الداعم، وأوصت بتجربة الأنموذج وتدريب العاملين عليه.

٢. وفي سياق مماثل، سعت دراسة (Maisyaro et al., 2021) إلى تقييم فاعلية الإشراف التعليمي في إندونيسيا والفلبين، معتمدة على عينة من (٢١٢) معلماً في المرحلة الابتدائية. وباستخدام الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في تطبيق تقنيات ومبادئ الإشراف التعليمي بين الدولتين، إذ كانت أبرز التقنيات المستخدمة هي الاجتماعات الدورية، والدورات التدريبية، والمناقشات بين الأقران، وقد نتج عن استخدام هذه الأساليب تنوع في نماذج التعلم لدى المعلمين.

٣. وكذلك هدفت دراسة الحجري (٢٠٢٣): هدف إلى بناء أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان. استخدم المنهج الوصفي والاستبانة على عينة (١٠٥٧) معلماً أولاً، وتوصلت النتائج لارتفاع فاعلية الممارسات الإشرافية باستثناء مجالي توجيه الطلاب والنمو المهني، وأوصى بتبني الأنموذج المقترح.

٤. بينما هدفت دراسة الجهني والجهني (٢٠٢٣): إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تطبيق الإشراف التربوي المدمج بمراحله ومتطلبات تطبيقه والمهارات اللازمة لممارسيه من وجهة نظر المشرفين والمعلمين بالمدينة المنورة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة على عينة كبيرة من المشرفين والمعلمين، وأظهرت النتائج موافقة كبيرة على دور المشرف ومتطلبات التطبيق والمهارات اللازمة، وأوصيا بالمزج بين الأساليب الإشرافية التقليدية والإلكترونية والاستثمار الأمثل للمنصات التعليمية.

٥. كما هدفت دراسة قرادي والقحطاني (٢٠٢٣): إلى الكشف عن واقع تحسين نمط الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم بمدارس المملكة العربية السعودية. استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة على عينة من المعلمين والهيئة الإدارية، وأظهرت النتائج درجة كبيرة ومتوسطة لتطبيق نمطي الإشراف التشاركي والإبداعي، ووجود فروق لصالح المعلمين، وأوصت بتدريب المشرفين على مهارات متنوعة.

٦. علاوة على ذلك هدفت دراسة آل مداوي وكيلاي (٢٠٢٣): إلى وضع تصوّر مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الإشراف التربوي التطوري بمنطقة عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. استخدم المنهج الوصفي والاستبانة على عينة من المشرفين، وتوصل البحث إلى أن ممارسة أساليب الإشراف التطوري جاءت بدرجة متوسطة، وقدم تصوّراً مقترحاً للتطوير.

٧. سعت دراسة قشقرقي وحامد (٢٠٢٣): للتعرف على متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لتنمية مهارات الوظائف الإشرافية لدى مشرفات العلوم في المملكة العربية السعودية. استخدم المنهج الوصفي والاستبانة على عينة من مشرفات العلوم، وأظهرت النتائج تقديراً كبيراً لجميع محاور متطلبات مجتمع المعرفة، وأوصت بتبني برنامج تدريبي للمشرفات في هذا المجال.

٨. بينما سعت دراسة المحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤): للكشف عن واقع تطبيق النموذج الإشرافي الجديد لتمكين المدرسة من وجهة نظر مديرات الرياض. استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة على عينة من المديرات، وأظهرت النتائج درجة استجابة عالية لتطبيق معايير النموذج ومتوسطة للمعوقات، ووجود فروق دالة إحصائية باختلاف المؤهل وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية، وأوصت بإعداد دليل سنوي للنموذج.

٩. وهدفت دراسة الزهراني (٢٠٢٥): تعرف متطلبات تطوير الإشراف التربوي عن بعد في المرحلة الثانوية في ظلّ جائحة كورونا بالمملكة العربية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وسعت للكشف عن الاتجاهات المعاصرة وتقديم مقترحات لتطوير الإشراف عن بعد.

١٠. وبحثت دراسة أبو العلا والأسمري والجهني وأحمد وشويلان (٢٠٢٥): درجة إسهام النموذج الإشرافي الجديد في تمكين منسوبات مكتب تعليم الواحة بجدة من مهارات إعداد البحوث الإجرائية، والاتجاه نحو ممارسة البحث الإجرائي من وجهة نظرهن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة قياس. وأظهرت نتائج الدراسة إسهام النموذج الإشرافي الجديد (بدرجة عالية) في تمكين منسوبات مكتب تعليم الواحة بجدة من مهارات إعداد البحوث الإجرائية، وكذلك في الاتجاه نحو ممارستها، وأوصت بضرورة اعتماد البحث الإجرائي كأهم أساليب النموذج الإشرافي الجديد في عمليات التقويم الذاتي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة في مجال تطوير المعلمين وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، يظهر اهتمام متزايد بأهمية النماذج الإشرافية الداعمة ودورها في تعزيز فاعلية هذه المجتمعات. كما تُبرز تلك الدراسات الحاجة إلى تبني مقاربات تُمكن المدرسة وتمنحها صلاحيات أكبر في تصميم مبادرات التطوير المهني وتنفيذها، التي تتناسب مع سياقها واحتياجات معلمها. وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، لا يزال هناك مجال لمزيد من البحث والتطوير في تقديم تصورات عملية وشاملة تدمج بين هذه العناصر بشكل فعال لتفعيل مجتمعات تعلم مهنية مستدامة ومؤثرة في المدارس.

■ من حيث الأهداف:

- **الاتفاق:** تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الهدف العام المتمثل في فهم وتطوير مجتمعات التعلم المهنية وتحسين العملية التعليمية. فقد ركزت دراسات العتيبي (٢٠٢٢)، والعنزي والصالح (٢٠٢٤)، و Liu et al., 2020 على دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم وأداء المعلمين وتحصيل الطلاب. كما اتفقت دراسات قدوري (٢٠١٩) والحجري (٢٠٢٣) والمحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤) وأبو العلا والأسمري والجهني وأحمد وشويلان (٢٠٢٥) على أهمية الإشراف التربوي ونماذجها الحديثة في تطوير العملية التعليمية وتمكين المدارس.

- **الاختلاف:** تختلف الدراسات السابقة في أهدافها التفصيلية ونطاقها. فبعضها ركز على تقويم واقع مجتمعات التعلم المهنية (العنزي والصالح، ٢٠٢٤)، أو بناء تصورات مقترحة لتقويمها (العنزي والصالح، ٢٠٢٤) أو تطوير الإشراف التربوي (قدوري، ٢٠١٩؛ الحجري، ٢٠٢٣؛ آل مداوي وكيلاني، ٢٠٢٣). بينما هدفت دراسات أخرى إلى فحص العلاقات بين القيادة ومجتمعات التعلم (Liu et al., 2020) أو بين مجتمعات التعلم وتحصيل الطلاب (Liu et al., 2020).

- **التميز:** تتميز الدراسة الحالية بتركيزها النوعي على تقديم تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية تحديداً، وربط هذا التفعيل بالنموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة. هذا الربط المباشر بين المفهومين يُمثل إضافة نوعية لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتكامل، إذ كانت معظمها تركز على أحد المفهومين بشكل أساسي أو تبحث في علاقات جزئية بينهما.

■ من حيث المناهج:

- **الاتفاق:** تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لفهم الواقع أو تقديم تصورات مقترحة. فقد استخدمت هذا المنهج دراسات العتيبي (٢٠٢٢)، والعنزي والصالح (٢٠٢٤)، والزهراني والشهري (٢٠٢٤)، وقدوري (٢٠١٩)، والحجري (٢٠٢٣)، والجهني والجهني (٢٠٢٣)، وقرادي والقحطاني (٢٠٢٣)، وآل مداوي وكيلاني (٢٠٢٣)، والمحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤)، وأبو العلا والأسمري والجهني وأحمد وشويلان (٢٠٢٥).

- **الاختلاف:** تختلف بعض الدراسات في استخدام مناهج أخرى لتحقيق أهدافها. فقد استخدمت دراسة (Liu et al., 2020) نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص العلاقات بين المتغيرات، بينما استخدم الزهراني والشهري

(2024) بطاقة الملاحظة كأداة جمع بيانات قائمة على الملاحظة المباشرة للأداء. كما استخدمت العنزي والصالحي (٢٠٢٤) المقابلة للحصول على بيانات نوعية.

- **التميز:** لا يكمن تميز الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي بحد ذاته، وإنما في طريقة توظيف هذا المنهج لتقديم تصوّر مقترح يدمج بين تفعيل مجتمعات التعلم المهنية ومبادئ النموذج الإشرافي الجديد في سياق تمكين المدرسة. ويُعدُّ هذا التوجه نحو بناء تصوّر عملي ومحدد بمنزلة إضافة تطبيقية نوعية، تُميّز الدراسة عن غيرها من الدراسات الوصفية التي اقتصر معظمها على وصف وتحليل الواقع القائم دون التطرّق إلى حلول إجرائية ملموسة.

■ من حيث الأدوات:

- **الاتفاق:** تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. فقد استخدمت الاستبانة في دراسات العتيبي (٢٠٢٢)، والعنزي والصالحي (٢٠٢٤)، والحجري (٢٠٢٣)، والجهنّي والجهنّي (٢٠٢٣)، وقرادي والقحطاني (٢٠٢٣)، وآل مداوي وكيلاّني (٢٠٢٣)، والمحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤)، وأبو العلا والأسمري والجهنّي وأحمد وشويلان (٢٠٢٥).

- **الاختلاف:** استخدمت بعض الدراسات أدوات مختلفة تتناسب مع طبيعة أهدافها. فقد استخدم الزهراني والشهري (2024) بطاقة الملاحظة لتقويم الأداء، واستخدم العنزي والصالحي (٢٠٢٤) المقابلة لجمع آراء الخبراء، بينما استخدمت دراسات (Liu et al., 2020) بيانات ثانوية وتحليلات إحصائية متقدمة.

- **التميز:** لا يكمن تميز الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة، بل في تصميمها المحتمل لجمع بيانات محددة تستهدف فهم واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وعلاقته بمبادئ النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة. فبينما قد تقيس استبانات الدراسات الأخرى جوانب مختلفة من مجتمعات التعلم أو الإشراف بشكل مُنفصل، فإن استبانة الدراسة الحالية ستميز بتركيزها على التفاعل والتكامل بين هذين المفهومين بهدف بناء التصوّر المقترح.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تحقّقت أوجه الاستفادة من خلال عملية متكاملة شملت تطوير الإطار النظري وهيكلته بشكل متعمق وواضح، والانتقاء الدقيق للأدلة والشواهد الداعمة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحديد المنهج العلمي الأنسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، بالإضافة إلى التطبيق المنهجي للأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الدقيقة، وأخيراً، تعزيز مصداقية وقوة نتائج الدراسة الحالية من خلال الاستناد إلى الدراسات السابقة ومقارنتها بها، ما أضفى عمقاً وثراءً على التحليل والمناقشة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميّزت الدراسة الحالية بتركيزها على تطوير تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، مع إبراز أهمية النموذج الإشرافي الجديد الداعم ودوره المحوري في تعزيز فاعلية هذه المجتمعات، في إطار تمكين المدرسة ومنحها ما يلزم من استقلالية ومرونة لتلبية احتياجاتها التطويرية. وتشير الباحثة إلى أن الدراسات السابقة –وعلى حد علمها– لم تُقدّم تصوّراً شاملاً ومتكاملاً يدمج بين هذه العناصر الثلاثة ضمن بيئة تعليمية واحدة. ويُعدُّ هذا التكامل الفريد بين تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وتبني نموذج إشرافي داعم، وتطبيق منهجية تمكين المدرسة، بمنزلة إضافة نوعية تسهم في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات، التي غالباً ما تناولت هذه المحاور بصورة منفصلة أو سطحية.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

بما أنّ هذه الدراسة استهدفت التعرف على بناء تصوّر مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يتناسب مع إجراءات هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المُعلّمين بمدينة عرعر في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية والبالغ عددهم (١٩٠٧) ويُمثّل هؤلاء المعلمون الفئة المستهدفة بشكل مباشر لتطبيق وتقييم فاعليّة التصور المقترح لتفعيل مجتمعات التعلّم المهنيّة. ونظرًا لأهميّة تمكين المدرسة كإطارٍ داعمٍ لهذه المجتمعات، فإنّ هذا التصوّر يسعى إلى تطوير آليات عمل مجتمعات التعلّم المهنيّة بما ينسجم مع صلاحيات المدرسة ومرونتها في تحديد احتياجاتها وتصميم مبادرات التطوير المهني المناسبة لسياقها الخاص.

عيّنة الدراسة الأساسيّة:

تكوّنت عيّنة الدراسة الأساسيّة من (١٨٩) مُعلّمًا بمدينة عرعر في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائيّة. وطبّقَت الاستبانة على عيّنة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ.

صدق الاستبانة وثباتها:**أ- الصدق:**

للتحقّق من صدق الاستبانة الحاليّة، اعتمدت طريقتان هما:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** لضمان جودة الاستبانة، خضعت لتقييم دقيق من قبل لجنة من المحكمين الخبراء والمتخصصين. وأسفرت هذه العمليّة عن ملاحظات قيّمة تمّ أخذها في الاعتبار لإجراء تعديلات ساهمت في تحسين جودة الاستبانة. وقد حظيت عبارات الاستبانة بنسبة اتّفاق عاليّة بين المحكمين تجاوزت ٩٠٪، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تمّ التوصل إلى النسخة النهائيّة للاستبانة.

- **الاتّساق الداخلي:** بالإضافة إلى ذلك، تمّ التحقّق من صدق الاستبانة من خلال قياس صدق الاتّساق الداخلي. ولتحقيق ذلك، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكّد من مدى تماسك وتجانس عبارات كلّ محور أو بُعد فيما بينها. وقد أظهرت النتائج معاملات الارتباط الموضحة في الجدول التالي:

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية الممنّية إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: التعرّف على واقع تفعيل مجتمعات التعلّم المهنيّة وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة		المحور الثاني: التعرّف على معوقات تفعيل مجتمعات التعلّم المهنيّة وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة					
١	**٠,٨٢١	٩	**٠,٨٥٧	١	**٠,٩٦٧	٩	**٠,٨٥٦
٢	**٠,٨٢٣	١٠	**٠,٩٣٥	٢	**٠,٨١٨	١٠	**٠,٧٥٤
٣	**٠,٨٥٦	١١	**٠,٩٦٣	٣	**٠,٩٦١	١١	**٠,٨٦٤
٤	**٠,٧٨٩	١٢	**٠,٨٦٤	٤	**٠,٨٥٦	١٢	**٠,٧٨٩
٥	**٠,٧٣٦	١٣	**٠,٩٦٥	٥	**٠,٨٦٣	١٣	**٠,٧٨٩
٦	**٠,٨٢٣	١٤	**٠,٧٥٤	٦	**٠,٨٥٦	١٤	**٠,٩٨١
٧	**٠,٩٦١	١٥	**٠,٧٨٩	٧	**٠,٨٢٣	١٥	**٠,٦٩٤
٨	**٠,٨٢٣			٨	**٠,٩٦٣		

يتّضح من الجدول السابق، اتّساق وتجانس عبارات كلّ محور أو بُعد وتماسكها الداخلي القوي، ما يعزز الثقة في قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقيّة.

ب- الثبات:

للتأكّد من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعيّة، تمّ استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach). وقد أسفر التحليل عن معاملات الثبات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحاور	معامل الثبات
المحور الأول: التعرف على مدى واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة	٠,٩٤٣
المحور الثاني: التعرف على معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة	٠,٩١٢

** ليس للاستبانة ثبات كلي، ولا درجة كلية إذ لا يجوز جمع محوريها الاثنين معاً.

يتضح من الجدول السابق، أنَّ معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وأبعادها الفرعية كانت مرتفعة ومقبولة إحصائياً. وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية الجيدة للصدق والثبات، يمكن تأكيد صلاحية استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في هذه الدراسة، استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

١. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية.

٢. معامل ثبات ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**) للتأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية.

٣. التكرارات (**Frequencies**) والنسب المئوية (**Percent**) لوصف توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة.

٤. التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percent** والمتوسطات **Mean** والانحرافات المعيارية (**Std. Deviation**) التعرف على مدى واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، ومعوقات تفعيلها.

نتائج الدراسة:

ينص سؤال الدراسة الأول على "ما واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟" للإجابة عن هذا السؤال احتُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة، والمتعلقة بواقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، ثم احتُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما موضحة في التالي:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة بشأن واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة (ن=١٨٩)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يدعم النموذج الإشرافي الجديد المدرسة في اتخاذ قرارات مستقلة لتطوير الممارسات التعليمية من خلال مجتمعات التعلم المهنية.	2.365	0.695	متوسطة	4
2	تساهم مجتمعات التعلم المهنية، بدعم من النموذج الإشرافي، في تعزيز استقلالية المدرسة في تحديد احتياجاتها التدريبية والتطويرية.	2.444	0.667	متوسطة	2
3	يُشجّع النموذج الإشرافي الجديد على مشاركة مجتمعات التعلم المهنية في صياغة رؤية المدرسة وأهدافها الاستراتيجية.	2.610	0.819	متوسطة	15

4	يساعد النموذج الإشرافي الجديد المدرسة على بناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى لدعم أهدافها التعليمية من خلال مجتمعات التعلم المهنية.	2.360	0.710	متوسطة	5
5	يدعم النموذج الإشرافي الجديد المدرسة في تطوير آليات لتقييم الأداء المدرسي بشكل شامل بناءً على نتائج مجتمعات التعلم المهنية.	2.524	0.621	متوسطة	1
6	تساهم مجتمعات التعلم المهنية، بدعم من النموذج الإشرافي، في تعزيز قدرة المدرسة على الاستجابة للتحديات والمتغيرات التعليمية.	2.429	0.679	متوسطة	3
7	يشجع النموذج الإشرافي الجديد على تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين مجتمعات التعلم المهنية المختلفة لتعزيز التميز المدرسي.	2.392	0.690	متوسطة	6
8	يساعد النموذج الإشرافي الجديد المدرسة على بناء بيئة تعليمية محفزة وداعمة للإبداع والابتكار من خلال مجتمعات التعلم المهنية.	2.232	0.729	متوسطة	8
9	يدعم النموذج الإشرافي الجديد المدرسة في تطوير نظام للمحاسبة والمساءلة لضمان تحقيق أهدافها التعليمية من خلال مجتمعات التعلم المهنية.	2.153	0.726	متوسطة	9
10	تسهم مجتمعات التعلم المهنية، بدعم من النموذج الإشرافي، في تعزيز ثقة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في المدرسة.	2.291	0.702	متوسطة	7
11	النموذج الإشرافي الجديد لتمكين المدرسة في تطوير آليات لتوزيع الموارد بشكل عادل وفعال لدعم أنشطة مجتمعات التعلم المهنية.	2.312	0.706	متوسطة	7
12	يشجع النموذج الإشرافي الجديد على مشاركة مجتمعات التعلم المهنية في اتخاذ القرارات الداخلية المتعلقة بتطوير المناهج والبرامج التعليمية.	2.275	0.708	متوسطة	8
13	يدعم النموذج الإشرافي الجديد المدرسة في بناء قيادات تربوية قادرة على تمكين المعلمين لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية.	2.296	0.704	متوسطة	7
14	يساعد النموذج الإشرافي الجديد المدرسة على توفير فرص للتطوير المهني المستمر للمعلمين بما يتناسب وأنشطة احتياجات مجتمعات التعلم المهنية.	2.291	0.702	متوسطة	7
15	يشجع النموذج الإشرافي الجديد على توظيف التقنية بفاعلية في دعم عمل مجتمعات التعلم المهنية وتعزيز تمكين المدرسة.	2.217	0.725	متوسطة	9
	الدرجة الكلية لواقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة	2.325	0.700	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق، أنَّ واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، متحقق بدرجة متوسطة (بمتوسط كلي ٢,٣٢٥ من ٣). فقد بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد (٢,٣٢٥) بانحراف معياري قدره (٠,٧٠٠) تشير هذه النتيجة إلى أنَّ هناك مستوى من التحقق لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة من وجهة نظر عينة الدراسة، غير أنَّه لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق تفعيل كبير.

ينص سؤال الدراسة الثاني على "ما معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟" للإجابة عن هذا السؤال احتُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة، والمتعلقة معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، ثم احتُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما موضحة في التالي:

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة بشأن معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يدعم النموذج الإشرافي الجديد بما فيه الكفاية استقلالية المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجتمعات التعلم المهنية.	0.738	1.942	مرتفع	7
2	تحد اللوائح والسياسات المركزية بالنموذج الإشرافي الجديد من قدرة المدرسة على تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بشكل يخدم أهدافها.	0.732	1.968	مرتفع	5
3	الدعم المالي المخصص لمجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد غير كافٍ لتحقيق أهدافها في تمكين المدرسة.	0.748	1.905	مرتفع	13
4	غياب آليات واضحة لتقييم أثر مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد على تمكين المدرسة يعيق عملية التطوير والتحسين.	0.718	1.894	مرتفع	8
5	ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية القادرة على دعم وتوجيه مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد يحد من قدرتها على المساهمة في تمكين المدرسة.	0.724	1.868	مرتفع	9
6	مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين تحد من قدرة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد على تحقيق أهدافها في تمكين المدرسة.	0.738	1.942	مرتفع	7
7	ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي يقلل من قدرة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد على بناء شراكات فاعلة لدعم تمكين المدرسة.	0.735	1.958	مرتفع	6
8	عدم توفر البرامج التدريبية الكافي للمعلمين بشأن كيفية تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد للمساهمة في تمكين المدرسة.	0.729	1.836	مرتفع	10
9	ضعف توظيف التقنية في دعم عمل مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد يقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها في تمكين المدرسة.	0.733	1.942	مرتفع	12
10	غياب رؤية واضحة لأهداف مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد ودورها في تمكين المدرسة.	0.740	1.968	مرتفع	14
11	غياب ثقافة مدرسية خاصة بمجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي.	1.931	0.930	مرتفع	8
12	كثرة الأعباء الموكلة للمعلمين تحد من قدرتهم على المشاركة الفعالة في مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد والمساهمة في تمكين المدرسة.	1.889	0.950	مرتفع	9
13	لا يعزز النموذج الإشرافي الجديد الحالي من مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في أنشطة مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد لدعم تمكين المدرسة.	1.862	0.920	مرتفع	11
14	لا يوفر النموذج الإشرافي الجديد الدعم الكافي لتنفيذ مشروعات تطويرية مبتكرة من خلال مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد لتعزيز تمكين المدرسة.	1.894	0.910	مرتفع	8
15	غياب حوافز كافية لتشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في مجتمعات التعلم المهنية في ضوء النموذج الإشرافي الجديد والمساهمة في تمكين المدرسة.	1.799	1.000	مرتفع	13
	الدرجة الكلية لمعوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة	1.899	0.730	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق، أنَّ معوقات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، مرتفعة (بمتوسط كلي ١,٨٩٩ من ٣). فقد بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد (١,٨٩٩) بانحراف معياري قدره (٠,٧٣٠). تشير هذه النتيجة إلى أنَّ هناك تصوراً لدى أفراد عينة الدراسة

بوجود عوائق كبيرة تحدّ من تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

تشير النتيجة العامة للدراسة الحالية إلى أن واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة جاء بدرجة متوسطة (بمتوسط كلي ٢,٣٢٥ من ٣). هذا يعني أنّ هناك خطوات إيجابية نحو تفعيل هذه المجتمعات، غير أنّها لم تصل بعد إلى المستوى المنشود الذي يمكنها من المساهمة بفاعلية أكبر في تمكين المدارس. هذا يتوافق جزئياً مع نتائج دراسة المحيا والقحطاني والمطيري (2024) التي توصلت إلى أنّ معوقات تطبيق النموذج الإشرافي الجديد لتمكين المدرسة جاءت بدرجة متوسطة، ما قد يشير إلى أنّ وجودها يعيق بدوره التفعيل الكامل لمجتمعات التعلم المهنية في هذا الإطار.

ومقارنة بالدراسات التي تناولت مجتمعات التعلم المهنية بشكل مباشر، نجد دراسة العتيبي (2022) أشارت إلى دور كبير لهذه المجتمعات في تحسين جودة التعليم الابتدائي (بمتوسط ٣,٦٣ من ٥). الاختلاف في درجة الأهمية أو الواقع بين دراستنا ودراسة العتيبي قد يعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية أو السياق. ومع ذلك، تتفق الدراستان كليهما على الدور المحوري لمجتمعات التعلم المهنية في العملية التعليمية. وهذا ما قد تدعمه دراسة قدوري (2019) التي أكّدت أهمية تفعيل الإشراف الداعم لتمكين المدرسة، ما يعني أنّ أي قصور في هذا الدعم قد ينعكس سلباً على تفعيل مبادرات مثل مجتمعات التعلم المهنية. وعلى النقيض، أظهرت دراسة أبو العلا وآخرون (٢٠٢٥) إسهاماً عالياً للنموذج الإشرافي في تمكين المدارس من مهارات إعداد البحوث الإجرائية. هذا قد يشير إلى أنّ النموذج الإشرافي الجديد قد يكون فعالاً في جوانب محدّدة من التمكين، ولكن تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بشكل شامل قد يتطلب استراتيجيات إضافية.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

عموماً، تُؤكّد النتائج وجود مجموعة من المعوقات المرتفعة التي تتطلب اهتماماً جاداً ومعالجة فعالة من أجل تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة بشكل أمثل. يتّضح أنّ هناك حاجة ماسة إلى تدليل هذه العقبات لتمكين المدارس والمعلمين من الاستفادة القصوى من هذه المجتمعات في تطوير الممارسات التعليمية وتحقيق أهداف التمكين.

وتكشف نتائج الدراسة الحالية عن وجود تحديات جوهرية تعيق التفعيل الأمثل لمجتمعات التعلم المهنية ضمن إطار النموذج الإشرافي الجديد الساعي لتمكين المدرسة، إذ أشارت الاستجابات إلى أنّ درجة المعوقات مرتفعة. هذا التصوّر، الذي يعكس وجود عوائق كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة، يتقاطع مع نتائج دراسة المحيا والقحطاني والمطيري (٢٠٢٤) التي رصدت معوقات متوسطة لتطبيق النموذج الإشرافي الجديد بشكل عام. وربما يعكس هذا التباين تركيز دراستنا المعمّق على التحديات الخاصة بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية داخل هذا النموذج الإشرافي الجديد تحديداً، ما أظهر حجم العقبات التي تواجه هذه المبادرة المهمة.

إن ارتفاع درجة المعوقات في جميع بنود الاستبانة، خاصّة تلك المتعلقة بقلة الحوافز (١,٧٩٩)، عدم كفاية الدعم المالي (١,٩٠٥)، وغموض أهداف مجتمعات التعلم المهنية (١,٩٦٨)، يسلط الضوء على قضايا هيكلية وعملية تحتاج إلى معالجة جذرية. هذه النتائج تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني والشهري (٢٠٢٤) من تدنّي في تفاعل المعلمين مع مجتمعات التعلم المهنية، إذ أنّ وجود هذه المعوقات المرتفعة من شأنه أن يثبط حماس المعلمين ويقلل من انخراطهم الفعال في هذه المجتمعات.

وفي سياق النموذج الإشرافي، تشير النتائج إلى أنّ هناك فجوة بين الأهداف النظرية للنموذج وتطبيقه العملي في دعم مجتمعات التعلم المهنية. فارتفاع درجة المعوقات في بنود مثل "دعم استقلالية المدرسة" (١,٩٤٢) و"توفير الدعم للمشاريع التطويرية" (١,٨٩٤) يثير تساؤلات بشأن فاعلية الآليات الحالية للنموذج في تمكين المدارس من الاستفادة من هذه المجتمعات. وهذا يؤكد أهمية ما أشارت إليه دراسة قدوري

(٢٠١٩) بضرورة تفعيل "الإشراف الداعم" كركيزة أساسية لتمكين المدرسة، وهو ما قد يكون قاصرًا في الواقع الحالي.

بالمقارنة مع دراسة العتيبي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى دور كبير لمجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم الابتدائي، فإن ارتفاع درجة المعوقات في دراستنا قد يفسر لماذا لا يزال واقع تفعيل هذه المجتمعات دون المستوى المأمول في سياق النموذج الإشرافي الجديد وتمكين المدرسة. وبينما أظهرت دراسة أبو العلا وآخرون (٢٠٢٥) إسهامًا عاليًا للنموذج الإشرافي في مجال محدد كتمكين المدارس من مهارات البحث الإجرائي، فإن نتائجن تشير إلى أن التفعيل الشامل لمجتمعات التعلم المهنية يواجه تحديات أعمق وأوسع.

ينص سؤال الدراسة الثالث على "ما التصور المقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الحالية، فكانت النتائج الوصول إلى بناء تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، وهو كما يلي:

أولاً: المقدمة:

يشهد النظام التعليمي تحولات تستدعي تبني آليات مبتكرة لتطوير الأداء المهني للمعلمين وتحسين جودة الممارسات التعليمية، وتبرز مجتمعات التعلم المهنية كاستراتيجية واعدة لتحقيق ذلك عبر توفير بيئة تعاونية لتبادل الخبرات وتنمية المهارات. ويتطلب إنشاء مجتمعات تعلم مهنية فاعلة قيادة مدرسية محفزة وتعزيز استقلالية المعلمين وتوفير الدعم والتيسير اللازمين.

وفي هذا السياق، يصبح دمج جهود مجتمعات التعلم المهنية مع مبادئ النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة أمرًا بالغ الأهمية لضمان توجيه هذه الجهود نحو تحقيق أهداف التطوير المهني المستدام وتجويد الممارسات التعليمية، بما يتماشى مع رؤية المملكة الطموحة نحو تعليم عالي الجودة وتمكين المدرسة.

ثانيًا: فلسفة التصور المقترح:

تستند فلسفة هذا التصور المقترح إلى تمكين المدرسة لتولي مسؤولية تطوير أدائها المهني من خلال تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، مع توفير إشراف تربوي داعم وميسر يوجه هذه المجتمعات ويعزز فاعليتها. وترتكز هذه الفلسفة على الإيمان بقدرة المعلمين على النمو المهني المستمر من خلال التعاون وتبادل الخبرات، وأن دور الإشراف هو تقديم الدعم والتوجيه اللازمين لتمكينهم من تحقيق ذلك ذاتيًا، بما يتناسب مع احتياجات المدرسة وسياقاتها الخاصة.

ثالثًا: منطلقات التصور المقترح:

- أهمية مجتمعات التعلم المهنية: باعتبارها بيئة تعاونية فاعلة في تطوير أداء المعلمين وتحسين جودة عمليتي: التعليم والتعلم (Moet, 2022; Brown et al., 2018)
- دور الإشراف التربوي الحديث: كعملية دعم وتوجيه وتمكين للمعلمين، تتجاوز الدور التقليدي إلى المراقبة والتقييم (Fujiono et al., 2023; Niku et al., 2020)
- مبادئ تمكين المدرسة: التي تركز على منح المدرسة الاستقلالية والمسؤولية في إدارة عمليات التطوير وتحقيق أهدافها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥).
- الحاجة إلى التكامل: بين جهود مجتمعات التعلم المهنية والدعم الإشرافي لتحقيق أقصى فاعلية في التطوير المهني المستدام.
- الواقع الحالي: الذي يشير إلى وجود فجوة بين طموحات المملكة العربية السعودية التعليمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية في المدارس (حسن، ٢٠١٩؛ عطيف وشراحيلي، ٢٠٢١).

رابعاً: مبررات التصور المقترح:

- تحسين جودة التعليم: من خلال تطوير الممارسات التعليمية للمعلمين وتبني استراتيجيات مبتكرة ناتجة عن تبادل الخبرات في مجتمعات التعلم المهنية.
- تعزيز النمو المهني المستدام: للمعلمين من خلال التعلم من الأقران والحوارات المهنية المستمرة داخل مجتمعات التعلم.
- تمكين المدرسة: من قيادة عمليات التطوير المهني ذاتياً وتلبية احتياجاتها الخاصة بفعالية أكبر.
- تفعيل دور الإشراف التربوي الحديث: كموجه وداعم لجهود التطوير داخل المدرسة بدلاً من كونه جهة رقابية.
- معالجة التحديات القائمة: في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وتحويلها إلى واقع ملموس في المدارس.

خامساً: أهداف التصور المقترح:

- الهدف العام:** تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وفق مبادئ النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، من أجل تطوير الأداء المهني للمعلمين وتحسين جودة التعليم ومخرجاته.

الأهداف الفرعية:

- تحديد الآليات العملية لإنشاء وتأسيس مجتمعات تعلم مهنية فاعلة داخل المدارس.
 - توضيح دور القيادات المدرسية والمشرفين التربويين في دعم وتوجيه عمل مجتمعات التعلم المهنية وفق مبادئ تمكين المدرسة.
 - حصر مجالات التركيز والأنشطة المقترحة لمجتمعات التعلم المهنية التي تُسهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين.
 - تطوير آليات لتقويم فاعلية مجتمعات التعلم المهنية وأثرها في أداء المعلمين وجودة التعليم.
 - اقتراح متطلبات تنفيذ التصور المقترح والمعوقات المحتملة وسبل علاجها.
- سادساً: آليات تنفيذ التصور المقترح وإجراءاته:**

المرحلة الأولى: التهيئة والتخطيط:

- نشر الوعي: عقد ورش عمل ولقاءات تعريفية لقادة المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين بأهمية مجتمعات التعلم المهنية والنموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة.
- تشكيل فرق التخطيط: تشكيل فرق على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية لوضع خطط تفعيل مجتمعات التعلم المهنية.
- تحديد الاحتياجات: إجراء مسوحات ودراسات لتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين وتحديد مجالات التركيز لمجتمعات التعلم المهنية.
- بناء القدرات: تقديم برامج تدريبية لقادة المدارس والمعلمين بشأن كيفية تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بفاعلية وإدارتها.

المرحلة الثانية: التنفيذ:

- تأسيس مجتمعات التعلم المهنية: تشكيل مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس بناءً على التخصصات أو المراحل التعليمية أو الاهتمامات المشتركة.
- تحديد الأهداف والممارسات: قيام كل مجتمع بتحديد أهدافه وخطط عمله وممارساته التعاونية (مثل تبادل الدروس، تحليل بيانات الطلاب، دراسة الحالات، البحث الإجمالي).
- توفير الدعم والتيسير: قيام القيادات المدرسية والمشرفين التربويين بتوفير الوقت والموارد والدعم اللازم لعمل مجتمعات التعلم المهنية وتيسير أنشطتها.

- تنفيذ الأنشطة: قيام مجتمعات التعلم المهنية بتنفيذ الأنشطة والبرامج المتفق عليها.
المرحلة الثالثة: المتابعة والتقويم:

- المتابعة المستمرة: متابعة تقدّم عمل مجتمعات التعلم المهنية وتقديم الدعم المستمر لها.
- تقويم الأثر: تطوير أدوات وآليات لتقويم فاعلية مجتمعات التعلم المهنية وأثرها على أداء المعلمين وجودة التعليم، مثل: استطلاعات الرأي، تحليل بيانات الأداء، ملاحظات الدروس.
- تقديم التغذية الراجعة: تزويد مجتمعات التعلم المهنية بالتغذية الراجعة بناءً على نتائج التقويم لتحسين أدائها.
- التحسين المستمر: إجراء تعديلات على آليات التفعيل بناءً على نتائج التقويم والتجارب العملية.

سابعاً: الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح:

- وزارة التعليم: وضع السياسات العامة وتوفير الدعم والموارد اللازمة.
- إدارات التعليم: التخطيط والتنسيق والإشراف على تنفيذ التصور على مستوى المدارس.
- قادة المدارس: تهيئة البيئة الداعمة وتوفير الموارد وتيسير عمل مجتمعات التعلم المهنية داخل مدارسهم.
- المشرفون التربويون: تقديم الدعم والتوجيه المهني لمجتمعات التعلم المهنية ومتابعة فاعليتها.
- المعلمون: المشاركة الفاعلة في مجتمعات التعلم المهنية وتبادل الخبرات والمعرفة.

ثامناً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- توفير الوقت الكافي: ضمن الجدول المدرسي لأنشطة مجتمعات التعلم المهنية.
- تخصيص الموارد المالية: لدعم أنشطة مجتمعات التعلم المهنية وتوفير المواد والأدوات اللازمة.
- تأهيل القيادات المدرسية والمشرفين: لتمكينهم من دعم وتوجيه مجتمعات التعلم المهنية بفاعلية.
- بناء ثقافة التعاون: وتشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين.
- توفير الدعم التقني: لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء مجتمعات التعلم المهنية.

تاسعاً: المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح، وسبل علاجها:

■ **المعوقات المتعلقة بالوقت والموارد:**

- **المعوق:** ضيق الوقت المخصص للأنشطة المهنية ضمن الجدول المدرسي. **سبل العلاج:** تخصيص أوقات محدّدة ضمن الجدول (ولو قصيرة) لاجتماعات مجتمعات التعلم المهنية، دمج بعض أنشطتها ضمن فعاليات التطوير المهني الموجودة، استخدام المنصات الرقمية للتواصل وتبادل الخبرات خارج أوقات الدوام الرسمي.
- **المعوق:** نقص الموارد المالية لدعم أنشطة مجتمعات التعلم المهنية. **سبل العلاج:** البحث عن مصادر تمويل داخلية (ميزانية المدرسة) أو خارجية (مبادرات تعليمية، شراكات مجتمعية)، التركيز على الأنشطة التي لا تتطلب تكلفة عالية، الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

■ **المعوقات المتعلقة بالثقافة والتغيير:**

- **المعوق:** مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين أو القيادات المدرسية. **سبل العلاج:** توضيح فوائد مجتمعات التعلم المهنية وأثرها الإيجابي في الأداء والطلاب، إشراك المعلمين والقيادات في عملية التخطيط والتنفيذ، تقديم قصص نجاح ونماذج ملهمة، توفير الدعم والتوجيه للمترددين.
- **المعوق:** ثقافة الانعزال المهني وعدم الرغبة في التعاون وتبادل الخبرات. **سبل العلاج:** بناء الثقة بين المعلمين من خلال أنشطة كسر الجمود وورش العمل التفاعلية، تشجيع القيادة التشاركية، إبراز أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المشتركة، خلق فرص للتواصل غير الرسمي بين المعلمين.

■ **المعوقات المتعلقة بالدعم والتوجيه:**

- **المعوق:** عدم كفاية تأهيل القيادات المدرسية والمشرفين لدعم مجتمعات التعلم المهنية. **سبل العلاج:** توفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات والمشرفين بشأن كيفية تأسيس وإدارة وتيسير عمل مجتمعات التعلم المهنية، تبادل الخبرات بين المدارس والإدارات الناجحة في هذا المجال.

- **المعوق:** عدم وضوح دور المشرف التربوي في دعم مجتمعات التعلم المهنية ضمن نموذج تمكين المدرسة. **سبل العلاج:** تحديد أدوار واضحة ومحددة للمشرف التربوي كموجه وميسر وداعم لجهود مجتمعات التعلم المهنية، التأكيد على أهمية بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام بين المشرفين والمعلمين.

■ المعوقات المتعلقة بالتقويم والمتابعة:

- **المعوق:** صعوبة قياس أثر مجتمعات التعلم المهنية على الأداء وجودة التعليم. **سبل العلاج:** تطوير أدوات تقويم متنوعة (كمية ونوعية) لقياس فاعلية المجتمعات وأثرها، التركيز على مؤشرات الأداء القابلة للقياس والملاحظة، جمع البيانات بصورة دورية وتحليلها لتوجيه التحسين المستمر.

- **المعوق:** عدم وجود آليات واضحة للمتابعة وتقديم التغذية الراجعة لمجتمعات التعلم المهنية. **سبل العلاج:** وضع خطط واضحة للمتابعة الدورية لأنشطة المجتمعات، تخصيص وقت لتقديم التغذية الراجعة البناءة، استخدام نتائج التقويم في تطوير خطط عمل المجتمعات.

ملخص نتائج الدراسة:

تتلخص نتائج الدراسة فيما يلي: أن واقع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة جاء بدرجة متوسطة. وجود مجموعة من المعوقات المرتفعة التي تتطلب اهتماماً جاداً ومعالجة فعالة من أجل تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة بشكل أمثل. يتضح أن هناك حاجة ماسة إلى تذليل هذه العقبات لتمكين المدارس والمعلمين من الاستفادة القصوى من هذه المجتمعات في تطوير الممارسات التعليمية وتحقيق أهداف التمكين. تقديم الدراسة لتصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفق النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، يقترح الباحث التوصيات الآتية:

- تبني وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إطار عمل وطني شامل لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية في جميع مراحل التعليم العام، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية كل مرحلة ومتطلباتها.
- تضمين مبادئ تمكين المدرسة في إطار عمل تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، بما يمنح المدارس صلاحية أكبر في تحديد احتياجاتها وتصميم مبادرات التطوير المهني المناسبة لسياقاتها.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات المدرسية والمشرفين التربويين على كيفية تأسيس ودعم وتوجيه عمل مجتمعات التعلم المهنية بفاعلية، مع التركيز على دورهم كميسرين وداعمين لا كجهات رقابية.
- تخصيص وقت كافٍ ضمن الجدول المدرسي لأنشطة مجتمعات التعلم المهنية وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم تنفيذها بفاعلية.

- العمل على تعزيز ثقافة التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين داخل المدارس وخارجها، من خلال فعاليات وورش عمل ومبادرات مشتركة.

- إنشاء آليات واضحة ومتنوعة لتقويم فاعلية مجتمعات التعلم المهنية وأثرها في أداء المعلمين وجودة التعليم، واستخدام نتائج التقويم في التحسين المستمر.

- إشراك المعلمين بشكل فاعل في جميع مراحل تأسيس وتفعيل وإدارة مجتمعات التعلم المهنية، باعتبارهم العنصر الأساسي لنجاحها.

ثانياً: المقترحات لدراسات مستقبلية:

ختاماً، يُوصى بإجراء مزيد من الدراسات بشأن موضوع الدراسة لتزويد صانعي القرارات بقاعدة بيانات ومعلومات علمية، ومن بين هذه المقترحات:

- إجراء دراسات طويلة لتقصي الأثر الفعلي لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية على أداء المعلمين وتحصيل الطلاب وجودة الممارسات التعليمية في المدارس السعودية.

- بحث وتقييم نماذج متنوعة لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية تتناسب مع اختلاف المراحل التعليمية والتخصصات والبيئات المدرسية في المملكة.
- إجراء دراسات معمقة بشأن الدور الأمثل للمشرف التربوي في دعم مجتمعات التعلم المهنية وتوجيهها في ضوء نموذج تمكين المدرسة، وتحديد الكفايات اللازمة لذلك.
- تصميم برامج تدريبية مبتكرة وتقييمها، تستهدف تطوير مهارات تيسير وإدارة مجتمعات التعلم المهنية لدى المعلمين والقيادات.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية

- أبو العلا، هناء محمد، والأسمري، عائشة علي، والجهني، هند هضيبيان، وأحمد، رشا عزت، وشويلان، عفراء أحمد. (٢٠٢٥). درجة إسهام النموذج الإشرافي الجديد في تمكين مدارس مكتب تعليم الواحة بجدة من ممارسة البحوث الإجرائية من وجهة نظر منسوبات المدارس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٩(٢)، ١-٢١.
- آل غرسان، عبد الله. (٢٠٢٤). آلية الإشراف التربوي الجديدة، تمكين المدرسة لضمان أفضل نواتج التعلم، متاح على الرابط: <https://www.alriyadh.com/2056479>
- آل مداوي، عبير بنت محفوظ، وكيلاني، هند بنت يحيى بن بكري. (٢٠٢٣). تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الإشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: تصور مقترح. *دراسات تربوية ونفسية*، (١٢٥)، ١-٥٨.
- الجهني، هاني بن سعيد بن سفر، والجهني، فائق سعد سفر. (٢٠٢٣). واقع الإشراف التربوي المدمج في التعليم العام من وجهة نظر المشرفين والمعلمين بالمدينة المنورة. *مجلة إبداعات تربوية*، (٢٦)، ١٠٧-١٤٨.
- الحجري، ناصر بن سلطان بن سالم. (٢٠٢٣). أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (٢٩)، ١٩٣-٢٢١.
- حسن، ماهر أحمد (٢٠١٩). بناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتجويد الأداء الأكاديمي في ٦ مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ٢٧(٦)، ٦٢-٩٢.
- حمدي، محمد الفاتح، سطوطاح، سميرة. (٢٠١٩). *مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزهراني، أسماء. (٢٠٢٥). متطلبات تطوير الإشراف التربوي عن بعد في المرحلة الثانوية في ظل انتشار جائحة كورونا بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية*، عدد خاص، ٣٨٤-٣٥٨.
- الزهراني، كمال راشد، والشهري، سامي بن مصبح بن غرمان. (٢٠٢٤). تقويم أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة في ضوء المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، ٩٠(١)، ٧٦٢-٨٠٢.
- السهيلي، سعد. (٢٠٢٤). فلسفة النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة، متاح على الرابط: <https://2u.pw/CjIw4>
- شار، عبد الحكيم. (٢٠٢٤). آلية الإشراف التربوي الجديدة.. تمكين المدرسة لضمان أفضل نواتج التعلم، متاح على الرابط: <https://sabq.org/saudia/6il7gtpi00>
- الصعب، هاشم علي. (٢٠٢٤). نموذج تمكين المدرسة في الإشراف التربوي الجديد، الملامح والتوقعات، متاح على الرابط: <https://2u.pw/MWLP00oL>

العتيبي، عنود عائض. (٢٠٢٢). دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة في مدينتي الدمام والجبيل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٥١)، ٢٧-٥١.

العريفي^٨، عفاف بنت عبد الله بن سعود، والعنزي، سالم بن مزلوه بن مطر. (٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية التفكير الناقد لدى معلمات اللغة الإنجليزية للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مجتمعات التعلم المهنية الرقمية المستدامة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٣٦(١)، ٣٤١-٣٦٦.

عطيف، يحيى بن منصور حسن، وشراحيلى، جابر بن عبد الله حسن. (٢٠٢١). برنامج تدريبي قائم على مجتمعات التعلم المهنية وأثره في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي التعليم العام. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٣٣(١)، ٤٠٣-٤٣٠.

علي، هيام عبد الرحيم أحمد. (٢٠٢٤). تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس المصرية في ضوء الاسترشاد بتجربة المدارس المصرية اليابانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٨(٢)، ٣١٧-٤١٧.

العنزي، نوال عبيد عناد، والصالحى، خالد بن سليمان صالح. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتقويم مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج فان ميون وزملانه. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، ١٦(٤)، ٤٣٧-٥٠٢.

قدوري، هنيذة نزيه عبدالحفيظ. (٢٠١٩). أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة تجديد وتمكين. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ١٤(١)، ١٠٥-١٢٦.

قرادي، حسن إبراهيم علي، والقحطاني، عبد العزيز بن سعيد محمد الهاجري. (٢٠٢٣). تحسين نظام الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم. *مجلة بحوث*، ٣(٦)، ١٨٠-٢١٢.

قسقري، عيبر بنت يوسف عاشور، وحامد، بوبولا كريم. (٢٠٢٣). متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لتنمية مهارات الوظائف الإشرافية لدى مشرفات العلوم في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية*، ١٢(١)، ١٢٩-١٦٨.

المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي*. دار الكتب بصناء.

المحيا، أمل عبد الله، والقحطاني، هيف الخزامى، والمطيري، عائشة سعد. (٢٠٢٤). واقع تطبيق النموذج الإشرافي الجديد لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض. *المجلة العربية للتربية النوعية*، ٨(٣١)، ٣٤٧-٣٤٨.

مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٤-٢٠٣٥). *مجتمعات التعلم المهنية: البرنامج الوطني لتطوير المدارس "تطوير"*، شركة تطوير الخدمات التعليمية، الرياض.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٥). النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة استمرار العمل في النموذج الإشرافي الجديد في ضوء تمكين المدرسة ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤-٢٠٢٥م، متاح على الرابط:

<https://2u.pw/oqE1C8RY>

المراجع الأجنبية:

Azhar, D., Hasan, I., & Fatimah, M. (2025). Peran dan Fungsi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru dalam Pembelajaran. *TSAQOFAH*. 5(1), 760-772.

Brown, B. D., Horn, R. S., & King, G. (2018). The effective implementation of professional learning communities. *Alabama Journal of Educational Leadership*, 5, 53-59.

- Fujiono, F., Hanayanti, C., Suwarna, A., Rais, R., & Ridani, A. (2023). Developing Teacher Professionalism Through Academic Supervision Activities of School Principle. *Journal on Education*, 5(4), 14881-14885.
- Huijboom, F., van Meeuwen, P., Rusman, E., & Vermeulen, M. (2023). Differences and similarities in the development of Professional Learning Communities: A cross-case longitudinal study. *Learning, Culture and Social Interaction*, 42, 100740.
- Liu, S., & Hallinger, P. (2024). The effects of instructional leadership, teacher responsibility and procedural justice climate on professional learning communities: A cross-level moderated mediation examination. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 556-575.
- Liu, S., & Yin, H. (2024). Opening the black box: How professional learning communities, collective teacher efficacy, and cognitive activation affect students' mathematics achievement in schools. *Teaching and Teacher Education*, 139, 104443.
- Magrafta, G. (2020). A Professional Learning Community as a Factor of the Professional Development of Teachers. *Studia Edukacyjne*, (44), 417-426.
- Mahmud, F., & Salih, H. (2021). The Educational Supervision and the Teaching Staff. *Islamic Sciences Journal*, 12(10), 329-449.
- Maisyaroh, W., Bambang, H., Valdez, V., Mangorsi, B., & Canapi, P. (2021). The implementation of instructional supervision in Indonesia and the Philippines, and its effect on the variation of teacher learning models and materials. *Cogent Education*, 8 (1), 1-30.
- Minton, A., Barrio, H., & Jennifer, M. (2020). Counselor education and supervision: 2018 annual review. *Counselor Education and Supervision*, 59 (1), 2-15.
- Moet, M. L. M. (2022). Quality teacher education: a review of professional learning community. *Opus et Educatio*, 9(4), 278-294.
- Murtando, M. (2024). Model Pengembangan Supervisi. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 111–125.
- Niku, E., Maisyaroh, M., & Hadi, S. (2020). Developing Teacher Professionality Through Education Supervision, 2, 45-53.
- Ohayon, A., & Albulescu, I. (2022). Influence of teachers participation in professional learning community on their teaching skills. *European Proceedings of Educational Sciences*, 2, 446-450.
- Pan, H. L. W., & Cheng, S. H. (2023). Examining the impact of teacher learning communities on self-efficacy and professional learning: An application of the theory-driven evaluation. *Sustainability*, 15(6), 4771.
- Plank, K., Sanzo, K. L., & Scribner, J. P. (2024). Differences in leading and learning professional learning communities. *Journal of Workplace Learning*, 36(5), 335-347.