

# جهود وزارة التربية والتعليم بسطنة عُمان في دعم مديري المدارس لبناء مُجتمعات التعلم المهنية (دراسة وثائقية)

د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم

أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب، جامعة نزوى

طالب دكتوراه في جامعة صفاقس بتونس ، وزارة  
التربية والتعليم – سلطنة عمان

**Email:othmanschool75@gmail.com**

## المُلخَص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على جهود وزارة التربية والتعليم بسطنة عُمان في دعم مديري المدارس لبناء مُجتمعات التعلم المهنية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود جهود متميزة لوزارة التربية والتعليم بسطنة عُمان في دعم مديري المدارس لبناء مُجتمعات التعلم المهنية تتمثل في برامج إعداد مُديري المدارس وتنميتهم مهنيًا، وواجباتهم الوظيفية، وكفائتهم ومعاييرهم المهنية، وقيادتهم للعمل الجماعي المدرسي، وإشرافهم الإداري، وتقويم أدائهم الوظيفي ، وأوصت الدراسة بقيام المسؤولين عن العملية التعليمية بمنح مُديري المدارس مزيداً من الصلاحيات والسلطات حتى يتمكنوا من بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة بمدارسهم، واهتمام مديري المدارس بأسلوب فرق العمل في بناء مجتمعات التعلم المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** مُجتمعات التعلم المهنية - مديري المدارس- سلطنة عُمان.

## Abstract

Efforts of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in supporting school principals to build professional learning Communities : a documentary study preparing

Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammed Ibrahim

Associate Professor College of Arts and Sciences Nizwa University- Sultanate of Oman

Researcher/ Turki bin Khalid bin Saeed Al-Nafi'i

PhD student at the University of Sfax, Tunisia ,Ministry of Education- Sultanate of Oman

The present study aimed to identify the Efforts of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in supporting school principals to build professional learning Communities. The study used the descriptive method, and the analysis of documents was used in collecting data and information. The results of the study concluded that there are distinguished efforts by the Ministry of Education in the Sultanate of Oman to support school principals in building professional learning Communities, represented in programs for preparing school principals and their professional development, their job duties, their competence and professional standards, their leadership of school group work, their administrative supervision, and evaluation of their job performance.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

تعد مجتمعات التعلم المهنية مدخلاً مهماً من مداخل الإصلاح المدرسي حيث يُمكن المدارس من مواجهة تحدياتها ومُشكلاتها بفعالية، ويعتمد على العمل التعاوني بين العاملين في مواقع العمل لتحقيق التقدم في إنجاز الطلبة، وتجاوز الأفكار التقليدية التي تركز فقط على اكتساب المعرفة إلى التركيز على الممارسات العملية التطبيقية، والمهارات والقدرات والاتجاهات، وجعل مواقع العمل المدرسية تدعم التفاعلات بين الأفراد، وهذا يؤدي إلى إيجاد فرص متنوعة للعاملين للتعلم وتبادل المعارف والخبرات والنمو المهني والتنمية المهنية المُستمرة .

وتُعتبر مجتمعات التعلم المهنية مجموعة من الفرق أو جماعات العمل مسؤولة عن قيادة المعرفة والبحث والتقصي والتحليل والإبداع والابتكار والتطوير لتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة في المدارس، بالإضافة إلى الاهتمام بوجود أنشطة تعاونية وشبكة اتصالات فعالة وأدوار متكاملة، فضلاً عن المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات. (Harris& Jones,2017 ,23-24)

وتهدف مجتمعات المهنية إلى تنمية قدرات وكفاءات المُعلمين ، وتدعيم عمل المُعلمين التعاوني لتلبية احتياجات الطلبة وتحسين نتائجهم ، فعندما يعمل المعلمون سوياً فإنهم يقدمون أفضل خبراتهم وممارساتهم، بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل تعاونية تعتمد على المسؤولية المُتبادلة، وتمكين المُعلمين من تحقيق نتائج إيجابية لا يستطيعون تحقيقها بصورة منفردة، كما تساعدهم هذه المُجتمعات من الاستثمار الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم. (Dillard,2016 ,2)

وحدد بونسيس (Bonces, 2014, 314-315) عدة مبادئ تنطلق منها مجتمعات التعلم المهنية تتضمن الانفتاح الفكري للأعضاء حيث يتقبلون التغذية الراجعة من بعضهم البعض ومن مشرفيهم ورؤسائهم في العمل، والاحترام المُتبادل للعمل التعاوني من خلال التفكير في الممارسات المختلفة، والثقة والولاء والاعتماد المُتبادل بين الأعضاء، والقيادة الداعمة من قبل الأعضاء حيث إن لكل فريق قيادة رشيدة، والفهم وبناء المعرفة المُشتركة، والالتزام بالمهام والمسؤوليات الموكلة والمُحددة للأعضاء، والمشاركة في تحمل المسؤوليات وتوزيع وتقاسم السلطات وصنع واتخاذ القرارات.

وأشار أوين (Owen,2014 ,59) إلى أن مجتمعات التعلم المهنية تتميز بمجموعة من السمات والخصائص تتضمن الحوارات الهادفة البناءة، والثقة والاحترام بين الأعضاء، والقيم والمعايير المُشتركة، والتعاون الفعال الذي يركز على تحسين تعلم الطلبة، ووجود أهداف مُشتركة، وبناء الاعتمادية بين الأعضاء، والانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، ودعم مهارات القيادة بين المُشاركين. (Owen,2014 ,59)

ولمجتمعات التعلم المهنية خمسة أبعاد رئيسية، الأول القيم والرؤية المُشتركة نحو تحقيق أهداف مُحددة، والثاني التعلم والتطبيق الجماعي حيث يعمل المعلمون في فرق عمل متعاونة، ويتبادلون المعارف والمهارات للوفاء باحتياجات الطلبة المُتعددة، والثالث الممارسات الشخصية المُشتركة والتي تركز على تشجيع الزيارات المُتبادلة، وتقديم الملاحظات المتعلقة بالممارسات المهنية، والرابع الظروف المساندة بالعلاقات والتنظيم مثل: بناء الثقة والاحترام المُتبادل بين جميع أعضاء تلك المجتمعات، وتحفيز الإنجازات التي تم تحقيقها، والخامس القيادة الداعمة التي تُشرك المُعلمين في صنع القرارات المدرسية في بيئة آمنة وداعمة ومُحفزة على التعلم. (Admiraal et.al,2019 , 2)

وأثرت ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تشكيل مجتمعات تعلم مهنية افتراضية تتجاوز حدود الزمان والمكان، وتمكن أعضائها من التعاون بفعالية في أي وقت وفي أي مكان من خلال مؤتمرات الفيديو، والانترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وهذا يجعل بنية هذه المجتمعات أكثر مرونة في بنيتها وتشكيلها من حيث



الاستفادة من الخبرات المجتمعية، فضلاً عن سهولة التواصل مع المؤسسات التعليمية والتدريبية في المجتمع والاستفادة منها في تطوير أدائها والقيام بواجباتها المهنية في تحسين إنجاز طلبة المدارس. (Ansari et.al.,2017 ,3-5)

إن مدير المدرسة هو المسؤول الرئيس عن بناء مجتمعات التعلم المهنية ودعمها بصورة مستمرة ومساعدتها في التغلب الصعاب أو المشكلات التي تواجهها وتمكينها من مواكبة التحديات المعاصرة، وذلك من مُنطلق أنه مسئول عن إدارة الموارد البشرية وبناء ثقافة تنظيمية ووضع توقعات عالية تؤثر بشكل فعال على سلوكيات وأداء العاملين في المدرسة. (De Matthews,2014 ,178)

وتعتمد مجتمعات التعلم المهنية في نجاحها على نمط القيادة المدرسية وسمات وخصائص القائد المُتميز في التعامل مع العاملين معه، حيث تقوم القيادة المدرسية بدور مهم في تحسين وتطوير وتقوية مجتمعات التعلم المهنية، والاندماج معهم في أنشطتهم، واستيعاب المعارف والأفكار الجديدة، وبناء وتشكيل فرق العمل، والقدرة على إدارة الصراع واستثماره في استخراج الطاقات الكامنة لدى المُعلمين، وهي محفزة ملهمة ونموذج يُقتضى به في السلوكيات والأعمال، والاعتماد على نمط القيادة الموزعة التي تعزز وتدعم هذه المُجتمعات، وتوفير مزيد من فرص برامج التنمية المهنية للمعلمين، والمزيد من الأنشطة التعليمية، وبناء علاقات صحية بين المعلمين وبين الطلبة وبين المُعلمين والطلبة، والحفاظ على الأنظمة والقيم المُشتركة. (Sai& Siraj,2015 ,72)

وحدد كرومير وأوليفر (Cormier& Olivier,2009 ,39-45) عدة أدوار لمُدبري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية تتمثل في تحفيز هذه المجتمعات، ومنحهم السلطات والصلاحيات من خلال القيادة التشاركية والموزعة، وتقاسم المسؤوليات، والتنسيق بينها في تنفيذ برامجها ومشروعاتها، والتركيز على تعلم المعلم والطالب، وتوفير ثقافة تعاونية مستمرة، وتركيز المُتابعة والرقابة والتقويم على النتائج المُحددة، وتوفير الوقت والموارد اللازمة نحو تعلم وتقديم الطلبة نحو تحقيق رؤية المدرسة، والقيام بدور الناقد لممارسات هذه المُجتمعات، وتنمية العلاقات الجماعية، إيجاد وتوفير تجارب وممارسات تعلم مهنية، والتركيز على نجاح الطلبة، وتشجيع المُشاركة في القيادة.

وفي سلطنة عُمان تضمن دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عدة مهام وظيفية تمكن مُدبري المدارس من بناء مجتمعات التعلم المهنية تتمثل في الإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمنهاج الدراسي، والإعداد اليومي للدروس، وعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير العمل المدرسي، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل، والمُشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، والمُشاركة في التخطيط لبرامج الانماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها وتنفيذها، وتخطيط وتنفيذ المشاريع التطويرية، وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لأداء العاملين، وترشيح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية، والمُشاركة في إعداد الدراسات والبحوث الميدانية وتوظيف نتائجها وتوصياتها، والعمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، والعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة، والإشراف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها، والإشراف على تفعيل أعمال اللجان والمجالس وجماعات العمل المدرسية المختلفة.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور في أداء مُدبري المدارس بسلطنة عُمان يمكن أن تؤثر سلبياً بصورة أو بأخرى على بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، حيث توصلت نتائج دراسة الجرايد (٢٠١٤، ١٦٤-١٦٩) إلى وجود قصور في أدوار مديري المدارس في دعم المُعلمين وتنميتهم مهنيًا، وتطوير المناهج الدراسية، وتقويم الإنجاز السنوي بالمدرسة. وكشفت نتائج دراسة الصوافي والفهدي والحارثية (٢٠١٤، ١٠٦-



١٠٨) قصور دور مدير المدرسة في الإشراف على إعداد الخطة السنوية لمركز مصادر التعلم، ووضع خطط للزيارات الصفية، ووضع خطط التوجيه المهني، ومساعدة المعلمين في تخطيط الأنشطة الاصفية ومتابعة تنفيذها، ومساعدة المعلمين في وضع الخطط السنوية للمناهج الدراسية، وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المناسبة للعمل، وتصميم أدوات يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين، وتطوير أساليب الرقابة الإدارية الفعالة وأدواتها لتحقيق الجودة في الأداء، واستخدام التقييم الجماعي بدلا عن التقييم الفردي للعاملين .

وأبرزت نتائج دراسة الرقيشية (٢٠١٥، ٩١) قصور دور مدير المدرسة في إيجاد فرص للتعلم المستمر لدى المعلمين، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين المعلمين لجمعهم نحو رؤية مشتركة. كما أظهرت نتائج دراسة إبراهيم والبوسعيدي (٢٠١٦، ٢٤٤) إلى قلة قناعة مدير المدرسة بجذوى التنمية المهنية واعتبارها مضيعة للوقت، وقصور مشاركة مدير المدرسة في تصميم برامج التنمية المهنية وتنفيذها وتقييمها، وعزوف مدير المدرسة عن اتباع القيادة التشاركية والديمقراطية، وسيطرة النواحي الإدارية والتنظيمية على الاجتماعات بين مدير المدرسة والمعلمين، وندرة منح مدير المدرسة التفويض أو التمكين في بعض الصلاحيات للمعلمين، ونظرة مدير المدرسة السلبية تجاه مبادرات المعلمين في التجريب والتطبيق.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

١. ما جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في دعم مديري المدارس لبناء مجتمعات التعلم المهنية؟
٢. ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها دعم مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عُمان؟

#### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في دعم مديري المدارس لبناء مجتمعات التعلم المهنية.
٢. وضع مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها دعم مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عُمان.

#### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس والمعلمين وغيرهم من المشاركين في العملية التعليمية، والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في التعرف على دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية في الفكر الإداري المعاصر وفي سلطنة عُمان ، ومن ثم توفير كافة المتطلبات البشرية والمادية والتشريعية لبناء هذه المجتمعات وفق أسس علمية سليمة.

#### منهج الدراسة :

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة ، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها". (المعاينة، ٢٠١١، ١٠٦)

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية.
٢. الحدود البشرية: حيث اقتصر على مديري المدارس.
٣. الحدود المكانية: حيث اقتصر على المدارس الحكومية في سلطنة عمان.
٤. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.



## مصطلحات الدراسة:

### مجتمعات التعلم المهنية:

تُعرف مجتمعات التعلم المهنية مجموعات من المعلمين وغيرهم من الهيئة المعاونة يلتزمون بالعمل الجماعي التعاوني في تبادل الآراء والأفكار والممارسات والقيام بالبحوث العلمية لتحقيق الجودة والتميز في تعليم وتعلم الطلبة والارتقاء بإنجازهم وتقديمهم العلمي، فضلاً عن انخراطهم في برامج تنمية مهنية مستمرة لتحسين مهاراتهم التدريسية. (Carpenter,2015, 683)

وتأسيساً على ما سبق تُعرف مجتمعات التعلم المهنية إجرائياً بأنها مجموعات عمل تتشكل من المعلمين وغيرهم من هيئة العاملين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، ويعملون في فرق عمل متجانسة لتحسين تعلم الطلبة وإنجازهم العلمي، وذلك من خلال مشاركتهم في الخبرات المهنية وتجاربهم الشخصية والتأمل فيها وتبادل الأفكار الجديدة، وتوظيف البحوث لمواجهة مشكلات عمليات تعليم وتعلم الطلبة.

### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

#### أولاً: الدراسات العربية:

بينت نتائج دراسة محمد (٢٠٢٠) أن من أهم متطلبات مجتمعات التعلم المهنية في المدارس السعودية توفير القيادة المدرسية الداعمة التي تتيح الفرص للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتبادل معهم الأدوار القيادية، وتوزع عليهم المهام والمسؤوليات المهنية، وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم. وتوصلت نتائج دراسة الجابرية (٢٠١٩) أن دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في جميع محاور الدراسة وهي: المشاركة المجتمعية، وتشكيل فرق العمل المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المادية، والتنمية المهنية المستمرة.

وكشفت نتائج دراسة محروس (٢٠١٥) أن مدير المدرسة يقوم بأدوار متعددة في بناء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس المصرية، من خلال تدعيمه المسؤولية الجماعية والقيادة التشاركية، واهتمامه بالتواصل الفعال بين جميع المشاركين في العملية التعليمية، وتوفير الوقت اللازم للتعلم، ومنح الصلاحيات والسلطات لأعضائها من خلال عمليات التفويض والتمكين، ونشر ثقافة العمل الجماعي التعاوني من خلال تشكيل فرق وجماعات عمل، وإدارة الصراعات بين العاملين بفعالية واستثمارها في تأصيل الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وتوفير فرص التنمية المهنية المُستدامة، وتشجيع المعلمين على استخدام أساليب واستراتيجيات تدريسية جديدة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أظهرت نتائج دراسة إبراهيم وحمزة و عبد الوهاب (Ibrahim, Hamzah & Abdul Wahab,2020) أن مديري المدارس الماليزية يتبعون نمط القيادة التحويلية في دعمهم لمجتمعات التعلم المهنية، حيث يكونون ملهمين لأعضاء مجتمعات التعلم المهنية في التميز والبراعة في الأداء، كما يشجعون المعلمين على الإبداع والابتكار في العمل، يوفر لهم برامج التنمية المهنية التي تراعي احتياجاتهم المهنية، وبناء ثقافة الثقة والاحترام بينهم، ومساعدتهم على مواجهة مشكلات وتحديات العمل، والقيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير لتطوير أدائهم المهني.

وأسفرت نتائج دراسة جيلبرت وفولكلوجونسون (Gilbert, Voelkel & Johnson,2018) عن توافر الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الأمريكية لقيادة مجتمعات التعلم المهنية، حيث يتوافر لديهم الثقة العامة، وتحمل المهام



والمسؤوليات بفعالية، ويملكون المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الداعمة لبناء هذه المجتمعات، كما كشفت النتائج عن قيام مديري المدارس بإتاحة الفرص لهذه المجتمعات للمشاركة في القيادة، كما يساعدها في التغلب على المشكلات ومواجهتها بطرائق إبداعية ابتكارية، وتوفير لها برامج تنمية مهنية لتحسين قدرات أعضائها المهنية، ودعم الأهداف المشتركة بينها من خلال التعاون فيما بينها .

وأبرزت نتائج دراسة سونج وتشوي (Song & Choi,2016) أن من أهم عوامل نجاح مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بكوريا الجنوبية وجود أدوار متميزة لمُديري المدارس في دعم هذه المجتمعات من خلال توفير البيئة التعليمية الجاذبة في العمل بكل مقوماتها المادية والبشرية، وتوفير برامج تنمية مستمرة للعاملين بالمدارس تراعي الاتجاهات العالمية المعاصرة في التعليم وتوفير الوقت اللازم لها، ومنح المعلمين الصلاحيات والاستقلالية في العمل وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين المشاركين في هذه المجتمعات وتوفير أنظمة تواصل فعالة بينها.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن مديري المدارس عنصر رئيس وعامل حيوي مهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية وتوفير كافة وسائل الدعم المادي والبشري لها، حيث يقوم بتشكيلها من خلال الاعتماد على العمل الفرقي، ويوفر لها برامج التنمية المهنية المستمرة والوقت اللازم لها، كما يدعم الاتصالات الفعالة بين أعضائها، ومنح الصلاحيات والسلطات لهم من خلال عمليات التفويض والتمكين، وبناء ثقافة الثقة والاحترام بينهم، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.

#### الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في دعم مديري المدارس لبناء مجتمعات التعلم المهنية، وذلك من خلال المحاور الآتية:

#### [١] إعداد مديري المدارس:

يتولى المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم مسؤولية إعداد مديري المدارس من خلال برنامج القيادة المدرسية ومُدته عامان ويستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف المدارس بالسلطنة (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٦، ١٠)، ويهدف البرنامج إلى تزويد المُلتحقين به بالمعارف والمهارات والاتجاهات في مجالات محددة لتحسين أدائهم في العمل أو تغيير اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٧، ١-٢)

وحددت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (٢٠١٦، ٢٩) محتوى البرنامج على النحو الآتي:

#### أ- الفترة التدريبية الأولى: نماذج القيادة:

حيث يتم تقديم بعض مداخل القيادة المُختارة لمُديري المدارس على أن تُطبق القيادات هذه المداخل بممارساتهم في مدارسهم باعتبارها مؤسسات التعلم في القرن الحادي والعشرين، كما يتم تعريفهم بمعايير القيادات المدرسية وأساليب التعلم النشط لبناء أساس يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

#### ب- الفترة التدريبية الثانية: المُجتمع المدرسي:

حيث يُدرك المُتدربون خلال هذه الفترة أهمية تحسين أداء المدارس من خلال تقييم الإجراءات الرئيسية للمدرسة والهيكل التنظيمية، مع متابعة ممارساتهم الحالية وتكوينهم لفرق هادفة إلى التغيير ودورهم كقادة للتعلم وفق أسس منهجية وتفاعلية.

#### ج- الفترة التدريبية الثالثة: النُظم والإجراءات:

حيث تركز هذه الفترة التدريبية على تحسين الأداء في مُجتمع المدرسة، وذلك لكي يُدرك مُديرو المدارس جودة التطوير المهني الفعال، ومن أهدافها الرئيسية تعزيز ثقافة التعاون بين المُعلمين وأولياء الأمور، مع تعزيز دور القائد التعليمي من



خلال المشاركة في الأساليب المختلفة لتعلم الطلبة

#### د- الفترة التدريبية الرابعة إلى السادسة: التخطيط لتحسين أداء المدارس :

وهذه الفترة تقدم لهم الفرص لاستشراف المستقبل والعمل بتركيز مع الزملاء لتنفيذ استراتيجيات التغيير، ويقوم المُتدربون بمتابعة وتقييم أهداف تحسين أداء مدارس مُختارة مع إجراء مشروع بحثي.

ويتضح مما سبق حرص برنامج إعداد مُديري المدارس على تزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والاتجاهات تساعد في بناء مجتمعات التعلم المهنية تتضمن القيادة التعليمية، ومعايير جودة الإدارة المدرسية، وأساليب التعلم النشط، وبناء وتشكيل فرق العمل وفق أسس علمية سليمة، وتدعيم ثقافة التعاون بين المُعلمين وأولياء الأمور، والاهتمام بتعلم الطلبة، والعمل بتركيز مع هيئة العاملين لتنفيذ استراتيجيات التغيير في المدارس.

#### [ ٢ ] التنمية المهنية لمُديري المدارس:

تتولى دوائر تطوير الأداء المدرسي بالمُديريات العامة للتربية والتعليم مسؤولية التنمية المهنية لمُديري المدارس في سلطنة عُمان وذلك بالتعاون مع مراكز التدريب في هذه المُديريات، وتحليل خطط الإنماء المهني التي تصممها المُديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم للمُديريات التابعة لها أعوام (٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥، ٢٠١٦، ٢٠١٧، ٢٠١٨) تبين وجود اهتمام بتنمية مُديري المدارس مهنيًا في مجالات عديدة تساعد على بناء مجتمعات التعلم المهنية، حيث تضمنت هذه البرامج الآتي:

- الكفايات الإدارية. المؤشرات التربوية وتوظيفها في العملية التعليمية.
- المهارات الأساسية لمُديري المدارس. كفايات الإدارة المدرسية الحديثة.
- مهارات الاتصال والتواصل. بناء العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- تطوير الأداء المدرسي. متابعة أداء المُعلمين. تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.
- التمكين من أجل التمهين. المدرسة كمنظمة مُتعلمة. آليات تجويد العمل المدرسي.
- ممارسات عملية في التخطيط الاستراتيجي. تنمية المهارات الإدارية والإشرافية.
- أخلاقيات مهنة التعليم. تنمية المهارات القيادية في مجال بناء وقيادة فرق العمل المدرسية.
- الإبداع الإداري . تقويم الأداء المؤسسي. المهارات الأساسية للإدارة المدرسية الفعالة.
- الجدول المدرسي المحوسب. تنمية المهارات التدريبية لمُديري المدارس.
- مقومات الإدارة المدرسية الفعالة. البوابة التعليمية.
- تطبيق جودة الأداء من خلال نظام تطوير الأداء المدرسي.
- تطوير مهارات وكفايات مديري المدارس.
- مهارات حل المشكلات. الاعتماد الأكاديمي (نموذج الجودة الأوروبي).
- المخصصات المالية المدرسية. البيئة المدرسية الجذابة. مدير المدرسة المعاصر.
- المستجدات التربوية الحديثة. إدارة العلاقات الشخصية. إعداد المدربين.

وبناءً على سبق يتضح حرص برامج تنمية مُديري المدارس مهنيًا على تزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والاتجاهات تساعد في بناء مجتمعات التعلم المهنية وذلك مثل كفايات مُديري المدارس، ومهارات الاتصال والتواصل، وبناء العلاقات الإنسانية بين العاملين، والتمكين الإداري، والمدرسة كمنظمة مُتعلمة، وآليات تجويد العمل



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

المدرسي، وأخلاقيات مهنة التعليم، وتنمية المهارات القيادية في مجال بناء وقيادة فرق العمل المدرسية، وبناء بيئة مدرسية جذابة، وإعداد المدربين.

### [ ٣ ] مهام ومسئوليات مُديري المدارس:

- حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عدة مهام وظيفية تمكن مُديري المدارس من بناء مجتمعات التعلم المهنية تشتمل على الآتي:
- الإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمناهج الدراسي والاعداد اليومي للدروس.
  - والتحقق من توافق الاعداد اليومي للدروس مع الخطة السنوية.
  - عقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير العمل المدرسي.
  - الإشراف على عمليات التقويم وتحليل النتائج.
  - تنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي.
  - المُشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريس والوظائف المرتبطة بها.
  - تزويد المشرفين المختصين بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة.
  - المُشاركة في التخطيط لبرامج الانماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها.
  - متابعة أثر هذه البرامج على أدائهم بالتنسيق مع المشرفين المختصين والمعلمين الأوائل.
  - تخطيط وتنفيذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء والفني والرقمي بالتحصيل الدراسي للطلبة.
  - إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لأداء العاملين بالمدارس بالتنسيق مع المختصين.
  - ترشيح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية.
  - المُشاركة في اعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في دعم العملية التعليمية.
  - العمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات في ضوء لوائح وأنظمة العمل.
  - تنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة ومُتابعة أثر ذلك على الطلبة والبيئة المدرسية.
  - العمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.
  - الإشراف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يخدم العملية التربوية التعليمية.
  - الإشراف على تفعيل أعمال اللجان والمجالس وجماعات العمل المدرسية المختلفة.
- وتأسيساً على ما سبق عرضه يتضح أن مهام ومسئوليات مُديري المدارس تركز على مجموعة من الواجبات الوظيفية تمكن مُديري المدارس من بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة تتمثل في العمل على غرس روح الفريق والعمل الجماعي، ونشر ثقافة التعاون بين هيئة العاملين بالمدرسة، والإشراف عليهم ومتابعة أدائهم وتقويمهم وتطويرها، وعقد لقاءات دورية مع الهيئة التدريسية، وتوفير فرص النمو المهني للكوادر العاملة بالمدرسة لتحسين الأداء، والمشاركة في تقويم المناهج الدراسية، والمُشاركة في اعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، وإقامة المشاغل والدورات التدريبية لهم ومُتابعة أثرها في تحسين أدائهم، والعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة

### [ ٤ ] كفايات مُديري المدارس:

حدد دليل عمل الإدارة المدرسية الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٩، ١٦-١٩) مجموعة من الكفايات لمُديري المدارس تساعدهم على بناء مجتمعات التعلم المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م



## جدول (١)

### كفايات مُديري المدارس

المجال	المحور	الكفاية
السياسات والأنظمة	الأنظمة واللوائح	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على غرس أخلاقيات مهنة التعليم في نفوس العاملين بالمدرسة.</li> <li>- القدرة على تعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم .</li> <li>- القدرة على توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة .</li> </ul>
	ضبط الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على نشر ثقافة الجودة داخل المدرسة .</li> <li>- القدرة على توظيف أدوات الجودة لاستمرارية التطوير .</li> <li>- القدرة على التطوير المستمر للأداء المدرسي .</li> <li>- القدرة على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة .</li> <li>- القدرة على تقييم فاعلية الأنشطة المدرسية في ضوء معايير الجودة</li> </ul>
الكفايات الشخصية	الإدارة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك الذكاء العاطفي .</li> <li>- بناء قيم الصدق والموضوعية في العمل .</li> <li>- القدرة على تحديد احتياجات العاملين .</li> <li>- القدرة على إدارة الصراع التنظيمي .</li> <li>- بناء علاقات فاعلة مع المجتمع المدرسي والمحلي .</li> </ul>
	الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تنويع وسائل وقنوات الاتصال.</li> <li>- القدرة على التواصل مع مؤسسات والهيئات التدريبية في المجتمع .</li> <li>- القدرة على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل .</li> <li>- القدرة على التأثير في الفريق .</li> <li>- القدرة على تهيئة مناخ تعاوني .</li> <li>- القدرة على تقبل الآراء والإقناع بالمنطق والدليل .</li> </ul>
التخطيط والتطبيق	صناعة القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على توظيف البيانات والمعلومات لتجويد القرارات .</li> <li>- القدرة على توظيف المنهجية العلمية في حل المشكلات .</li> </ul>
	الرؤية والرسالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على مشاركة العاملين في إعداد رؤية ورسالة المدرسة .</li> <li>- القدرة على تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها .</li> <li>- القدرة على وضع أهداف استراتيجيه مبنية على رؤية المدرسة ورسالتها بفاعلية .</li> <li>- القدرة على ترجمه رؤية ورسالة المدرسة إلى واقع ملموس .</li> <li>- القدرة على تبني قيم تتفق مع رؤية المدرسة ورسالتها .</li> <li>- القدرة على تقييم مدى تحقق رؤية المدرسة ورسالتها .</li> </ul>
	إدارة الوقت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تحديد الأولويات في العمل .</li> <li>- القدرة على التفويض .</li> <li>- القدرة على الاستثمار الأمثل للوقت .</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على متابعه تطبيق المناهج والخطط الإثرائية وتقييمها .</li> <li>- القدرة على الاستغلال الأمثل لمصادر التعلم المختلفة في إثراء المناهج</li> </ul>



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

التعليم والتحصي الدراسي	تطبيق المناهج	- القدرة على توظيف الأنشطة الصفية واللاصفية في خدمة المنهج المدرسي القدرة على توجيه المعلمين نحو ربط المناهج المدرسية ببيئة الطالب . - القدرة على تحليل المناهج والتعاون مع المعنيين في تطويرها .
	القياس والتقييم	- القدرة على متابعه تنفيذ خطط التقييم التكويني والختامي . - القدرة على تنفيذ الخطط العلاجية والإثرائية لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة . - القدرة على تحليل نتائج التحصيل الدراسي للطلبة . - القدرة على وضع خطط لرعاية الفئات المختلفة للطلبة الموهوبين والمجدين.
إدارة التغيير	المبادأة والإبداع	- القدرة على طرح أفكار وأراء جديدة تخدم العمل التربوي - القدرة على تشجيع العاملين على المبادأة والإبداع .
	تطوير المدرسة	- القدرة على إدارة التغيير نحو الأفضل . - القدرة على إجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية. - القدرة على بناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير
إدارة الموارد	الموارد البشرية	- القدرة على نشر الثقافة المهنية في المجتمع المدرسي . - القدرة على تقييم التزام العاملين بالمدرسة باللوائح والأنظمة المنصوص عليها. - القدرة على حفز العاملين على التطوير الذاتي . - القدرة على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين . - القدرة على التخطيط لتنمية المهنية . - القدرة على متابعه تنفيذ البرامج التدريبية . - القدرة على متابعه أثر التدريب . - القدرة على إدارة الاجتماعات . - القدرة على دعم وتشجيع البحث العلمي والتجارب والابتكارات العلمية المدرسية .
	تقنية المعلومات والاتصال	- القدرة على نشر الثقافة الإلكترونية في المدرسة . - القدرة على تفعيل تقنية المعلومات والاتصال في المدرسة . - القدرة على التعامل مع قواعد البيانات وتحديثها .
	الإدارة المالية	- القدرة على الاستثمار الأمثل للمواد المالية وفق الضوابط المنصوص عليها . - القدرة على توظيف إمكانيات المدرسة في ضوء أولويات التطوير.

إذن يتضح مما سبق عرضه وجود مجموعة من الكفايات تساهم بدرجة كبيرة في تمكين مُديري المدارس من بناء مجتمعات التعلم المهنية تتضمن القدرة على غرس أخلاقيات مهنة التعليم في نفوس العاملين ، وتحديد وتحليل احتياجاتهم المهنية ، وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم ، والتأثير في الفريق ، وتهيئة مناخ تعاوني، و توظيف البيانات والمعلومات لتجويد القرارات، ومشاركة العاملين في إعداد رؤية ورسالة المدرسة، وتبني قيم تتفق مع الرؤية والرسالة، وتحليل المناهج والتعاون مع المعنيين في تطويرها، والتفويض، وإدارة التغيير، وإجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

التربوية، وحفز العاملين على التطوير الذاتي ، والتخطيط للتنمية المهنية ومتابعه تنفيذ برامجها وأثرها ، ودعم وتشجيع البحث العلمي والتجارب والابتكارات العلمية المدرسية.

#### [٥] معايير مديري المدارس:

حدد دليل نظام تطوير الأداء المدرسي الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٥-٢٦ ب) مجموعة من المعايير لمديري المدارس تمكنهم من بناء مجتمعات التعلم المهنية بكفاءة وفعالية تتمثل في الآتي:

#### أ- تفعيل التخطيط المدرسي: ويتضمن المؤشرات الآتية:

- تُشرك إدارة المدرسة جميع العاملين بها والمستفيدين منها في التخطيط.
- توجد إدارة المدرسة رؤية ورسالة مُلهمة للعمل لدى المدرسة.
- تخطط إدارة المدرسة برامج للإنماء المهني تلبي احتياجات العاملين.

#### ب- تنظيم العمل الإداري: ويتضمن المؤشرات الآتية:

- تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات للعاملين بما يتناسب ومواقف العمل المختلفة.
- توظف مرافق المبنى المدرسي.

#### ج- الإشراف والتفويض لعمليتي التعلم والتعليم: ويتضمن المؤشرات الآتية:

- تتبع إدارة المدرسة أساليب إشرافية متنوعة.
- تنفذ برامج الإنماء المهني وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- وتشرف على تفعيل مصادر التعلم، وتحلل نتائج تقييم الطلبة.

#### د- تنمية القيم التنظيمية للمدرسة: ويتضمن المؤشرات الآتية:

- تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- تشجع على العمل بروح الفريق وعلى الابتكار والتجديد في العمل.
- ترسخ مبادئ المحاسبة والمسائلة.

#### هـ- فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة: ويتضمن المؤشر الآتي:

- تستفيد إدارة المدرسة من هيئة العاملين بالمدرسة معلمين وأخصائيين وفنيين وغيرهم.
- وفي ضوء ما سبق عرضه يتضح أن معايير مديري المدارس في سلطنة عُمان تتضمن مجموعة من المؤشرات تساعد مديري المدارس من بناء مجتمعات التعلم المهنية تتمثل في إيجاد إدارة المدرسة رؤية ورسالة مُلهمة للعمل ، وتخطيط وتنفيذ برامج للإنماء المهني تلبي احتياجات العاملين، وتفويض الصلاحيات للعاملين ، واتباع أساليب إشرافية متنوعة، والإشراف على تفعيل مصادر التعلم، وبناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي ، وتشجع على العمل بروح الفريق وعلى الابتكار والتجديد في العمل.

#### [٦] قيادة مديري المدارس للعمل الجماعي المدرسي:

يتولى مديري المدارس قيادة العمل الجماعي المدرسي حيث يترأس مجلس إدارتها، ونائباً لرئيس مجلس الآباء والأمهات، ورئيس مجلس إدارة الوحدة الكشفية والإرشادية، ورئيس فريق التقييم الذاتي (فريق التحسين والتطوير)، ورئيس لجان الشؤون الإدارية والمالية، وشؤون الطلاب، والأمن والسلامة المدرسية، وإدارة الامتحانات، ومسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، ومركز مصادر التعلم. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٧ ب، ٣- ١٣).



ويتضح مما سبق مسؤولية مديري المدارس على كافة أنشطة العمل الجماعي على اختلاف مسمياته من مجالس ولجان وفرق إدارية أو مشرفاً أو عضواً وهذا يُتيح له فرصة الاطلاع على جميع الأنشطة الخاصة بهذه المجتمعات وتقديم الدعم لها بصورة مستمرة وحل أي مشكلات تواجه عملها.

#### [٧] الإشراف الإداري على مديري المدارس:

يتولى مشرفو الإدارة المدرسية مسؤولية الإشراف الإداري على مديري المدارس، ويقومون بعدد من الواجبات والمهام الوظيفية تدعم مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية وذلك مثل: يساهم في نشر الثقافة المهنية لدى إدارات المدارس، ويقوم بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ويتابع تنفيذها وتقييمها وتطويرها مع مشرف تقييم الأداء المدرسي، ويشارك في تحديد وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والتوعوية في مجال الإدارة المدرسية ويتابع أثرها، ويقوم بزيارات إشرافية لمتابعة أداء مديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم، ويتابع إدارات المدارس في تفعيل الزيارات والأساليب الإشرافية، ويقوم بعقد لقاءات دورية لإدارات المدارس لتبادل الآراء والاطلاع على المستجدات التربوية، ويُعد الأدلة والنشرات التوجيهية المتعلقة بالإدارة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٧ ج).

#### [٨] تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:

يتولى مشرفو الإدارة المدرسية مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وذلك من خلال استخدام استمارات خاصة بالتقييم، وتشتمل استمارة تقييم أداء مدير المدرسة على (١٧) بنداً، وتتضمن كثير من بنود التقييم ممارسات خاصة ببناء مجتمعات التعلم المهنية وذلك كما أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠، ٣٩-٤١) من خلال الجدول الآتي:

### جدول (٢)

بنود تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ومؤشرات تحقيقها

البنود	المؤشرات
وضع خطة تطويرية شاملة وفق رؤية المدرسة ورسالتها	- وضوح توجه بعيد المدى لخطة المدرسة. - شمولية الخطة لمجالات الأداء المدرسي (الإدارة والتعليم والتعلم). - مشاركة مختلف الفئات المعنية في وضع خطة المدرسة مساعد المدير، المعلمون الأوائل، ممثلو عن الفنيين والأخصائيين والمعلمين بالمدرسة، ممثلو أولياء الأمور، ممثلو الطلاب، ممثلو مؤسسات المجتمع. - واقعية الخطة وانطلاقها من نتائج التقييم الذاتي للمدرسة. - وضوح الأهداف من مختلف الفعاليات، وعدم تنفيذ فعاليات لا ترتبط بأهداف المدرسة. - نشر خطة المدرسة وتعريف المجتمع المدرسي بها. - متابعة الخطة وتقييمها.
الالتزام بتنفيذ الأنظمة	- توعية جميع أفراد المجتمع المدرسي بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف جميع كوادر المدرسة بمهامهم الوظيفية، ووضوح توزيع المهام والمسؤوليات.</li> <li>- الإسهام في تطوير الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.</li> </ul>	<p>واللوائح المنظمة للعمل:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار الصحيح لوقت العمل.</li> <li>- تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين بالمدرسة.</li> <li>- القدرة على تنظيم العمل بشكل يقلل من الضغوط.</li> <li>- التوجه نحو الأهداف الموضوعة لضمان الاستفادة من الموارد المتوفرة بفعالية.</li> </ul>	<p>القدرة على التكيف مع ضغوط العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظيف البرامج الإلكترونية في العمل المدرسي.</li> <li>- توظيف التقنيات الحديثة في تبسيط العمل المدرسي.</li> <li>- تنظيم قاعدة بيانات تسهل اتخاذ القرارات ورسم خطط العمل المستقبلي.</li> </ul>	<p>استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد موازنة المدرسة، وتوزيعها على مختلف الفعاليات بشكل منطقي ومدروس.</li> <li>- الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية بالمدرسة.</li> <li>- وضع خطة لزيادة دخل المدرسة.</li> </ul>	<p>-استثمار إمكانيات المدرسة بصورة فعالة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود خطة واضحة للتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة ومرتبطة بالأهداف العامة للمدرسة.</li> <li>- تنوع أساليب الإشراف كالزيارات الصفية والاجتماعات، ووجود خطة وأهداف محددة، مع مراعاة الموضوعية في التقديرات والتغذية الراجعة للمعلم.</li> <li>- متابعة أثر التدريب على العاملين واستغلال مهارات المعلمين المتميزين في تدريب زملائهم.</li> <li>- الإشراف على تفعيل مصادر التعلم.</li> <li>- تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للتعليم والتعلم.</li> <li>- قيام إدارة المدرسة بتحليل نتائج تقييم الطلاب بدقة وتوظيفها في خطة المدرسة.</li> </ul>	<p>الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع الأنشطة والجماعات المدرسية.</li> <li>- اتساق خطط الأنشطة مع خطة المدرسة وتوجهها نحو أولويات التطوير.</li> <li>- متابعة فعاليات الأنشطة وتوجيهها نحو تنمية المواهب الطلابية.</li> </ul>	<p>متابعة جماعات الأنشطة المدرسية:</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح دور الأنشطة في تفعيل التواصل مع المجتمع.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل لجنة متابعة التحصيل الدراسي:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإشراف على خطة لجنة متابعة التحصيل الدراسي وارتباطها بخطة المدرسة.</li> <li>- رعاية الطلاب المتميزين والموهوبين</li> <li>- رعاية الطلاب ذوي التحصيل المتدني.</li> <li>- مدى تحقيق تقدم ملموس في المستوى التحصيلي للطلاب.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية الطلاب ورعاية احتياجاتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية الاتجاهات الإيجابية عند الطلاب ومعالجة الاتجاهات السلبية.</li> <li>- توفير فرص تعلم متنوعة للطلاب كالأنشطة والجماعات المدرسية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل دور الأسرة في الإشراف على تعلم الطلاب وإثارة دافعيتهم للتعلم:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع وعي أولياء الأمور بدورهم في الإشراف على تعلم أبنائهم.</li> <li>- مشاركة ولي الأمر في حل المشكلات التي تواجه تعلم الطالب.</li> <li>- تصميم الواجبات المنزلية والأنشطة المدرسية بحيث تحفز مشاركة الآباء وتواصلهم مع المدرسة.</li> <li>- التواصل المستمر مع ولي الأمر حول مستوى تحصيل الطالب من خلال تقارير التحصيل الدراسي</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل التواصل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع بما يخدم تعلم الطلاب:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تعريف أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع بخطة المدرسة وأهدافها وفعاليتها وبرامجها المختلفة.</li> <li>- مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع في البرامج والأنشطة والفعاليات المدرسية.</li> <li>- تنفيذ زيارات متبادلة بين المدرسة ومختلف مؤسسات المجتمع بما يخدم تعلم الطلاب.</li> <li>- فتح مرافق المدرسة وتسهيلات لخدمة المجتمع في إطار الأنظمة واللوائح المنظمة لذلك.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإلمام بالمستجدات التربوية في مجال العمل:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإلمام بالمشاريع التطويرية والمستجدات في النظام التربوي.</li> <li>- الإطلاع على التحديثات في النظم واللوائح التربوية.</li> <li>- الإطلاع على الأساليب التربوية والإدارية الحديثة.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في إثراء العمل التربوي من خلال (البحوث، المشاريع التربوية، برامج الإنماء المهني).</li> <li>- تقبل التوجيه ويعمل على تطوير جوانب القصور لديه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على تطوير كفاياته التربوية والإدارية:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتراح أفكار واقعية والعمل على تنفيذها.</li> <li>- تطوير آليات العمل في المدرسة بما يتناسب مع الأهداف.</li> <li>- وضع إجراءات فاعلة ومبتكرة وغير تقليدية لتطوير العمل المدرسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المبادرة والابتكار في مجال العمل:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع اللجان وفرق العمل المدرسية بشكل مدروس مخطط في ضوء الأهداف وقدرات وإمكانات الأفراد وميولهم.</li> <li>- تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفرق كالتوجيه والتدريب والموارد والتسهيلات بما يضمن تحقيقها لأهدافها.</li> <li>- تقدير العمل الفريقي، ونشر ثقافة التعاون وتقسيم العمل وتبادل الخبرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع العمل بروح الفريق:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدير إنجازات أفراد المدرسة، والإعلان عنها بشكل يبرز الجهود المتميزة.</li> <li>- العدالة في التعامل مع أفراد المجتمع المدرسي.</li> <li>- تكريم المتميزين، والاحتفال بالنجاحات التي يحققها أفراد المدرسة.</li> <li>- التعرف على الصعوبات التي تواجه العاملين بالمدرسة ومساعدتهم على التعامل معها.</li> <li>- تشجيع أفراد المدرسة على إبراز مواهبهم وقدراتهم على مختلف المستويات من خلال المشاركة في الفعاليات والمسابقات المحلية والوطنية والدولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين:</li> </ul>

وبناءً على ما سبق عرضه يتضح أن بنود تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس ومؤشرات تهتم بدورهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية مثل: تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين بالمدرسة، الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية بالمدرسة، ومتابعة أثر التدريب على العاملين واستغلال مهارات المعلمين المتميزين في تدريب زملائهم، والمساهمة في إثراء العمل التربوي من خلال البحوث، والمشاريع التربوية، وبرامج الإنماء المهني، وتشكيل اللجان وفرق العمل المدرسية في ضوء الأهداف وقدرات وإمكانات الأفراد وميولهم، وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفرق كالتوجيه والتدريب والموارد والتسهيلات، وتقدير العمل الفريقي، ونشر ثقافة التعاون وتقسيم العمل وتبادل الخبرات، والتعرف على الصعوبات التي تواجه العاملين بالمدرسة ومساعدتهم على التعامل معها، وتشجيع أفراد المدرسة على إبراز مواهبهم وقدراتهم على مختلف المستويات من خلال المشاركة في الفعاليات، والإشراف على تفعيل مصادر التعلم



## توصيات الدراسة:

- قيام المسؤولين عن العملية التعليمية بمنح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات والسلطات حتى يتمكنوا من بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة بمدارسهم.
- زيادة اهتمام برامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس سواء على مستوى الوزارة أو المديرية التعليمية بمجتمعات التعلم المهنية كمحور رئيس في هذه البرامج .
- اهتمام مديري المدارس بأسلوب فرق العمل في بناء مجتمعات التعلم المهنية في مدارسهم، وتدعيم قيم التعاون والمشاركة والاعتمادية والمبادأة فيما بينهم.
- قيام مديري المدارس بتشجيع المعلمين على استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس الحديثة، والإبداع والابتكار في العملية التعليمية، والقيام بالبحوث الإجرائية، وحضور الندوات والمؤتمرات والمؤتمرات العلمية لتنمية مهاراتهم البحثية والارتقاء بثقافتهم المهنية.
- توفير مديري المدارس ودعمهم لبرامج التنمية المهنية المُتمركزة على المدارس لكافة العاملين والمشاركين في مجتمعات التعلم المهنية، والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية للمجتمع المحلي المحيط بالمدارس أفراداً ومؤسسات في دعم هذه البرامج.
- إفادة مديري المدارس من الكفاءات والخبرات الخاصة بالمُشرفين التربويين في مُتابعة عمل مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، والمشاركة في تقويم أدائها، وتقديم كافة أشكال الدعم لها من نصح وإرشاد وتوجيه.

## مراجع الدراسة:

### أولاً المراجع العربية:

- 1- الجرايده، محمد سليمان. (٢٠١٤). درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٣(٩)، ١٤٧-١٧٦.
- ٢- إبراهيم، حسام الدين السيد؛ البوسعيدي، خميس. (٢٠١٦). معوقات التنمية المهنية للمعلمين المُتمركزة على مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ، المؤتمر التربوي الدولي الأول بعنوان المعلم وعصر المعرفة: الفرص والتحديات معلم متجدد لعالم متغير، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية - أبها جامعة الملك خالد - كلية التربية ٢٩-٣٠ / ١١ / ٢٠١٦ م، ٢١١-٢٥٦.
- ٣- الرقيشية، عائشة بنت سالم بن صالح. (٢٠١٤). أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- ٤- الصوافي، محمد بن سعيد ؛ الفهدي، راشد بن سليمان ؛ الحارثية، عائشة بنت سالم. (٢٠١٤) درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٧)، ١٠٠-١١٣.
- ٥- المعايطه، عبد العزيز عطاالله. (٢٠١١). اتجاهات حديثة في البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح.
- ٦- محروس، محمد الأصمعي. (٢٠١٥). المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود، المجلة التربوية - مصر، (٤٠)، ٥٦٧-٥٨٨.





- ٧- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٦ب). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٦، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ٨- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩ب). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ٩- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٠). وثيقة متابعة الهيئات الإدارية والتدريسية والإشرافية و الفنية وتقويمهم ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١٠- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٣). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٣، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١١- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٤). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٤، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١٢- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٥ ب) خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٥، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١٣- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥أ). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١٤- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٦ أ). المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين: دليل ٢٠١٦، مسقط.
- ١٥- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٧ ج). قرار وزاري رقم(٣٧١/٢٠١٧) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، مسقط .
- ١٦- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٧ د) خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٧، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١٧- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٧أ). ضوابط تدريب وتقييم المُتدَبِّين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، مسقط: المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين.
- ١٨- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٧ب). المجالس واللجان المدرسية، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ١٩- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩أ). دليل عمل الإدارة المدرسية، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ٢٠- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٨) خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٨، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- ٢١- الجابرية ، أمنة جمعة سويدان.(٢٠١٩). دور مُدِيرِي المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- ٢٢- محمد، ماهر أحمد حسن.(٢٠٢٠). بناء مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتجويد الأداء الأكاديمي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- المملكة العربية السعودية، ٢٧(٦)، ٦٢-٩٢.



1. Admiraal, Wilfried ; Schenke, Wouter; De Jong, Loes ; Emmelot, Yolande; Sligte, Henk . (2019). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers?, Professional Development in Education,(10), 1-15.
2. Ansari, Mehnaz; Khan,Waseem; Ahmad, Rasheed ; Suhail,Mohd.(2012). Virtual Professional Learning Communities for Teachers' Enrichment, International Journal of Information Science and Education, 2(1), 1-11.
3. Bonces,Mónica.(2014). Organizing a Professional Learning Community – A Strategy to Enhance Professional Development, Medellín-Colombia,9(3), 307-319.
4. Carpenter,Daniel. (2015). School culture and leadership of professional learning communities, International Journal of Educational Management, 29 (5), 682-694.
5. Cormier,Ron; Olivier,Dianne F.(2009). Professional Learning Committees: Characteristics, Principals, and Teachers, Paper Presented at the Annual Meeting of the Louisiana Education Research Association Lafayette, Louisiana March 5-6,1-82.
6. DeMatthews,David.(2014). Principal and Teacher Collaboration: An Exploration of Distributed Leadership in Professional Learning Communities , International Journal of Educational Leadership and Management, 2(2), 176-206.
7. Dillard, Heather K. (2016). Pre-Service Training in Professional Learning Communities Benefits Novice Teacher , Transformative Dialogues: Teaching & Learning Journal, 9(2), 1-13.
8. Gilbert, Kristen A. ; Voelkel ,Robert H.; Johnson, Christie W.(2018). Increasing self-efficacy through immersive simulations: Leading professional learning communities, Journal of Leadership Education, 17(13), 154-174.
9. Harris, Alma; Jones, Michelle.(2017). Professional Learning Communities: A Strategy for School and System Improvement, Wales Journal of Education, 19(1) 16-38.
- 10.Ibrahim ,Nor Azlin; Hamzah, Mohd Izham Mohd; Abdul Wahab, JamalulLail.(2020). Does School Leadership Predict Professional LearningCommunity Practices?, International Journal of Advanced Science and Technology, 29(3), 1055- 1063.



- 11.Owen, Susanne.(2014). Teacher professional learning communities: Going beyond contrived collegiality toward challenging debate and collegial learning and professional growth, Australian Journal of Adult Learning, 54(2), 54-76 .
- 12.Sai,Xiao; Siraj, Saedah.(2015).Professional learning communities in Education: Literature Review, The Online Journal of Quality in Higher Education, 2(2), 66-78.
- 13.Song ,Kyoung-Oh; Choi, Jinyoung.(2016). Structural analysis of factors that influence professional learning communities in Korean elementary schools, International Electronic Journal of Elementary Education, 10(1), 1-9.

