

## ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحديد كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني، في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، ومركزات الثورة الصناعية الرابعة، والتعرف على درجة ممارستهم لهذه الكفايات، وأعد الباحثان قائمة بالكفايات اللازمة، وتم تصنيفها تحت خمسة مجالات، وهي: التخطيط والإدارة، والتصميم والتطوير، والاستخدام والتوظيف، والاتصال والإتاحة، والمتابعة والتقييم. واستخدم الباحثان أداتين لجمع البيانات: الأولى استبيان موجه إلى عينة متطوعة من الخبراء في الجامعات المصرية، والمسؤولين عن تكوين فرق مجتمعات التعلم المهني في المدارس، بهدف تحديد كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم لكل عضوٍ في فريق مجتمعات التعلم المهني ( الموجه الناصح Mentor، والمدرّب Coach، والمعلم المتدرب Mentee/Coachee). أما الأداة الثانية كانت تهدف إلى تحديد درجة ممارسة الكفايات لدى عينة من فرق مجتمعات التعلم في المدارس المصرية في القاهرة (إدارة غرب القاهرة، وإدارة حلوان التعليمية). وأسفرت نتائج البحث عن اتفاق الخبراء على عدد من الكفايات يجب أن تتوفر لكل فئة من أعضاء الفريق، وهناك عدد آخر من الكفايات يجب أن تتوفر لجميع الأعضاء بالفريق، ويكون الاختلاف في الدرجة وليس النوع لكل كفاية. كما أسفرت النتائج عن أن أكثر الكفايات ممارسة من وجهة نظر الفرق في المدارس هي التي تتعلق بمجال التخطيط والإدارة، وأن أقل الكفايات ممارسة هي ما يتعلق بمجال التصميم التعليمي والتطوير والاتاحة والتواصل، وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحثان بالاستفادة من قائمة الكفايات، ونتائج استبيان الخبراء؛ وتحديداً في وضع معايير دقيقة لتشكيل فرق مجتمعات التعلم المهني، كما أوصى الباحثان بالاستفادة من نتائج استبيان فرق مجتمعات التعلم في تصميم البرامج التدريبية اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني.

## **:Abstract**

The objective of the current research is to determine the competencies of the educational administration and the educational technology required for the teams of the professional learning communities, in light of the skills of the 21st century, and the foundations of the Fourth Industrial Revolution, and to know the degree of practicing these competencies.

The researchers prepared a list of the necessary competencies, classified under five areas: planning and management, design and development, use and employment, communication and availability, follow-up and evaluation. The researchers used two data collection tools: the first is a questionnaire directed at a volunteer sample of experts in Egyptian universities and those responsible for the formation of vocational learning community teams in schools, in order to determine the competencies of the educational administration and education technology for each member of the professional learning communities group (mentor, coach, And mentor Mentee / Coachee). The second tool was aimed at determining the degree of competency practice in a sample of learning community teams in Egyptian schools in Cairo (West Cairo

Department and Helwan Educational Administration). The results of the expert agreement results in a number of competencies for each member of the team. There are a number of competencies that must be available to all individuals. The results showed that the most competencies practiced by the teams in the schools are related to the field of planning and management, and that the least competencies are the practice related to the field of design, development, availability and communication. In the light of the research results, the researchers recommended benefiting from the list of competencies, In the development of accurate criteria for the formation of teams of professional learning communities, and also recommended that researchers benefit from the results of the questionnaire of learning communities teams in the design of training programs needed for teams of professional learning communities.

Key words: Professional learning communities – Educational Technology Competencies – Educational Management Competencies – Skills of the 21st Century – the Fourth Industrial Revolution

## مقدمة:

مع إدراك أهمية دور المعلم في تحصيل الطلاب وتحسين العملية التعليمية وأداء المدرسة إهتمت عديد من الدول بالتعليم منذ سنوات، ومن بينها الولايات المتحدة الأمريكية؛ وركزت على رفع جودة العملية التعليمية؛ من خلال جودة أداء المعلم، كمدخل لتحسين التعليم، ودراسة تطوير أداء المعلم كمًّا وكيفًا؛ مما له عظيم الأثر في إنجاز الطلاب. (Graham, P., 2007, p.2.)

وذلك منذ إصدار قانون "عدم ترك طفل بالخلف (No Child left Behind) الصادر في ٢٠٠١، والذي دفع قضايا التعليم والتدريس إلى مقدمة الاهتمام والوعي الأمريكي. وشمل النقاش الوطني البحث عن أكثر الطرق فاعلية لتحسين التعليم (من الصف الثاني عشر) ومنها استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتقليل التنافسية في سوق التعليم من خلال إصدار القسائم المدرسية، واستخدام اختبارات المساءلة عالية المخاطر، والتمويل لتحسين جودة التعليم (وزارة التعليم الأمريكية، ٢٠٠٦).

وفي ظل عصر الانفجار المعرفي، والتدفق السريع للمعلومات يشعر المعلم والمسؤولين عن العملية التعليمية أنهم في حاجة مستمرة للتنمية والتطوير المستمر؛ لمواكبة وملاحقة هذا التدفق السريع، الذي شمل جميع مناحى الحياة ومن بينها الميدان التربوي، ولهذا يكفل الدستور المصري (٢٠١٤) في نص المادة (٢٢) تنمية الكفاءة العلمية للمعلمين، وتنمية مهاراتهم المهنية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه، كما تكفل الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر (٢٠٣٠) التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وتحقيق التجديد المعرفي والمهني للمعلمين كل خمس سنوات، وصولًا إلى المعلم المتجدد والمرشد والميسر للتعلم، بما يضمن تحسين مستوى الأداء التعليمي. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦)

وهنا تأتي فكرة مجتمعات التعلم المهني التي لاقت إقبالا كبيرا في تنفيذها في عديد من الدول المتقدمة، مثل: إنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية، فمجتمعات التعلم المهني تؤكد الارتقاء بعملية التعلم وتحسينها، والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين. ف نموذج مجتمع التعلم المهني (PLC) يمثل مدخلا تنظيمياً يؤكد التزام المعلمين بمهمة ضمان تعلم الطلاب، وتحقيق مستويات تعاون مرتفعة، والتفكير المنتظم حول أداء الطلاب والمدارس. (DuFour, R. 2004)

إن الحصول على معلمين أكفاء للتحديث والتطبيق في مجال مجتمعات التعلم بحيث يصل بهم الأمر إلى الابتكار - يتطلب بناء قيادات على جميع المستويات. إذ يحتاج تحقيق مجتمع تعلم مهني ناجح إلى كثير من الجهد، في تطبيق إستراتيجيات تنظيمية وقيادية أساسية ومستمرة؛ فيتم ترجمة الجهود الأساسية في صورة هيكل تنظيمي؛ (فرق معلمين، ووقت مشترك للتخطيط) وإستراتيجيات مستمرة للقيادة.

فمجتمعات التعلم المهني لاقت إقبالا كبيرا في تنفيذها في عديد من الدول المتقدمة، مثل: إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، إذ إن مجتمعات التعلم المهني تؤكد الارتقاء بعملية التعلم وتحسينها، والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، فالتطور الذي طرأ على وسائل الاتصال بظهور الثورة الرقمية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، كان له أثره الواضح في التحول التدريجي من الأنشطة الحياتية العادية إلى الأنشطة الرقمية، خاصة مع تعاظم الاستفادة من إمكانات شبكة المعلومات الدولية، وقد أثرت على البيئات التعليمية، ولذلك أصبح من الضروري عند التخطيط للتعليم المستقبلي أن يوضع في الاعتبار تنمية المعلمين مهنيًا بما يتناسب مع معطيات العصر الرقمي وانعكاساته على التعليم (مجدي محمد يونس، ٢٠١٦)، فقد أصبح للقرن الواحد والعشرين مهارات ينبغي أن يتمكن منها الجميع؛ معلمين، وطلاب، مع الاستعداد لتعامل الأجيال مع مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة، ولتحقيق ذلك يأتي دور تكنولوجيا التعليم والمعلومات، وتأتي الإدارة التعليمية

وتوجهاتها في صقل مجتمعات التعلم المهني لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال توفر كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم لكل عضو في فرق مجتمعات التعلم المهني وفقاً للدور والمهام المنوط بها في إطار هذه التوجهات المتعلقة بمهارات القرن الواحد والعشرين، ومركزات الثورة الصناعية الرابعة.

### مشكلة البحث:

• في ظل المستجدات التكنولوجية والتربوية وثورة الاتصالات والمعلومات أصبحت هناك حاجة ماسة لمعرفة الكفايات المطلوبة لمواكبة مستجدات القرن الواحد والعشرين، ومركزات الثورة الصناعية الرابعة، ومع اهتمام الدولة والعالم بالتنمية المهنية المستدامة، واتجاه وزارة التربية والتعليم إلى تشجيع بناء مجتمعات التعلم المهني؛ أصبح من الضروري وضوح الكفايات المطلوب توفرها في العناصر المكونة لمجتمعات التعلم المهني وثقلها، وتأكدت مشكلة البحث بانخراط الباحثان في تشكيل مجتمعات التعلم المهني في المدارس المصرية، في إطار مشروع الشراكة بين الجامعة والمدرسة لبناء مجتمعات التعلم المهني، وملاحظتهما افتقار المعلمين والمدرسين لكثير من الكفايات التكنولوجية والإدارية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم في هذه المجتمعات، ومن هنا نبعت مشكلة البحث في تحديد كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني في ظل مهارات القرن الواحد والعشرين، ومركزات الثورة الصناعية الرابعة، والكشف عن مدى توفرها، ودرجة ممارستها لفرق مجتمعات التعلم المهني في المدارس المصرية.

• كما تشير الدراسات إلى قلة فرص التنمية المهنية المتاحة للمعلمين، ونقص فاعليتها؛ نظراً لعوامل عدة منها شكلية البرامج، وعدم ارتباطها باحتياجات المعلمين، وقلة العناية بإعدادها وتخطيطها ومتابعتها. (محمد أحمد محمد إسماعيل، ٢٠٠٨، ص ١٣٤)

• وقد أشار البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية (٢٠١٠) OECD، مسودة تعزيز الأطر الوطنية للمؤهلات وضمان الجودة في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا استكشاف الأدوات الممكنة لتسهيل حركة العمالة، وخفض انعدام التطابق في المهارات، وإنشاء فرص تعلم مدى الحياة. بأن التعليم في مصر يحتاج إلى أن يكون أكثر اتصالاً بالظروف المعاصرة، وشدد على أن الطلاب والمؤسسات التعليمية وأرباب العمل يحتاجون إلى مؤشرات أكثر وضوحاً عن الغرض من التعليم، ومعنى المؤهلات التعليمية، ومعايير إنجاز الخريج، وطالب باتباع رؤى جديدة إزاء التعليم والتعلم من أجل تطوير مهارات القدرة على التوظيف ووضع محددات لمؤهلات ومسارات الأفراد.

مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالمعلم، وبناء مجتمعات التعلم؛ لمواكبة الاتجاهات المعاصرة، ومهارات القرن الحادي والعشرين، والثورة الصناعية الرابعة والمستجدات التي تفرض سطوتها على التعليم وسوق العمل، وذلك كما أشار تقرير البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية في تقريرهما عن تعزيز الأطر الوطنية للمؤهلات (٢٠١٠)

### تساؤلات البحث:

- ما أهم كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم اللازمة لكل عضو في فرق مجتمعات التعلم المهني (الموجه الناصح Mentor، المدرب Coache، المعلم المتدرب Mentee/Coachee) في ظل مهارات القرن الواحد والعشرين، ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة؟
- ما درجة ممارسة فرق مجتمعات التعلم المهني (الموجه الناصح Mentor، المدرب Coache، المعلم المتدرب Mentee/Coachee) لكفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم؟

## أهداف البحث:

- تحديد كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم اللازمة لأعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني (الموجه الناصح Mentor، المدرب Coache، المعلم المتدرب Mentee/Coachee) في ظل مهارات القرن الواحد والعشرين، ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.
- تحديد درجة ممارسة كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني (الموجه الناصح Mentor، المدرب Coache، المعلم المتدرب Coachee).

## حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩.
- الحدود البشرية:
  ١. عينة من الخبراء المسؤولين عن تشكيل فرق مجتمعات التعلم المهني في جامعة حلوان، وجامعة عين شمس، وجامعة الإسكندرية .
  ٢. عينة من معلمين ومدربين وموجهين ناصحين من أعضاء مجتمعات التعلم في بعض المدارس المصرية الحكومية في المرحلة الابتدائية والإعدادية التي تطبق مجتمعات التعلم المهني (إدارة حلوان التعليمية، وإدارة غرب القاهرة التعليمية).
- الحدود الموضوعية: تتمثل في تحديد كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة للمعلمين والمدربين والموجهين الناصحين أعضاء فرق مجتمعات التعلم المهنية، وتحديد درجة ممارستها عندهم.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في عينة من المدارس الابتدائية والإعدادية الحكومية المطبق بها مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، (إدارة غرب القاهرة وإدارة حلوان التعليمية)

### إجراءات البحث:

- اعتمد الباحثان على منهج الدراسات الوصفية وفق الإجراءات الآتية:
١. دراسة وتحليل الدراسات السابقة في موضوع البحث، وتوضيح الفرق بينها وبين البحث الحالي، وتحديد أوجه الاستفادة منها.
  ٢. إعداد الإطار النظري الذي ضم الأساس النظري الذي اشتق منه الباحثان كفايات فريق مجتمع التعلم المهني، وشمل المحاور الآتية:
 

أولاً: تأصيل نظري بمجتمعات التعلم المهني وأهميتها، ودورها في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وأشكالها التقليدية، وعبر الشبكة والإطار الفلسفي الداعم لها، ومتطلبات بنائها.

ثانياً: فئات القوى البشرية المكونة لفرق مجتمعات التعلم المهني الناجحة، ومواصفات وخصائص كل فئة بها.

ثالثاً: مهارات القرن الواحد والعشرين، ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة، وفرق مجتمعات التعلم المهني.

رابعاً: تكنولوجيا التعليم ومهارات مجتمع التعلم المهني.

خامساً: الكفايات المطلوبة لفرق مجتمعات التعلم المهني، ومجالاتها.
  ٣. بناء أدوات البحث، وتشمل:
    - إعداد قائمة بالكفايات لفئات العناصر المكونة لمجتمع التعلم المهني، وعرضها على المحكمين التربويين (أساتذة التخصص) لتأكيد صدقها.

- بناء استبانة موجهة إلى القوى البشرية في مجتمعات التعلم المهني في المدارس؛ للكشف عن درجة ممارستهم للكفايات، وعرضها على الأساتذة المحكمين لتوثيقها.
- ٤. القيام بالاجراءات الرسمية والحصول على الموافقات المطلوبة من الجهات المعنية لتطبيق الادوات فى المدارس.
- ٥. تطبيق أدوات البحث:
- تطبيق استبيان تحديد الكفايات اللازمة لمجتمعات التعلم المهني على عينة من الخبراء المنوطين بتشكيل فرق مجتمعات التعلم المهني.
- تطبيق استبيان لتحديد درجة ممارسة الكفايات على عينة من العناصر المكونة لمجتمعات التعلم في المدارس المصرية.
- ٦. تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً، وعرض النتائج.
- ٧. التوصيات والمقترحات.

### مصطلحات البحث:

- **مجتمع التعلم المهني:** مجموعة من الأفراد يكونون فريقاً، ويتعاونون معاً لتحقيق التحسين المستمر؛ وذلك لتلبية احتياجات المتعلم، من خلال رؤية مشتركة تركز على المنهج. (Ron Cormier, 2009)
- **كفايات تكنولوجيا التعليم:** هي المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بمجال تكنولوجيا التعليم اللازمة للأعضاء بفرق مجتمعات التعلم المهني؛ ليصل كل منهم إلى درجة من الإتقان في أدائه لمهام دوره في مجتمع التعلم المهني في المدرسة. (ركان، ٢٠١٤، ص٤٦٩)

- **كفايات الإدارة التعليمية:** هي المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بمجال الإدارة التعليمية (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والمتابعة، والتنفيذ، والقيادة، والتقويم) اللازمة للأعضاء في فرق مجتمعات التعلم المهني.
- **الموجه/ الناصح:** التعريف الإجرائي، الشخص الذي يقوم بتدريب وتوجيه مجتمع التعلم (المدرسين/المعلمين) لإكسابهم خبرات مهنية، وغالبًا ما يكون من خارج المؤسسة التعليمية.
- **المدرّب/المُرشد:** التعريف الإجرائي، هو عضو في مجتمع التعلم (معلم) حصل على تدريب أو خبرة، يقوم بمهمة نقلها لزملائه، أو تدريب زملائه على أدائها داخل مجتمع التعلم.
- **درجة ممارسة الكفاية:** يعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها: "الدرجة التي يرى بها عضو فريق مجتمع التعلم المهني مدى ممارسته للكفاية، وتقاس بالدرجة التي يختارها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- **كفايات معلم القرن الحادي والعشرين:** هي مجموعة المهارات والمعارف والسمات الشخصية والمهنية اللازمة لتلبية متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين، وتشمل مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات الإنتاجية العالية، ومهارات العصر الرقمي. (علياء على عيسى السيد، ٢٠١٨، ص ٥٤١)
- **الثورة الصناعية الرابعة:** يقصد بها الثورة التي تستند إلى الثورة الرقمية، والتي تمثل طرقًا جديدة تصبح فيها التكنولوجيا جزءًا لا يتجزأ من المجتمعات. وتتميز باختراق التكنولوجيا الناشئة في عدد من المجالات، بما في ذلك الإنسان الآلي، والذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا النانو، والحوسبة، والتكنولوجيا الحيوية، وإنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد.

## الدراسات السابقة:

توصل الباحثان إلى عديد من الأدبيات والدراسات السابقة، ارتبطت بموضوع البحث، واجتهد الباحثان في تصنيف هذه الدراسات تحت فئتين ، وهما:  
الفئة الأولى: الدراسات التي تناولت مجتمعات التعلم المهني من حيث: متطلبات التطبيق، والأهداف، والقوى البشرية المكونة لها، وعوامل التميز والنجاح لها، ودورها في رفع كفاءة المعلمين، وتحسين العملية التعليمية، وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات:

١. دراسة حشمت عبد الحكم محمدين، أحمد محمد بكري موسى (٢٠١٧) بعنوان:

"متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين". تناولت الدراسة متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الابتدائية. كما هدفت الدراسة إلى رصد الفروق الدالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف بعض المتغيرات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم التطبيق في المعاهد الابتدائية الأزهرية في القاهرة، والإسكندرية، والجيزة، وأسيوط، وقنا، والأقصر، والبحر الأحمر، وأسوان، والوادي الجديد، والشرقية. وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات التطبيق تتدرج تحت محاور ستة، تمثلت في: صياغة الرؤية، ووجود قيادة داعمة، والتعلم الجماعي المقصود، والظروف الداعمة، والممارسات الشخصية المتبادلة، والتركيز على التعلم.

٢. دراسة محمد عيد عتريس (٢٠١٠) بعنوان: "تفعيل دور مدير المدرسة في

تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم". تناولت الدراسة طبيعة مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، وطبيعة التنمية المهنية، والعلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين ومدخل المدرسة كمجتمع

تعلم، وطبيعة دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، وواقع هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى تقديم توصيات مقترحة لتفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم.

٣. دراسة بويس وزملاؤه (Boyce,Jeffrey,Neal,2010) بعنوان "علاقات الإرشاد دراسة تأثير مطابقة المعايير في برنامج تدريب القيادة". هدفت الدراسة إلى تقديم الدعم والفهم لتأثير العلاقة بين العميل والمدرّب على التدريب، وفهم العوامل التي تؤثر على العلاقة، مما يسمح بتطوير أدوات الاختيار لتوفيق العملاء بشكل أفضل مع المدرّبين، مما يزيد من جودة العلاقة وفي النهاية نتائج التدريب. وتناولت الدراسة عمليات العلاقة ودور الوساطة في العلاقة بين مطابقة معايير العميل/المتعلم -المدرّب وبين نتائج التدريب لتعزيز فهم تأثير العلاقة بين العميل/المتعلم -المدرّب على التدريب على القيادة، باستخدام نموذج مفاهيمي لعمليات العلاقة. تم تطبيق الأداة على ٧٤ زوجًا متطوعًا من المشاركين في برنامج تدريب على القيادة في أحد الأكاديميات العسكرية. وتوصلت الدراسة إلى صحة الفروض في الإطار النظري؛ فقد أثبتت النتائج التأثير الإيجابي لعلاقة الصلة والثقة والالتزام على مخرجات برنامج التدريب، وجاء التطابق بشكل كامل بين معيارين (التوافق والمصادقية) مع مخرجات التدريب. مما يشير إلى أن أساليب الإدارة والتعلم التكميلية والمصادقية ذات الصلة بالوظيفة تدعم تطوير علاقات العملاء/المتعلمين مع المدرّبين، وتؤثر إيجابيًا على برامج تدريب القيادة.

٤. دراسة لي وزملاؤه (Lee,zhang,yin,2011) بعنوان " تحليل متعدد المستويات لأثر مجتمع التعلم المهني، مهارة الثقة المتبادلة بين الزملاء وفاعلية العمل الجماعي في التزام المعلمين تجاه الطلاب" تتناولت هذه الدراسة العلاقة

بين مجتمعات التعلم المهني (PLC)، وبين القدرة على الثقة المتبادلة بين الزملاء، وفاعلية العمل الجماعي للمعلمين وبين التزامهم تجاه طلابهم. وقد أظهرت الدراسة التحليلية ثلاثة عناصر رئيسية ذات تأثير قوي في تقييم مجتمعات التعلم المهنية في البيئة الصينية.

٥. دراسة بيرري جراهام (Graham,2017) بعنوان: "تحسين فاعلية المعلمين من خلال التعاون التنظيمي: دراسة حالة لمجتمعات التعلم المهنية". قدمت الدراسة تقارير عن نتائج دراسة حالة مختلطة طريقة تتناول بالبحث التحقيق في العلاقة بين أنشطة مجتمع التعلم المهني (PLC) وتحسين أداء المعلم في السنة الأولى في مدرسة متوسطة. وتم جمع البيانات من معلمي الصف السادس الأكاديمي والسابع والثامن الأساسي باستخدام مسح التطوير المهني ومقابلات المعلمين ومراجعة مستندات المدرسة، وأسفرت النتائج أن أنشطة مجتمع التعلم المهني التي تضمنت فرق مدرسية في نفس المادة ونفس الصف الدراسي كان لديها القدرة على تحقيق تحسين كبير في فاعلية التدريس، ولكن هذه الفعالية تعتمد على عدد من العوامل، شملت المساهمة في القيادة والممارسات التنظيمية، والتفاصيل الأساسية لأنشطة اجتماعات التعلم المهني (PLC) وطبيعة المحادثات في هذا المجتمع، وتطوير المجتمع بين الفرق (PLCs).

الفئة الثانية، دراسات تدرج تحت مفهوم الكفايات التكنولوجية وتكنولوجيا

التعليم وهي:

١. دراسة ريم عبد الرازق الفضلي (٢٠١٧) بعنوان: "الكفايات التكنولوجية التعليمية اللازمة لمعلمات صعوبات التعلم بمنطقة الرياض ودرجة ممارستهن لها". تناولت الدراسة كفايات تكنولوجيا التعليم المتعلقة بمعلم صعوبات التعلم، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة معلمات صعوبات التعلم في منطقة الرياض

للكفايات، وبلغت عينة الدراسة (٦٠) من معلمات صعوبات التعلم في منطقة الرياض، وأسفرت نتائج هذه الدراسة إلى ان امتلاك معلمات صعوبات التعلم لكفايات تكنولوجيا التعليم كانت بدرجة عالية، وكانت درجة ممارستها تتم بدرجة عالية أيضاً.

٢. دراسة أشرف مطلق الغزو، صالح ناصر عليمات (2017) بعنوان: "درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية من وجهة نظرهم". تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة مُمارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (563) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة مُمارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الكفايات التكنولوجية، وجاءت الفروق لصالح ممن رتبهم أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر التخصص ونوع الجامعة في جميع مجالات الكفايات التكنولوجية. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بعمل خطة لتشكيل اتجاهات إيجابية عند أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام الكفايات التكنولوجية، وعقد ندوات ودورات تتعلق بتشغيل الأدوات والأجهزة والتكنولوجيا واستخدامها في الأغراض التعليمية والبحثية.

٣. دراسة خلود عبيد العتيبي (٢٠١٧) بعنوان: "كفايات تقنية التعليم اللازمة لطالبات الدراسات العليا بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في العصر الرقمي من وجهة نظرهن" هدفت الدراسة إلى تحديد أهم كفايات تقنية التعليم في العصر الرقمي اللازمة لطالبات الدراسات العليا

بكلية العلوم الاجتماعية من وجهة نظرهن، وصممت الباحثة استبانة لتحديد هذه الكفايات، وطبقتها على عينة بلغ قوامها ١٤٨ طالبة من جميع الأقسام التربوية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الكفايات المتصلة باستخدام شبكة الإنترنت تصدرت قائمة كفايات تكنولوجيا التعليم، وتلتها في الترتيب الكفايات المتصلة بإدارة التعليم الإلكتروني، ثم الكفايات المتصلة بإنتاج المعرفة الرقمية التي جاءت في المركز الثالث، أما الكفايات المتصلة بالتواصل والتشارك الإلكتروني فقد جاءت في الترتيب الرابع والأخير.

٤. دراسة سلطان بن عبد الله بن برجس (٢٠١٧) بعنوان: "فاعلية برنامج تدريبي في إكساب بعض الكفايات التكنولوجية لمعلمي اللغة العربية في المرحلة المتوسطة بمنطقة حائل".

٥. هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي للكفايات التكنولوجية لمعلمي اللغة العربية، وأظهرت نتائج الدراسة عن تحديد للكفايات التكنولوجية اللازمة للمعلمين، وأثبتت الدراسة وجود فاعلية كبيرة للبرنامج المقترح.

٦. دراسة ظافر بن أحمد مصلح القرني (٢٠١٧) بعنوان: "الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال".

هدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية في ظل مستجدات ثورة المعلومات والاتصال، والتعرف على درجة معرفتهما لهذه الكفايات ودرجة ممارستهم لها، والكشف عن العلاقة بين درجة المعرفة بكل كفاية ودرجة ممارسة القيادات لهذه الكفاية، وعن مدى وجود فروق دالة إحصائياً في درجات المعرفة والممارسة للكفايات التقنية باختلاف النوع والخبرة، وكشفت النتائج عن أن أكثر الكفايات التكنولوجية معرفة وممارسة لدى القيادات هي ما يتعلق بإرسال

واستقبال البريد الإلكتروني، وتحميل وتنزيل الملفات المرفقة بالبريد الإلكتروني، يليها طباعة المستندات، واستخدام تطبيق الواتس آب، وكانت أقل الكفايات التكنولوجية معرفة وممارسة هي ما يتعلق باستخدام ملف الإنجاز الإلكتروني E-Portfolio، والتدوين الصوتي، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة إلمام ومعرفة القائد الأكاديمي للكفاية وممارستها واستخدامها له، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين درجات ممارسة القيادات الأكاديمية للكفايات التكنولوجية تبعاً لاختلاف الخبرة، وأوصت الدراسة بالاستفادة من قائمة الكفايات عند وضع معايير اختيار وترشيح القيادات للعمل.

١. دراسة دلال منزل النصير (٢٠١٤) بعنوان: "درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ومدى ممارستها لهذه الكفايات من وجهة نظرهن". هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى مديرات مدارس التعليم العام، ومدى ممارستها لهذه الكفايات من وجهة نظرهن، ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة استبانة تكونت من ستة مجالات وتأكدت الباحثة صدقها وثباتها، وتم التطبيق على عينة عشوائية من مديرات المدارس بلغ عددهم ١٠٤ مديرة، وأسفرت النتائج عن أن ٣١ كفاية من أصل ٥٤ توافرت لدى أفراد العينة بنسبة ٥٤% بدرجة كبيرة، بينما كانت ٢٧ كفاية بنسبة ٥٠% تمارسها أفراد العينة من إجمالي الكفايات، كما أشارت النتائج إلى ازدياد درجة الممارسة للكفايات بازدياد درجة التوافر.

٢. دراسة ستيوارت وميلر وريموس (٢٠٠٩)، التي هدفت إلى الكشف عن الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس في نيوزلندا ودرجة ممارستها لهم في عملهم المدرسي، وتم إعداد مقياس مكون ٤٦ فقرة، موزعة على بعدين الأول المعرفة، والثاني المهارات، وأسفرت نتائج الدراسة عن ضعف كفايات المديرين

التكنولوجية في الجانب المهاري، بينما كان الجانب المعرفي متوسطاً، كما أسفرت نتائج الدراسة عن استخدامهم للتكنولوجيا في العمل الإداري فقط.

٣. دراسة خالد محمد محمد فرجون (٢٠٠٧) بعنوان: "تحديد التداخل بين كفايات معلم المستقبل وأخصائي تكنولوجيا التعليم وفق نظام "WIDS". التي هدفت إلى تحديد الكفايات التي يجب أن تتوفر عند معلم المستقبل وأخصائي تكنولوجيا التعليم كحد لمتطلبات برنامج wids، والتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتوفر هذه الكفايات لمعلم المستقبل ومتخصص تكنولوجيا التعليم، وأسفرت نتائج الدراسة عن تحديد كفايات معلم المستقبل في تسع كفايات، وهي: البحث، والتصميم، والتعامل مع التكنولوجيا، والتقييم، والتنسيق، والإرشاد، والتيسير. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اشتراك بين كفايات معلم المستقبل واختصاصي تكنولوجيا التعليم في ثلاثة مجالات من الكفايات، وهي: التخطيط، والإدارة، والتصميم، والتطوير، والتقييم.

٤. دراسة والتون وليندا Walton-Todd, Linda B. (٢٠٠٦) التي هدفت إلى وضع تصور لكفايات تكنولوجيا التعليم والمعلومات لدى المعلمين وفق المعايير الدولية، وتم تطبيق أداة، شملت تسعة مجالات، وأسفرت النتائج عن وجود تدن كبير في مجال تصميم صفحات الويب، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وأن ٨٠% من المعلمين طلبوا تدريباً رسمياً أثناء الخدمة؛ حتى يتمكنوا من الكفايات المطلوبة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية مجتمعات التعلم المهنية في تحسين أداء المعلمين، وتحسين عملية التعلم، وأهمية الإعداد وفق الكفايات بصفة عامة وكفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم على وجه الخصوص، إلا أنه لا توجد

دراسة جمعت بين المتغيرات موضوع الدراسة الحالية (مجتمعات التعلم المهني، وكفايات الإدارة التعليمية، وكفايات تكنولوجيا التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة) وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة بالإضافة إلى تميزها في مجتمعها وعينتها، وبالرغم من ذلك استفاد الباحثان من هذه الدراسات في الإجراءات المنهجية وبناء قائمة الكفايات وتصنيفها وإثراء بعض المفاهيم النظرية.

### الإطار النظري:

#### أولاً - مفهوم مجتمعات التعلم المهني PLCs:

##### (١) التعريفات:

تعددت التعريفات التي ظهرت في الأدبيات التربوية التي تناولت مفهوم مجتمعات التعلم المهني ولكن بالرغم من هذا التعدد إلا أن جميع هذه التعريفات تشترك في تأكيدها أمر التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وتبادل الخبرات فيما بينهم، والمشاركة والبحث الدائم في تعقب المشكلات التي تعوق التعلم، ووضع الحلول وتجريبها؛ فهي في سعي دائم لتحسين التعلم، ومن أمثلة هذه التعريفات تعريف هورد (Hord, 1997) فقد وصف مجتمعات التعلم المهنية أنها: "المجتمع الذي يكون فيه المعلمون وإدارة المدرسة في سعي دائم للمشاركة في التعلم، والبناء على هذا التعلم، بهدف تعزيز فاعليتهم المهنية، بما يعود بالفائدة على الطلاب". وكذلك رون كورمير (Ron Cormier, 2009) ذكر بأنها: "مجموعة من الأفراد يكونون فريقاً، ويتعاونون معاً لتحقيق التحسين المستمر، وذلك لتلبية احتياجات المتعلم من خلال رؤية مشتركة تركز على المنهج".

ويشير كل من جين وكريستين (Jane B. and Kristine A.,2000) إلى

أن المدارس التي تطبق مفهوم مجتمعات التعلم يكون فيها التعلم المهني مستمراً

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

وتأملياً، ويركز على تحسين المخرجات، والحرص على بناء ثقافة مختلفة داخل المؤسسة التعليمية، تتضمن رؤية مشتركة، وتعاوناً حقيقياً، وقيادة من خلال المدير والمعلم، وظروف مناسبة تدعم تلك الجهود. فمجتمعات التعلم المهني في المؤسسات التعليمية هي تلك المجتمعات التي يعمل فيها المعلمون ومدير المدرسة بشكل تعاوني، ولديهم شعورٌ مشتركٌ بالهدف في سعي دائم لتحسن التعلم ( Daniel. M and Alm. , 2000 ).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد معالم مجتمعات التعلم المهني في المؤسسات التعليمية في النقاط الآتية:

- مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، ويتعاونون في تحديد جوانب القوة لدى كل فرد واستثمارها.
- يسعون إلى توفير بيئة متعاونة نشطة تحقق التعلم.
- يحترمون تنوع الآراء.
- يتم إنتاج معارف جديدة، والعمل على تبادلها.

يقدم نموذج مجتمعات التعلم المهنية (PLC) للمدرسة إطار عمل لبناء قدرات المعلمين؛ ليساهم كعضو في فريق، ذي أداء عالٍ في فريق متعاون، يركز على تحسين تعلم الطلاب، ويتم تشجيع التدريس التعاوني، فيقوم المعلمين بالاجتماع مرتين أسبوعياً للتخطيط التعاوني، ويركز الاجتماع الأول على التخطيط، وتبادل التعليمات السريعة، والاجتماع الثاني يركز على تحديد وحل المشكلات التعليمية للطلاب، وجميع معلمي الفرق الدراسية تلتقي مرتين أسبوعياً لمناقشة حالات المتعلمين المعرضين لخطر الرسوب، ويتم تحديد الأساليب التي تحقق أفضل النتائج. ومن أمثلة النماذج الناجحة مجتمع التعلم المهني بمدرسة الشمال الابتدائية ( South Elementary ) التي تقدم نموذجاً متميزاً لمجتمعات التعلم المهنية، يهدف إلى تحسين

التدريس والتعلم للطلاب، والعاملين والمعلمين من خلال الرؤية المعلنة والمهام التي ينفذها. (Erin R. Rentfro, 2007, p.1.)

### (ب) وظائف مجتمعات التعلم المهني:

ويمكن استنباط وظائف مجتمعات التعلم المهني داخل المدارس والمؤسسات التعليمية بأنها تعمل على أداء ثلاثة وظائف رئيسية، وهي:

**الوظيفة الأولى - حل المشكلات:** إذ تعمل هذه المجتمعات على دراسة المشكلات التي تواجه المعلمين، والعمل على حلها، وتجريب هذ الحلول ومناقشتها وتحسينها؛ حتى يتم الوصول إلى أفضل الممارسات، ويتم الاستفادة من إستراتيجية بحث الدرس lesson study التي ظهرت في اليابان منذ أكثر من خمسين عامًا، وما زالت العديد من الدول المتقدمة تتبنى هذه الإستراتيجية، وجامعة ليستر في إنجلترا من الجامعات التي تتبنى هذه الإستراتيجية، وتوجه المدارس التي تشرف عليها في توظيف هذه الإستراتيجية داخل مجتمعات التعلم المهني. (زيارة الباحثان في أكتوبر ٢٠١٧ لجامعة ليستر، وحضور ورشة عمل لتوظيف إستراتيجية بحث الدرس في التنمية المهنية للمعلمين)

**الوظيفة الثانية - مشاركة المعرفة:** إذ يتم تبادل المعرفة بين المعلمين؛ لتحسين الأداء، وسد الفجوات المعرفية لدى بعض المعلمين.

**الوظيفة الثالثة - تحسين الأداء ونشر الممارسة الأفضل:** إذ يعمل مجتمع التعلم المهني على تبادل ومشاركة تعلم الممارسات الجيدة.

### (ج) النظرية التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهني:

في هذا الإطار تذكر نهلة سيد (٢٠١٥) أن مجتمعات التعلم المهني تقوم على نظرية مجتمع الممارسة التي تنتمي إلى نظريات التعلم الاجتماعية؛ فقد ظهرت نظرية (مجتمع الممارسة) على يد كل من Lave & Wenger عام ١٩٩١ وتؤكد

أن مجتمعات التعلم المهني تعتبر من أنسب طرق التعلم المرتبطة بالجانب الاجتماعي للتعلم (فكلمة المجتمع) تشير إلى وجود مجموعة من الأفراد تشارك في (الممارسة) والتي تعني البناء الاجتماعي للمعرفة، وتسعى إلى اكتساب المعرفة في مجال معين، ومن مميزات مجتمع التعلم المهني عدم نشر شكل محدد من المعرفة؛ ولكن يتم تطويرها من خلال التواجد الاجتماعي مع الآخرين، وتبادل المعرفة والخبرات، فهناك حوار وتفاوض بشأن مشكلة معينة، تتطلب حلولاً ابتكارية، يتم في إطار ذلك عرض الأفكار والخبرات، ويمكن دمج أكثر من فكرة حتى يتحدد الحل للأطراف المشاركين في عملية التعلم، وبالتالي يتمكن الشخص ذو المعرفة الأقل من التعلم من الأشخاص الأكثر معرفة.

## ثانياً - خصائص مجتمعات التعلم المهنية:

يبدأ تطوير المدرسة من تطوير مجتمعات التعلم المهنية بها، من خلال بناء مجتمع تعلم مهني، يركز على التعلم أكثر من التركيز على التدريس، والعمل التعاوني، ويظل الجميع ملتزم بالمحاسبية وتحقيق النتائج. فيرى (Du Four, 2004) ضرورة التركيز على عدة نقاط لبناء مجتمع تعلم مهني ناجح، ومنها:

- صياغة الرؤية vision.
- وجود قيادة داعمة.
- التعلم الجماعي المقصود.
- الظروف الداعمة؛ الثقافة المدرسية، الهيكل التنظيمي.
- الممارسات الشخصية المتبادلة.
- التركيز على التعلم.
- صياغة الرسالة والأهداف والقيم.

كما ذكرت كيم بالي (Kim Bailey, 2010) خصائص مجتمعات التعلم المهنية على نحو آخر؛ فقد أكدت مشاركة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وأن من خصائصه المميزة ما يلي:

- تأكيد التعاون، والتركيز على التعلم.
- التحقيق الجماعي (التطبيق الجماعي).
- توجيه العمل والتجريب.
- الالتزام باستمرار التحسين.
- توجيه النتائج.

وفي ضوء هذه الخصائص ينبغي أن يتفهم كل عضو في فريق مجتمع التعلم المهني ثلاثة مفاهيم رئيسية، تتمثل في النقاط التالية:

١. صياغة الرؤية: والتي تتناول "التأكد من تعلم الطلاب" و"التعلم للجميع"، ويتم التحقق من هذه الخطوة من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة؛ ما الذي نريد تعليمه للطلاب؟ وكيف نتأكد من تعلم الطلاب لهذه المعارف؟ وكيف يتم التعامل مع الطلاب المتأخرين، واللذين يواجهون صعوبة في التعلم.
٢. ثقافة التعاون: فمن الضروري أن يدرك المعلمون أن تحسين الأداء المدرسي يتطلب العمل التعاوني لتحقيق التعلم للجميع، ويجب تكوين هيكل يوفر ثقافة التعاون. فبالنسبة للعديد من المدارس يستمر المعلمون في العمل المنعزل. بينما يقوم آخرون بتنظيم مجتمعات لمواجهة بعض المشكلات، مثل: المقررات المشتركة، واستخدام التكنولوجيا، والمناخ الاجتماعي. ولكن هذه التجمعات تنشأ لخدمة أهداف محددة وكنوع من النشاط لا يرقى لتحقيق مبادرة مجتمعات التعلم المهنية التي من شأنها توفير حوار مهني لتحسين الأداء المدرسي، وتحسين تعلم الطلاب وإنجازهم. وفي سبيل ذلك تقوم مجتمعات التعلم المهنية بصياغة معايير التعامل، وتحديد التطلعات، والأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل عضو

من أعضاء الفريق. بينما يجب أن تبنى مجتمعات التعلم المهنية بهدف "التعاون لتحسين المدرسة". ويجب التركيز على إزالة العقبات لتحقيق النجاح.  
٣. التركيز على النتائج: التركيز الدائم على النتائج يتطلب من المعلمين تغيير الممارسات التقليدية ومراجعة المسلمات/ الافتراضات السائدة.

### ثالثاً - تكوين فرق مجتمعات التعلم المهني، وأدوار أعضاء الفريق:

تتكون فرق مجتمعات التعلم المهني من عدة أعضاء متدربين (معلمين) Mentee/Coachee بالإضافة إلى عضو مرشد أو مدرب Coach يقوم بالتدريب، والإرشاد، وتوجيه الخبرات، وإدارة التعلم، وغالبًا ما يكون أحد المعلمين، كما يوجد أيضا الموجه الناصح Mentor الذي يقوم بتقديم الخبرات، وغالبًا ما يكون من خارج المدرسة أو المؤسسة التعليمية، ولكل من المدرب والموجه الناصح دور كقائد. إذ يتم التعلم من خلال التفاعل، والبحث عن حلول للمشكلات من قبل المتدربين أنفسهم.

#### (أ) الإرشاد والتوجيه:

تعريف التوجيه (Mentoring): تلك العملية التي تشتمل على جميع الوسائل التي من شأنها دعم وتقديم المشورة وتشجيع المعلم Teaching Council, 2013, (p6).

تعريف التدريب/الإرشاد (Coaching): استخدم (هيرسي وبلاشارد)، مصطلح التمرين بمعنى غير المتعارف عليه حالياً، فكان المقصود طريقة لقيادة وإقناع العاملين بتبني حلول إدارية في المواقف Eric Parsole and Melville Leedham, (2009).

وفي إطار سياق التوجيه يشير كولي Colley, 2002 إلى أن التوجيه (mentoring) منتشر بشدة، ولكنه غير محدد المفهوم بينما الإرشاد/ التدريب Coaching، أصل المصطلح من علم النفس والفلسفة والإدارة وعلم الاجتماع، ويستخدم كثيراً في الرياضة، ويستخدم في التنمية البشرية منذ السبعينيات، كما استخدم حديثاً في التعليم والمدارس والجامعات منذ عام ١٩٩٠/٢٠٠٠.

**دور والموجه (التوجيه Mentoring) وكذلك المدرب أو المرشد (الإرشاد Coaching)**، يشتمل على المهام التالية؛ يسأل ولا يثرد، يستمع، يستخدم الأدلة، الوعي الذاتي، التحدي، مشاركة من جميع القطاعات، والعطف، والوقت، والتدريب، والثقة في النفس، والاحترام المتبادل، والثقة والسرية، ويتم اختيار الموجه وكذلك المرشد بناءً على عدة جوانب تتمثل في؛ (الصفات، والمهارات، والخبرة، والمعرفة، والدور، والوضع، والتدريب. (Helen Scott, 2014,p4)

ومن مهام المدرب الجيد: ترسيخ القيم المشتركة، المحاسبية، والمصادقية، وتوثيق العلاقات، وبتث الثقة، والالتزام، والقياس والتقييم، ويشتمل على التنبؤ من خلال تقييم (القيم المشتركة، والمحاسبية، والمصادقية)، وإجراء التقييم أيضاً (العلاقة، والثقة، والالتزام)، وتقييم (الفعل، والسلوك، ونتائج البرنامج)، وتتم المناقشة تباعاً ( Lisa, Jeffrey, Laura, 2010).

وحتى تتحقق أهداف عمليتي التوجيه وكذلك التدريب ينبغي أن يتم:

١. تحديد دور المرشد أو الموجه وكذلك المتدربين.
٢. إعداد خطط تتضمن: تحديد القضايا التربوية المقصودة، اختيار الإستراتيجيات التربوية لمعالجة القضايا المحددة، وتنفيذ الخطط التربوية المحددة، وتقييم التعلم أو التدريب.
٣. دراسة مدى تحقيق خطط التحسين في المخرجات .

وفى ضوء ذلك فالتدريب Coaching عملية تتم فى الحاضر الحالي "هنا والآن" بدلاً من الماضي أو المستقبل، وهو عنصر أساسي في المؤسسات، وتؤكد فيليري وزملائها أهمية التدريب أو الإرشاد Fillery, Travis and Lane, 2006 بذكرها أن نسبة المؤسسات التي توظف مدربين أو مرشدين زادت بمقدار ١٠% عام ٢٠٠٧ في المملكة المتحدة ، وأن نسبة المؤسسات فى الولايات المتحدة الامريكية التي أضافت الخدمة بلغت ٩٥%.

وتوجد عدة نماذج للمرشد أوالمدرّب ويجب عدم النظر إليه كخبير، بل ميسر للتعلم او التدريب، يساعد المتعلم أو المتدرب على التعلم؛ إذ يتطلب الإرشاد الإيمان بأن المتعلم يمتلك مفاتيح مشكلاته، ويكون دوره هو مساعدة المتعلم على اكتشاف ذلك من خلال التفكير الداعم وتجربة طرق جديدة لأداء العمل، ويركز التدريب عادة على المهام والأداء. ويتمثل دور المدرّب المؤهل عالي الأداء في إعطاء ملاحظات وإرشادات على ملاحظة الأداء للمتدربين. وعادة ما يتم التدريب أو الإرشاد في مكان العمل. وعلى المدرّب أن يحدد الأهداف للمتعلم، ويقيس الأداء دوريًا للتعرف على المهارات الجديدة التي يكتسبها المتعلم. (Australian Council for Educational Research, 2016, p12, John Whitmore, 2017, p8)

(ب) التوجيه **Mentoring**، يعد التوجيه من الطرق الأكثر فاعلية لإحداث التغيير؛ لأنه يمكنه التدخل داخل المؤسسة، ويسمح بتجميع الأفراد، وتبادل الخبرات، وتوفير البيانات الداخلية عن نظم العمل، ويدرب مدربي الفرق والأفراد على تحدى صعوبات نظام العمل، ويوفر الأساسيات لأجيال خارجية سواء للدخول للمجال التدريبي أم المطالبة بالتغييرات المطلوبة (Townsend, 2002, 4).

( Clutterbuck, D. & Schneider, S. (1998)

أنه ملتزم بالتعلم، ويساعد الآخرين على التعلم، ومنصت جيد، وينشر العطف، ويبني علاقات، ويشجع المتعلم على الحوار، ويلاحظ ويتأمل، ويوفر التحدي البناء، لديه وعي ذاتي وتفهم للآخرين، ولديه حكمة بديهية من تجربة الحياة، ويساعد المتعلم على إعادة تشكيل تفكيره، ولديه وعي سياسي أو مهني، ويتبادل الخبرات، ويتراجع عن التفاصيل، ويدير العلاقة وليس الأهداف، يقدم الصداقة، وبناءً على هذا يمكن تحديد الفروق بين الإرشاد/ التدريب والتوجيه

(Whitmore,2009)، (Scott,2014)، (Creasy and Patterson )، (International Coach foundation (ICF),1998).، (2005,9، والتي يمكن أن تظهر في أدوار فريق مجتمع التعلم المهني في الجدول التالي رقم (1):

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
 أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

جدول رقم ( 1 ) الفرق بين أدوار التدريب /الإرشاد والتوجيه والاستشارة في أدوار فرق مجتمع التعلم المهني.

وجه المقارنة	التدريب / الإرشاد: Coaching	التوجيه Mentoring	الاستشارة Counselling
السؤال	كيف؟	ماذا؟	لماذا؟
التركيز	الحاضر	المستقبل	الماضي
التعريف والمفهوم	يشير إلى طبيعة العملية ونوع التواصل المستخدم لمساعدة الأفراد تحقيق أهدافهم على المستوى الشخصي أو المهني. - التنمية المتعمقة للمعرفة المحددة والمهارات والإستراتيجيات. - التدريب /الإرشاد لا يشترط تفوق المعرفة لدى المدرب عن المتدرب، حيث يمكن أن يتم بين الأقران والزملاء على مستويات مختلفة الدرجات والخبرة.	يشير إلى علاقات الأفراد ذوى خبرات (مديري المدارس)، الذين يشاركون خبراتهم مع الآخرين، أو مع الأقل خبرة. كما توجد أشكال عدة للتوجيه منها الرسمي وغير الرسمي. حيث يمثل التوجيه الرسمي ملاحظة الأداء وإعطاء تغذية راجعة، تستهدف السياسات المعلمين المسجلين. بينما المدخل غير الرسمي يمثل تنمية مجتمعات التعلم، التعلم المهني، وملاحظة الزملاء غير الرسمية والتقييم.	

وجه المقارنة	التدريب / الإرشاد: Coaching	التوجيه Mentoring	الاستشارة Counselling
الأدوار	يقوم المدرب / المرشد بتعظيم الوعي الذاتي من خلال الحوار الهادف والتعلم ذاتي التوجيه. - يحدد ويقترح أهداف للمتعلم. - دوره التقييم الدوري، وتسجيل الملاحظات، وتقديم التغذية الراجعة على الأداء.	دعم الزملاء بين الأكثر خبرة إلى الأقل خبرة. - نشر الخبرة المهنية. - هل يشمل التوجيه التدريب. - يوفر الموجه، التوجيه والإرشاد والتربية، ويؤثر ويدعم المعلمين الأقل خبرة، بهدف دعم تنمية المتدربين، بصفة عامة لو من خلال التطوير التربوية. - يقوم الموجه بملاحظة التدريس داخل الفصل لمتدريه بانتظام، والعكس حيث يقوم المتدربين بملاحظة تدريس الموجه بالفصل، وبذلك يمكنهم التعلم والعمل على تحديد مجالات تدريسيهم.	يستخدم المستشار الاستماع والاستجاب لبناء الوعي الذاتي والثقة في النفس لدى المعلم.
الهدف	تحسين المهارات	التطوير والالتزام بأهداف التعلم	تخطي الحواجز النفسية
الأهداف الإجرائية	رفع القدرات، زيادة الإمكانيات.	آفاق مفتوحة عن المستقبل المهني.	بناء الفهم الذاتي، ومساعدة الفرد على

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
 أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

وجه المقارنة	التدريب / الإرشاد: Coaching	التوجيه Mentoring	الاستشارة Counselling
			التعامل مع شيء صعب.
المتدرب	- المتدرب ينمي حلوله الخاصة من خلال العمليات المستخدمة. - يطور المتعلم مهارات جديدة.	- يعمل كل من المعلم والموجه على تحسين إنجاز الطلاب من خلال الحوار والملاحظة. والإستراتيجيات التربوية المقدمة.	- يجيب عن التساؤلات ويتعامل لإيجاد حل لمشكلة صعبة.
اتجاه العلاقة	متبادلة، علاقة عمل جيدة بين المرشد/المدرّب والمتعلم.	المنفعة متبادلة، علاقة قوية تدوم طول مدة التوجيه، جيدة تصل للصداقة.	اتجاه واحد؛ والعلاقة سطحية، من الأعلى إلى الأسفل.

## خصائص التوجيه :

لبرنامج التوجيه الجيد خصائص مميزة، منها: (Townsend, 2002, 75,81):

١. الرسمي/ غير الرسمي: عند تصميم برنامج التوجيه يفضل اختيار موجهين ذوي خبرة، يمثلون قدوة للمتعلمين، من خلال التعرف على ما يفضله الفرد المراد توجيهه، واهتماماته، ومستقبله المهني، ودراسته ما بعد التخرج، وتحفظاته، وما يحبه.

• ويمثل التوجيه غير الرسمي/ غير المخطط تأثيراً أفضل، فقد وجد أن الموجه الجيد يمكن أن يقوم بتوجيه المتدربين ودعمهم على طريقته الخاصة.

٢. المدى القصير/ المدى البعيد: يمكن للتوجيه أن يتم من خلال جلسة أو نشاط واحد، مثل: الحوار، وحضور عرض، ومحاضرة، وورشة عمل، أو مؤتمر، وقد يتم على مدار ترم دراسي أو عام كامل. وقد يستمر بشكل غير رسمي فيما بعد.

٣. التوجيه من بعد: وذلك من خلال موقع على شبكة الإنترنت؛ فالتكنولوجيا التفاعلية لها دور كبير في تخطي حدود الزمان والمكان.

٤. تفاعلي / ملاحظ: إذ يشارك الموجه المتعلمين ولا يلاحظهم بشكل مباشر، وتكون الملاحظة من خلال تسجيل فيديو.

٥. دوري يوم بيوم/ تسجيل: التسجيلي/ التاريخي يشبه كثيراً فكرة تسجيل فيديو عن الأداء، والتعلم من خلاله وقد يكون ملهماً لبعض المتعلمين.

٦. الموجه الناصح/ توجيه الأقران/ موجه بقوة العمل: "الاقتران المتماثل" يمثل شكلاً جيداً من التوجيه خاصة من الأكبر سناً نحو الأصغر أو الأقل خبرة.

والتماثل في المجال يؤدي إلى تفهم المشكلات ونوعها، وتقديم نتائج أفضل وتجاوب. مما يعزز الثقة بالموجه، كما أن نشر التوجيه على مجموعة أكبر من الموجهين، ويساعد على حل مشكلة المهام المفرطة للتوجيه القليل المتاح.

٧. موجه واحد / عدة موجهين / فريق: يمثل فريق الموجهين نجاحًا قويًا للغاية في اكتساب المتعلمين للخبرات أفضل من الموجه المنفرد. ويراعى الاتفاق على موضوع الجلسة التدريبية وتنظيم الأنشطة بين الأعضاء لتكون متناغمة، وبذلك يصبح الأكثر فاعلية.

### خصائص القائد التربوي الفعال:

يتطلب دور القائد مهمة أكثر من الإشراف، فعليه أن يقوم ببناء علاقات جيدة، تمكنه من قيادة إعادة تصميم المدرسة، وأن يكون قائدًا تربويًا، يساعد في فعالية التنمية المهنية، وإعادة التفكير في الأهداف والأولويات والتمويل والمناهج والتربية، ويشترك بانتظام في عملية تقويم وتحسين المدرسة. كما يجب بناء العلاقات على أساس الثقة، وأظهرت عديد من الدراسات أن من أهم خصائص القائد الناجح دعمه وتهيئة المناخ للتنمية المهنية الفردية والمؤسسية والتنظيمية حيث يعمل الموجه على تنمية الإنجاز من خلال الحوار والملاحظة. ولا يركز التوجيه على التقييم وإصدار الأحكام على الأداء التدريسي. من الضروري أن يكون لهذه العملية عائد إيجابي على أي معلم بغض النظر عن سنوات خبرته (Australian Council for Educational Research ,2016,p10)

### خامسًا - مجتمعات التعلم المهني ومهارات القرن الحادي والعشرون:

يطلق على مهارات القرن الحادي والعشرين مصطلح "المهارات الناعمة"، والتي سيكون من الضروري إكسابها للطلاب؛ لكي يستطيعوا النجاح في المدرسة وخارجها

فيما بعد. وقد قدمتها المنظمة الدولية للاقتصاد والتعاون والتنمية (OECD) حيث يوجد شبه اتفاق على أهمية هذه المهارات الناعمة، مع وجود غموض في كيفية نقلها إلى التدريس والتعلم، والتقييم والتقارير. (Charlie Coleman, 2017)

وقد ظهرت عدة تعريفات لهذه المهارات ومفهومها فعرفت نوال شلبي ٢٠١٤ في ضوء مشروع الشراكة من أجل مهارات القرن الحادي والعشرين، على أنها: الإبداع الفردي، والتعاون، والابتكار، واستخدام أدوات التكنولوجيا، والقابلية للتكيف والقدرة على حل المشكلات.

وعرفها بيرز ، س. (٢٠١٤) بأنها تمكين الأجيال من الحياة والعمل والتشارك مع الآخرين في البيئة والعمل، ويكونوا قادرين على التعلم والإبداع. ففي ظل تدفق المعارف السريع، لم يعد بالإمكان ضمان استفادة الطلاب فيما بعد بما يقوم المعلم بتدريسه حالياً، سيكون على المدارس إعداد طلاب لمهن لم يتم ابتكارها بعد، واستخدام تكنولوجيا لم تبتكر بعد، فلا يمكن للمهارات المعرفية التقليدية، والتي يسهل تدريسها واختبارها واكتسابها والرجوع لمصادرها أن تواجه التحديات المستقبلية المجهولة ولم يعد الهدف إعادة إنتاج المعرفة وإنما القدرة على استقراء المعرفة وتطبيقها في مواقف جديدة.

التعليم اليوم يتناول طرق التفكير التي تشمل على الابتكار والمدخل النقدي لحل المشكلة واتخاذ القرار، وطرق العمل بما تشمل عليه من تواصل وتعاون، واستكشاف الجديد في التكنولوجيا، أو حتى تجنب مخاطرها. (OECD, 2019)

كما تتضمن المهارات تفسير أجزاء المعلومات المتعارضة بشكل متكرر، والتي تتبثق على شبكة الإنترنت وتقييم قيمتها، وهي مهارة تُعتبر جديدة وضرورية بسبب ظهور الإنترنت بدلاً من مجرد تعلم القراءة، فإن معرفة القراءة والكتابة في القرن الحادي والعشرين تدور حول القراءة للتعلم وتطوير القدرات والدافع لتحديد المعرفة وفهمها وتفسيرها وخلقها وإيصالها. هناك عدد قليل فقط من الدول التي تروج لمثل هذا

المفهوم الواسع لمحو الأمية في ممارساتها وتقييماتها التعليمية، ولكن هناك المزيد من الدول التي ستتبعها بالتأكيد.

مهارات القرن الحادي والعشرين هي "أربعة Cs"، التواصل والتعاون والتفكير النقدي والإبداع. بصرف النظر عن المكان الذي تعمل فيه في مجال التعليم، فإن هناك شكلاً من أشكال Four Cs. يكمن في إيجاد طريقة لإدماج هذه المهارات الجديدة في العمل الذي يقوم به المعلم بالفعل، وهنا يظهر دور الهياكل والإستراتيجيات التي يتم استخدامها في مجتمعات التعلم المهني PLC للانتقال إلى مجال كيفية إكساب مهارات القرن الحادي والعشرين للمتعلمين. لذا فإن هذه المهارات مطلوبة أيضاً للمعلمين داخل مجتمع التعلم المهني الناجح PLC. ليكون أكثر نجاحاً إذا كانوا قادرين على التعبير عن المهارات الأربعة وإظهارها بأنفسهم. وتتطلب فرق العمل التعاونية القوية توفر المهارات الأربعة: الاتصال والتعاون والتفكير النقدي والإبداع. لذلك، بينما يتم العمل على تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين مع الطلاب، يمكن أن يتم تطويرها داخل المعلمين في نفس الوقت من خلال مجتمعات التعلم المهني. وعلى هذا أصبح من المهم تطوير أدوار أعضاء مجتمعات التعلم المهني لتتوافق قدراتهم مع مهارات القرن الحادي والعشرين ومن هذه الأدوار التي تأثرت بمهارات القرن الواحد والعشرين. (Charlie Coleman, 2017)

### القيادة في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين:

ففي بيئة التعليم في القرن الحادي والعشرين، لم يعد قادة المدارس بحاجة إلى مرؤوسين تابعين ينتظرون الأوامر من الأعلى، بل إنهم يريدون زملاء يمكنهم العمل بمبادرة خاصة بهم، وتأكيداً لذلك أجريت دراسة بواسطة الكلية القومية للقيادة والتدريس (National College for Teaching & Leadership ADSBM , 2019) عن خصائص القادة الفاعلين في مدرسة القرن الواحد والعشرين، وتم دراسة ستة

أنماط قيادية متميزة (النمط القسري The coercive style - الموثوق الخبير  
 - Authoritative - نمط الانتساب Affiliative - النمط الديمقراطي Democratic -  
 المحفز بالتنافس Pacesetting - المرشد المدرب Coaching)  
 وأسفرت نتائج الدراسة عن سلبية نمطين من أنماط القيادة في إدارة مدرسة القرن  
 ٢١، وهما النمط القسري والنمط المحفز بالتنافس، وأوصت الدراسة بأنه على قائد  
 المدرسة الاستعداد لمواجهة مؤسساتهم لعدة تحديات، منها: العولمة، التعدد الثقافي،  
 وتحديات البيئة.

يتطلب القادة الناجحين توافر المهارات التالية (Leadership Skills.  
 (2019).

- التفكير الإستراتيجي؛ تطوير الرؤية إلى ما يريد تحقيقه من أهداف.
- التخطيط والتوصيل: تخطيط كيفية إنجاز الرؤية والتعامل مع التحديات على مدار التنفيذ.
- إدارة الأفراد: إيجاد الأفراد المناسبين وتحفيزهم للعمل تجاه تحقيق الرؤية.
- إدارة التغيير: التعرف واتخاذ اللازم وإدارة التغيير نحو الرؤية والخطط.
- التواصل: العمل على أفضل طرق لنشر الرؤية والاستماع إلى الأفكار.
- الاقناع والتأثير: تشجيع الآخرين على التعاون في إنجاز الرؤية وتوضيح أهميتها وفوائدها.

وبالإضافة إلى هذه المهارات ينبغي الإلمام بخصائص بيئة القرن الواحد  
 والعشرين التي يجب أن تعمل فيها المؤسسات والمنظمات باسم (VUCA) الذي يعني  
 اختصارًا لأربع خصائص هي؛ التقلب Volatility، وعدم اليقين Uncertainty،  
 والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity، فمن الضروري إدراك أهمية  
 المهارات القرن الحادي والعشرين والتي من خلالها يمكن قيادة المؤسسات، والتمكن  
 من التعامل مع التحديات الإستراتيجية والتنظيمية المرتبطة بخصائص هذه

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

المؤسسات، وتم تصنيفهم في ٢٩ مهارة. من الضروري تحديد مهارات القادة والمسؤولين لتمكينهم من قيادة مؤسسات ذات خصائص من هذا القبيل مثل؛ الالتزام بقيم الشرف، والتعاون، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والمنافسة العادلة، والاحترام غير المشروط للتعلم، والمبادرة للتغيير المستمر، مما يفرض أدوارًا جديدة وتطبيق أخلاقيات قيادية جديدة. ويصل تأثير مواصفات وخصائص مؤسسات القرن ٢١ إلى دور القادة الذي لن يكون مقيدًا بالمركز أو موقعه بالهيكل التنظيمي بقدر امتلاكه مهارة ومسؤولية اتخاذ القرار، حل المشكلات المعقدة وتحقيق الانسجام بين المشاركين المختلفين (Mihaly Csikszentmihalyi, 2003) كما تم تحديد قائمة مهارات الطلاب للقرن ٢١ وتم تصنيفها بأكثر من طريقة، منها ما قدم التقسيم في إطار التعلم المستمر مدى الحياة وتنوعت المهارات المقدمة للطلاب بين مهارات أساسية تتكون من (مهارات القراءة والكتابة، والحساب، والعلوم، والمعلومات والتواصل الإلكتروني، والمالية، والثقافية والمدنية)، والقدرات وتتكون من (التفكير الناقد وحل المشكلات، والإبداع، والتواصل، والتعاون)، وصفات شخصية وتتكون من (الفضول، والمبادرة، والإصرار والمثابرة، والتكيف، والقيادة، والوعي الاجتماعي والثقافي (Frederick Joseph F., 2017).

بينما تم تصنيف مهارات القرن ٢١ الخاصة بقيادة المدارس بطريقة أخرى تحتوي على تسعة عناصر رئيسية على النحو التالي؛ قادة المدارس للقرن الحادي والعشرين يجب أن يكون لديهم رؤية، ويتمتع القادة بالذكاء الانفعالي، والقيادة الذاتية، ويشجع قادة المدارس التجديد والتغيير، وتقدير قيمة الاختلاف، ويكون لديهم القدرة على الاتصال بالعالم، ويتخذون القرارات وقادرين على التنفيذ (Maxine Driscoll., 2018).

وفي ذات السياق أورد جيمس ستروك (٢٠١٨) خمسة وعشرون مهمة وحدد أدوار للقائد تتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين ( James Stroch 2018 ) هي أن:

- **القائد يخدم:** في عصر المعلوماتية، سيكون على الجميع في كل مكان يمكنه التواصل مع الآخرين (سواء اختار ذلك أم لا). الخدمة العقلية ليست مجرد إضافة بل مطلب.
- **يزرع الشجاعة:** تبقى التضحية والشجاعة من أسس القيادة، والخدمة، والتضحية والخدمة العالية من العناصر الفعالة للقيادة على مر الزمان والمكان.
- **يفكر في إطار العلاقات:** لا يمكن أن يكون كسب ميزة في المعاملات المعزولة أساساً لنموذج أعمال مستدام. كل الأعمال التجارية هي علاقة تجارية.
- **يبتكر القيم:** لا تعتمد القيمة على المدة التي يعمل فيها القائد أو الجد، أو على دوافعه الحميدة، أو ما يعتقد أنه يستحقه. يعتمد فقط على تقدير عملائه. يتم اليوم، تمكين من يخدمهم - القائد- للبحث عن القيمة ومقارنتها وقياسها كما لم يحدث من قبل.
- **يقدم قيم العميل لخلق القيم:** في عصر تمكين العميل وتسويقه بقوة، يصبح النهوض بقيم عملائك أداة تمييز قوية. التركيز على القيم ليس صرفاً عن حقائق الأعمال الصعبة. اليوم، يمكن أن تخلق القيم قيمة.
- **الرؤية لا تزال أساس القيادة:** لا يزال إلقاء الرؤية عنصراً لا غنى عنه في القيادة.
- **إعطاء الإدارة الأهمية القصوة في القيادة:** الإدارة جزء من القيادة. القادة الفاعلون هم مديرون فاعلون، والعكس صحيح.

- **يهدف إلى تحقيق الأفضل:** الأفضل في العالم هو نموذج الأعمال المستدام الوحيد. في العصر الرقمي، أصبح يمكن للناس البحث عن أفضل قيمة من أي مكان في العالم.
- **الاستماع والملاحظة الدقيقة:** المهام المطلوبة للقائد أن يمتلك مهارات الاستماع والإنصات الجيد لكل معلومة أو كلمة تصدر في مجتمع التعلم المهني، ويمتلك أيضاً مهارات الملاحظة الدقيقة ليحدد بدقة جوانب القوة وجوانب الضعف.
- **إلقاء الأسئلة والامتناع عن الإجابات:** تدعو الاسئلة ذات النهايات المفتوحة إلى المشاركة. النهايات المغلقة للفترات هي ما يعادل لغة الجسد الدفاعية بالأسلحة. الإعلانات تناسب بشكل طبيعي في المعاملات. الأسئلة هي لبنات بناء العلاقات.
- **إتقان فنون وعلوم التأثير:** أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لديهم نفوذ أكبر من أي وقت مضى. لقد انتهى عصر الرئيس. "القدرة على الإقناع" هي الآن مجموعة من المهارات اللازمة لكبار المديرين التنفيذيين للشركات مثل السياسيين.
- **إدراك ان التواصل جزء من جميع الأعمال:** لا يمكن استبدال مهارات الاتصال أو الاستعانة بمصادر خارجية. "رسالتك تمتلك". يجب على قادة القرن الحادي والعشرين الفعالين أن يتقنوا مجموعة متطورة باستمرار من توقعات الاتصالات، من وسائل الإعلام الجديدة إلى الاجتماعات التقليدية.
- **التعاون لخلق القيم:** أذكى شخص في الغرفة هو دائماً الغرفة. لذا وجب التفكير والاستماع والتحدث والتصرف وفقاً لذلك.

- إنشاء نظام بيئي محفز: ضرورة توفير مجلس -شخصي- من المستشارين. والبحث عن الموجهين mentors. تمشيط التاريخ عن "الأسلاف الروحيين". التواصل مع الناس عن الإنجاز من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. كما يجدر الحذر من إغراق الوعي بسيل من الثقافات الشعبية المفرغة.
- التعلم من الأجيال الأخرى: أصبح لكل الأجيال صوت ورأى يمكن التعلم منه، سيكون على القائد الاستماع والتعلم.
- التعلم من الثقافات الأخرى: التعلم في ظل عالم من العملاء والمنافسين والآفاق والموارد ليست سوى نقرة واحدة على الماوس في ظل الثورة التكنولوجية. إذ يسهل التواصل والتعاون أينما كنت، وأينما كانوا.
- التعلم من السقطات العامة والأخطاء: يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تخفي أخطاءها، ولكن سيبقى دومًا على القائد أن يتحمل نتائجها ويعالجها. حيث يسجل التقدم الرقمي جميع الأخطاء، وسيكون على القائد تخطي ذلك بالقدرة على معالجتها والاستفادة منها.
- تنمية العقلية التجريبية: يشمل التجديد والابتكار على فشل زائف وأخطاء، ويجب أن يكون ذلك دافعًا للتعديل للمستقبل.
- كسر/تخطي الحدود والصوامع أينما وجدت: لا يجب أن يدع القائد قيود الآخرين من الخيال أو العادات أو الخبرة أو الثقافة التنظيمية تحد من قدرته على الأداء والخدمة.
- المطالبة بالتفاؤل: ينتشر التفاؤل - أو السلبية - من القائد إلى صفوفه بشكل أسرع من أي وقت مضى. أن إعلان التفاؤل قرار القيادة، وليس مجرد مسألة مزاج تخص شخص واحد.
- توليد الحماس: تبقى فكرة الحماس مقنعة عالميًا على المستوى الروحي والمعنوي. كما أن القيادة هي، في نهاية المطاف، ممارسة روحية.

- **التكيف باستمرار:** يتم تحديد قيمة الخدمة من خلال قدرة القائد/ الفرد على التطور في الظروف التي تتكشف بسرعة في أوائل القرن الحادي والعشرين. كما لا يمكن مقارنة تحديات التغيير الحالية بما واجهته الأجيال المولودة في فجر القرن العشرين، على سبيل المثال.
- **الحفاظ على الصحة الجسدية والعقلية والروحية:** الصحة تشكل الأساس لقدرة القائد على تقديم الخدمة والأداء. وبذلك يكون عدم الحفاظ على الصحة الجسدية - خاصة عندما يكبر المرء - هو نوع من اللامبالاة الذاتية. على هذا النحو، فإن الحفاظ على الصحة واجبٌ أخلاقيٌّ على أعلى مستوى.
- **التفكير كفنان:** القيادة فن، يجب جعل كل جانب من جوانب تجربة الفرد جزءاً من تطوره الذاتي.
- **تحقيق النزاهة:** يمكن توحيد مجموع الأجزاء الخاصة بتجربة كل فرد في مجمل خاص به.

### المهارات التعليمية في عصر الثورة الصناعية الرابعة:

عصر الثورة الصناعية الرابعة يتطلب توجيه تقنية الذكاء الاصطناعي في اختراق كل مناحي الحياة من التمويل إلى الرعاية الصحية، والإعلانات، والنقل، والقانون، والتعليم، وكل مكان عمل تقريباً وكل وظيفة ستتأثره بطريقة ما. ويؤكد ذلك آفي غانون (Ganon, 2016) بذكره أنه توجد ثلاثة ميزات أساسية تؤثر في الوقت الحالي والمستقبل، وعبر حياة الفرد، وفي المجتمعات بأكملها هي :

أولاً: الدور الكبير للتكنولوجيا والعولمة في التحول الكبير لنماذج الأعمال في جميع القطاعات، وزيادة وتيرة التغيير في تدمير الوظائف وخلق فرص العمل - بما في ذلك أشكال العمل الجديدة فضلاً عن سيل المهارات في الوظائف الحالية. بينما بعض التقديرات وضعت خطر التشغيل الآلي يصل إلى نصف الوظائف الحالية،

وتشير الأبحاث الأخرى إلى وجود خطر كبير في انخفاض قيمة ٩٪ من المهن اليوم. يأتي التقدير الأكثر تحفظاً في الاعتبار الخاص بالمهام الوظيفية المحددة داخل المهن التي، حتى عندما لا تكون قابلة للتشغيل الآلي، ستخضع لتغييرات مهمة. في المتوسط، سيكون ثلث المهارات اللازمة لأداء وظائف اليوم جديدة بالكامل بحلول عام ٢٠٢٠.

ثانيًا: نظم التعليم والتدريب، بعد أن بقيت ثابتة إلى حد كبير وقللة الاستثمار في عقود من الزمن، وغير كافية إلى حد كبير لهذه الاحتياجات الجديدة. تشير بعض الدراسات إلى أن ٦٥٪ من الأطفال الذين يلتحقون بالمدارس الابتدائية اليوم سيحصلون على وظائف لم تكن موجودة بعد والتي فشل تعليمهم في إعدادها، مما يؤدي إلى تفاقم فجوات المهارات والبطالة في القوى العاملة المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، وضعف تدريب الكبار وأنظمة المهارات في معظم الاقتصادات تأخير سرعة التكيف مع السياق الجديد للقوى العاملة النشطة حاليًا من ٣ مليارات شخص.

ثالثًا، تخلق الأعراف الثقافية القديمة والقصور الذاتي المؤسسي حواجز على الطرق لا سيما عندما يتعلق الأمر بالجنس. على الرغم من ارتفاع مستويات التعليم، لا تزال المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في القوى العاملة مدفوعة الأجر؛ وبخاصة في القطاعات ذات الإمكانيات العالية والوظائف ذات المكانة العالية. وفقاً لأحدث البيانات، في المتوسط على الصعيد العالمي، تتمتع النساء بأقل من ثلثي الفرص الاقتصادية التي يتمتع بها الرجال، ومعدل التقدم متوقف، مع التوقعات الحالية لتحقيق التكافؤ الاقتصادي عند ١٧٠ عامًا (White Paper, 2017, P5).

تحول أولويات المهارات (أهم عشر مهارات) في عصر الثورة الصناعية الرابعة بين عامي ٢٠١٥-٢٠٢٠ (Kemp, 2018)

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
 أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

جدول ( ٢ ) مظاهر تحول أولويات المهارات في عصر الثورة الصناعية الرابعة

في ٢٠٢٠	في ٢٠١٥
١. حل المشكلات المعقدة.	١. حل المشكلات المعقدة.
٢. التفكير الناقد.	٢. التنسيق مع الآخرين.
٣. الإبداع.	٣. إدارة الأفراد.
٤. إدارة الأفراد.	٤. التفكير الناقد.
٥. التنسيق مع الآخرين.	٥. التفاوض.
٦. الذكاء الانفعالي.	٦. ضمان الجودة.
٧. الحكم وصنع القرار.	٧. توجيه الخدمة.
٨. توجيه الخدمة.	٨. الحكم وصنع القرار.
٩. التفاوض.	٩. الاستماع النشط.
١٠. المرونة المعرفية.	١٠. الإبداع.

يتضح من الجدول السابق، تغيير أولويات المهارات؛ إذ يتقدم التفكير الناقد إلى المستوى الثاني في (٢٠٢٠) بعد أن كان في الرابع عام (٢٠١٥)، كما تقدم الإبداع ليصل إلى المستوى الثالث في (٢٠٢٠) بعد أن كان في المستوى العاشر في (٢٠١٥)، والحكم وصنع القرار تقدم إلى المستوى السابع في (٢٠٢٠) بعد أن كان في المستوى الثامن في (٢٠١٥)، واستبدل توجيه الخدمة إلى المستوى الثامن في (٢٠٢٠) بدل السابع في (٢٠١٥)، وتم ترحيل التفاوض إلى المستوى التاسع في (٢٠٢٠) بعد أن كان في المستوى الخامس في (٢٠١٥). كما تم استحداث مهارات جديدة في القائمة في (٢٠٢٠) مثل الذكاء الانفعالي والمرونة المعرفية. وتم إلغاء أو ترحيل مهارة الاستماع النشط، وضمان الجودة، لما بعد العشر الأساسية. ومن أهم الملاحظات تقدم الإبداع بشكل ملحوظ وتأخر التنسيق مع الآخرين، والتفاوض.

رابعاً: تطور مجتمعات التعلم المهني في ظل مستجدات القرن الواحد والعشرين والثورة الصناعية الرابعة:

ظهر ما يسمى مجتمعات التعلم المهني الافتراضية أو الإلكترونية، مجتمعات التعلم المهنية على الإنترنت، مجتمعات التعلم المهني الهجين. V-Professional Learning ،E-Professional Learning Communities فهذه Communities, hybrid professional Learning communities المجتمعات لا تعتمد على المقابلة بين أفراد المجتمع وجهاً لوجه وإنما يتم اللقاء والتفاوض وتبادل الخبرات عبر الإنترنت وعلى هذا يمكن تعريفها بأنها: "فرق من المعلمين الذين يستخدمون تقنيات الاتصال الرقمية للتأمل، والتعاون فيما بينهم، ومع الخبراء؛ بهدف التعلم والتخطيط وحل المشكلات، دون قيود زمانية أو مكانية".

ففي إطار ثورة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات وانتشار توظيف شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات التربوية انتشرت مجتمعات التعلم المهني الإلكتروني أو الافتراضي سواء على شبكات التواصل الاجتماعي، مثل: تويتر، والفيس بوك، أم على المنصات التربوية، مثل: الأدمودو، وسكولوجي، وغيرها، والعديد من المنتديات Fourم وكل ذلك كان كوسيلة للتغلب على صعوبة إيجاد وقت مناسب للالتقاء للمناقشة والحوار وجهاً لوجه وبالفعل نجحت كثير من المؤسسات التعليمية في التأثر بالتحول الرقمي وأنشئت صفحة خاصة بها على الإنترنت، يجتمع ويتنافس فيها المعلمون في نشر ممارساتهم وتعليقاتهم وأيضا ينضم إليهم أولياء الأمور أيضاً، وفيما يلي جدول (٣) يوضح مقارنة بين مجتمعات التعلم المهني التقليدية والافتراضية.

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

جدول ( ٣ ) مقارنة بين مجتمع التعلم المهني التقليدي والافتراضي

وجه المقارنة	مجتمع التعلم المهني التقليدي	مجتمع التعلم المهني الافتراضي
طريقة التواصل في الاجتماعات	الاجتماعات وجهًا لوجه.	الاجتماعات تكون عبر الشبكة أو من خلال التليفون.
استخدام التكنولوجيا	غير شائع في الاجتماعات.	المعلمون يعتمدون في اجتماعاتهم وتواصلهم بشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة.
من حيث القيود الزمنية	لديه قيود زمنية تجبر المشاركين على المشاركة في نفس الوقت.	يسمح للمشاركين بالمساهمة بشكل غير متزامن.
من حيث الإسهامات الفردية	تحدث المساهمة في الغالب أثناء الاجتماع المباشر وجهًا لوجه في حدود الوقت، وجرأة المعلم في التعبير عن خبراته.	يسمح بالمرونة في الوقت المناسب لكل معلم للمساهمة بسرعه الخاصة، ودون أي حرج من بطء في التعبير أو أي حاجز نفسي.

يتضح من الجدول السابق (٣)، أنه يمكن لمجتمعات التعلم المهني الإلكتروني أن تزيد من عدد المدرسين المهنيين الذين يساهمون في مجتمعات التعلم المهني الافتراضية نتيجة لتغلبها على كثير من القيود المفروضة على مجتمعات التعلم المهني التقليدية، فتوفر أيضًا للمعلمين آلية للتواصل مع المعلمين الآخرين حول أفضل الممارسات، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لمجتمعات التعلم الافتراضية أن توفر

صوتاً للمعلمين المتميزين الذين لا يشعرون بالراحة في التحدث وجهاً لوجه في المجتمعات التقليدية؛ وهو أيضاً تعزز التعلم وتحفز المعلمين. وحتى يتحقق ذلك ينبغي أن يتوفر عند فرق مجتمعات التعلم كفايات جديدة تتعلق بالتعامل داخل هذه المجتمعات الافتراضية عبر الإنترنت.

### خامساً - تكنولوجيا التعليم ومجتمعات التعلم المهني:

في ضوء العرض السابق لمهام فرق مجتمعات التعلم المهني، وفي ضوء متطلبات القرن الواحد والعشرين ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة وانعكاساتها على تطور مجتمعات التعلم المهني، وإضافة مهام وأدوار جديدة لأعضاء مجتمعات التعلم المهني تأتي تكنولوجيا التعليم بجانب الإدارة التعليمية لتصقل أعضاء فرق مجتمعات التعلم بمعلومات بمهارات جديدة لمجابهة التطورات المستحدثة، إذ ترى حنان الشاعر (٢٠١٢) أنه في ضوء الظواهر التي استحدثت في القرن الواحد والعشرين أصبح من الضروري تحديث مهارات تكنولوجيا التعليم لتتواءم مع هذه التطورات والمستجدات؛ لضمان تعايش أطراف العملية التعليمية في هذا القرن والاستفادة من المتغيرات التي شملت المجتمع، وقدمت المهارات المطلوبة وفق تصنيف جديد يشمل خمسة مجالات، وهي: (حنان الشاعر، ٢٠١٢، ص ٢٥)

١. مهارات التفاعل مع الذات: ويشمل المهارات التي تمكن الفرد من الاستفادة من إمكانياته وتنمية قدراته واستكشاف ما لديه من طاقات تبعاً للتجديد المستمر في أدوات تكنولوجيا التعليم ومجالاتها، ومن هذه المهارات:

- التوجيه الذاتي ومنها مهارة التخطيط للتعلم والتقويم الذاتي.
- إدارة الوقت وتشمل مهارات مثل التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات أثناء التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وفي إطار هذه المهام ظهرت

- تطبيقات جديدة للكمبيوتر تسهل عملية إدارة الوقت وإدارة المهام وإدارة الاجتماعات ينبغي على أعضاء فرق مجتمعات التعلم التمكن منها.
- اتخاذ القرار وما يندرج تحته من مهارات مثل تحليل الموقف ودعم القرار.
  - التفكير المرن وهو ما يمكن الفرد من التعامل مع البدائل والاستجابة للتغيير.
٢. مهارات التفاعل مع المجتمع: وتختص هذه المهارات بإكساب الفرد القدرة للتعيش الايجابي داخل المجتمع وتحقيق الاستفادة من الإمكانيات المتاحة حوله في بيئة التكنولوجيا الحديثة كمصادر التعلم وفرص التنمية.
٣. مهارات التفاعل مع العالم ككل: وتشمل المهارات التي تحقق للفرد التعايش خارج مجتمعه مع مجتمعات أخرى وثقافات جديدة عن طريق التكنولوجيا الحديثة وتشمل: التواصل والمشاركة والاختيار واحترام الآخر، ومهارات الوصول السريع للعلم.
٤. مهارات التفاعل مع المعلومات: وهي مجموعة من المهارات المطلوبة لتعامل الفرد الآمن مع المعلومات وتحقيق أقصى استفادة من ثورة المعلومات الرقمية وتجنب الآثار السلبية المرتبطة بها مثل الوصول للمعلومة الرقمية مهما كانت الصورة التي عليها وحفظها، ومهارات إعادة الإنتاج للمعلومات في صورة جديدة وفيها يكتسب عضو مجتمع التعلم المهني مهارات مثل تصوير مقاطع الفيديو وتسجيل مقاطع الصوت، ورفع كل منهم على المنصات التربوية عبر الإنترنت، وكذلك مهارات الاستخدام الآمن، ومهارات التعامل اللائق مع الآخرين، ومهارات الحفاظ على السلامة الشخصية كمنع سرقات الهوية والابتزاز والتعدي على الحقوق الشخصية.

٥. مهارات البقاء والتطور: تعمل هذه المهارات على تمكين الفرد من البقاء في ظل مجتمع المعلومات المتغير وما به من تهديدات ليشمل التنافس والتوظيف الإلكتروني والتنمية المستدامة والتدريب الإلكتروني، والتحليل الذاتي المستمر لمستجدات التكنولوجيا التي يتبعها اكتساب مهارات جديدة.

وفي ذات السياق يؤكد محمد عطية خميس (٢٠١٣) أهمية الكفايات التكنولوجية في مجتمع المعرفة ويؤكد ضرورة إكسابها للمتعلمين، وبالتالي على المعلمين التمكّن منها وصنف هذه الكفايات تحت عدة مجالات، وهي:

- الوصول للمعلومات بدقة: وتشمل مهارات استخدام الكمبيوتر وشبكاته وبرامجه، وأجهزة الاتصالات الرقمية المحمولة في الوصول للبيانات والمعلومات وتوصيلها بأقل جهد وفي أسرع وقت.
- معالجة المعلومات: وتشمل توظيف برامج الكمبيوتر في إنتاج المعرفة وتنظيمها وتخزينها في المصادر الرقمية المتنوعة مستخدمًا الأجهزة الرقمية المتنوعة من كاميرات رقمية ومسجلات صوتية رقمية..... الخ ، ونشرها، والتشارك فيها عبر الإنترنت.
- إنتاج المعرفة: وتشمل مهارات بناء المعرفة واختيارها وتقييمها في ضوء معايير محددة.
- التشارك في المعرفة: وتشمل مهارات التفاعل بين مجتمعات المعرفة على الخط on line والعمل معًا بطريقة تعاونية تشاركية لبناء المعرفة، وهذا يتطلب مهارات تفكير عليا، مثل: التفكير الناقد، والابتكاري، وحل المشكلات.
- نشر المعرفة: وتشمل توظيف التطبيقات المختلفة عبر الإنترنت في نشر المعرفة وتداولها مثل البريد الإلكتروني والمجموعات الإخبارية، ومواقع الويب، ومؤتمرات الويب والمدونات والويكي، وشبكات التواصل الاجتماعي، والمنصات التربوية، ومواقع التشارك في المعرفة.

## كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

- إدارة المعرفة: وتشمل استخدام الكمبيوتر وشبكاته وبرامجه في إدارة المعرفة وتداولها.
- استخدام المعرفة: وتشمل مهارات توظيف الكمبيوتر وبرامجه في الاستخدام الوظيفي للمعرفة في المجالات العلمية في الكتابات والبحوث والدراسات والمقالات.

ويشير محمد عطية خميس (٢٠١٣، ص ١) أن المجلس القومي للمناهج والتقويم في أيرلندا حدد أربعة مجالات للكفايات المطلوبة في مجتمع المعرفة يمكن أن تندرج تحتها الكفايات السابقة، وهي:

القدرة على الوصول إلى المعلومات بدقة، والقدرة على تحليل المعلومات واختيارها بكفاءة، والقدرة على تنظيم المعلومات بالشكل المناسب، والقدرة على استخدام المعلومات وتوصيلها بفاعلية وبطريقة أخلاقية وقانونية.

### سادساً - الكفايات المطلوبة لفرق مجتمعات التعلم المهني ومجالاتها:

في إطار الاهتمام التربوي بمهارات القرن الحادي والعشرين ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة أصبح من الضروري امتلاك كل عضو داخل فرق مجتمع التعلم المهني كفايات مثل القدرة على الوصول للمعرفة، وتطبيقها في حل المشكلات التي تواجهه من خلال تحديد مصادر المعرفة وتحليلها وتطويرها واستخدامها وإدارتها وتقويمها ومشاركتها مع الآخرين. (خلود عبید العتيبي، ٢٠١٧)

فكل عضو في فرق مجتمعات التعلم المهني ينبغي أن يتسلح بالمعارف والمهارات ( الكفايات ) ليستطيع أن يقوم بدوره في هذه المجتمعات المهنية التي تسعى إلى تنمية المعلمين مهنيًا وتحسين التعلم وذلك حسب مهام كل عضو، فالموجه الناصح (Mentor) وفقاً لطبيعة مهامه الإشرافية، ومتابعة جميع الفرق في المدرسة عليه أن يتمكن من عديد من المهارات المتصلة بالتخطيط والإدارة والمتابعة والتعامل

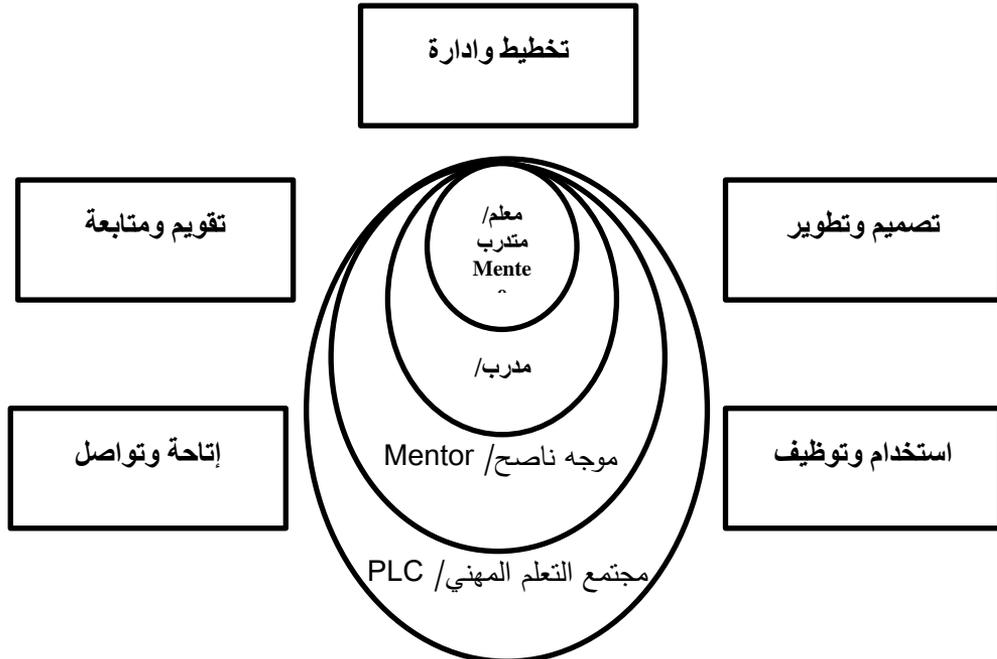
مع الإنترنت والتواصل من بعد مع جميع أعضاء الفريق بفاعلية هذا بالإضافة إلى مهارات إنتاج وتصميم ونشر لبعض المواد التعليمية الرقمية التي يستخدمها في توجيه الفريق، ومهارات التقويم للحكم على أداء الفرق وتدعيم جوانب القوة والتغلب على نقاط الضعف، وأيضا المدرب (Coach) وهو العضو الملازم لفريق مجتمع التعلم باستمرار يتواصل مع فريقه وجهاً لوجه فيحتاج إلى العديد من المهارات لإدارة هذه المواقف وتنفيذها، ويتواصل عبر شبكة الإنترنت؛ فيحتاج إلى مهارات التواصل الرقمي، وإدارة الحوار من بعد، وتصميم وإنتاج مواد التعلم الرقمية، ونشرها لباقي أعضاء الفريق، ومهارات تقويم أداء المعلمين بعد كل تدريب، وكذلك المعلم وهو العضو الغالب في فرق مجتمعات التعلم المهني عليه أن يتمكن من هذه المهارات والمعارف أيضاً ليستطيع التواصل والمشاركة مع فريقه سواء وجهاً لوجه أم عبر الإنترنت، ويستطيع تقويم أدائه ذاتياً لأنه في كثير من اللقاءات يتحول دوره من معلم متدرب إلى مدرب ناقل خبراته إلى زملائه في مجتمع التعلم.

وعند تتبع دراسة مفهوم الكفايات وتصنيفها في الميدان التربوي، تبين أن هناك عدداً من الباحثين اتجه إلى تصنيف مجالات الكفايات لمجتمع المعرفة في العصر الرقمي مثل (خلود عبيد العتيبي، ٢٠١٧، محمد عطية خميس ٢٠١٣، وحنان الشاعر، ٢٠١٢، Ilomaki, 2011، Passey and Tatnall, 2014)، وحظيت كفايات الإدارة وتقنية المعلومات والاتصال بصفة عامة، وكفايات تكنولوجيا التعليم على وجه الخصوص باهتمام هؤلاء الباحثين في محاولتهم لاستقصاء وتحديد الكفايات التي يتطلبها مجتمع المعرفة في القرن الواحد والعشرين، وأيضاً سعت عدة منظمات في تقديم التوجهات والإرشادات للاستخدام الفعال لتقنية المعلومات ومن أمثلة هذه المنظمات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (International Society for technology in Education, 2007) التي قدمت معايير لكل من المتعلمين والمعلمين ومديري المدارس، مصنفة للمعلمين في ستة مجالات، وهي:

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك  
د. دينا ماهر عاصم

- الإبداع والابتكار.
- التواصل والتشارك.
- البحوث.
- التفكير الناقد، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- المواطنة الرقمية.
- العمليات والمفاهيم التكنولوجية.

وفى ضوء هذا وما تم عرضه في الإطار النظري أمكن للباحثين استنباط الكفايات في الإدارة وتكنولوجيا التعليم وتصنيفها تحت خمسة مجالات للكفايات التي يمكن أن تتوفر لدى فريق مجتمع التعلم المهني؛ ليتمكن من تحقيق أهدافه وتظهر هذه المجالات في الشكل التالي رقم (١) من إعداد الباحثين.



شكل (١) مجالات كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم لمجتمع التعلم المهني PLC

## بناء أدوات البحث:

في ضوء ما توصل إليه الباحثان من الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري وواقع تعامل الباحثين مع مجتمعات التعلم المهني في المدارس أعد الباحثان أداتين للبحث قدما من خلالهما الكفايات التي تم التوصل إليها موزعة على خمسة مجالات، وهي:

- التخطيط والإدارة: وشمل ٢٥ كفاية.
- التصميم والتطوير: ٢١ كفاية.
- الاستخدام والتوظيف: ٧ كفايات.
- الإتاحة والتواصل: وشمل ٣١ كفاية.
- المتابعة والتقويم: وشمل ١٤ كفاية.

**الأداة الأولى:** استبانة موجهة للخبراء المسؤولين عن تشكيل مجتمعات التعلم المهني في المدارس بهدف تحديد الكفايات اللازمة لكل عضو من أعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني.

**وصف الاستبانة:** عرضت الكفايات مصنفة تحت المجالات الخمسة وأمام كل كفاية ثلاثة عناصر مكونة لمجتمعات التعلم المهني، وطالب الباحثان الخبير أن يحدد العنصر الذي يلزمه هذه الكفاية فيضع علامة في المكان المناسب ومن الممكن أن الكفاية تلزم جميع العناصر وفي هذه الحالة يضع العلامة أمام كل عنصر، والشكل التالي يوضح تصميم الاستبانة.

فرق مجتمعات التعلم المهني			الكفايات اللازمة
المعلم المتدرب Mentee	المدرّب / المرشد Coach	( الموجه ) الناصح Mentor	

شكل ( ٢ ) كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لفرق مجتمعات التعلم المهني موجهة للخبراء المسؤولين عن تشكيل مجتمعات التعلم المهني ومتابعتها

## كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

**صدق الاستبانة:** تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على أساتذة في التربية تخصص إدارة تعليمية، وتكنولوجيا التعليم، مناهج وطرق تدريس، تخصص، علم نفس تعليمي. (انظر ملحق رقم ١ السادة الاساتذة المحكمين على الاستبانة الموجهة لخبراء مجتمعات التعلم) وتراوحت نسبة الاتفاق على عبارات الاستبانة ما بين ٩٠ - ١٠٠% مما يشير إلى التعامل مع الاستبانة بدرجة مقبولة من الثقة.

تم إجراء التعديلات المنفق عليها بنسبة ٩٠% وتم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق رقم (٢) الاستبانة الموجهة للخبراء في صورتها النهائية ، كما تم اعداد الاستبانة في الصورة الإلكترونية لسهولة تداولها مع الخبراء وكان الرابط:

<https://bit.ly/2RQTo7G>

**الأداة الثانية:** استبانة موجهة إلى أعضاء مجتمعات التعلم المهني في المدارس بهدف تحديد درجة ممارسة كل كفاية لكل عضو من أعضاء فرق مجتمعات التعلم المهنية.

**وصف الاستبانة:** عرضت الكفايات مصنفة تحت المجالات الخمسة، وأمام كل كفاية تحديد درجة ممارسة الكفاية (بدرجة عالية، أو متوسطة، أو ضعيفة) وتم تحديد مدى نسبة مئوية لكل درجة من هذه الدرجات وطالب الباحثان عضو فرق مجتمعات التعلم المهني أن يحدد قبل البدء بالإجابة على الاستبانة الدور الذي يقوم به في مجتمع التعلم (موجه ناصح، مدرب، معلم متدرب) ، والشكل التالي يوضح تصميم الاستبانة.

درجة ممارسة الكفاية			الكفايات
لأمارس	ضعيفة	متوسطة	

شكل ( ٣ ) استبيان تحديد درجة ممارسة كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهني (PLC) **صدق الاستبانة:** تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على أساتذة في التربية تخصص إدارة تعليمية، وتكنولوجيا التعليم، مناهج وطرق تدريس، تخصص، علم نفس تعليمي.

وتراوحت نسبة الاتفاق على عبارات الاستبانة ما بين ٩٠ - ١٠٠% مما يشير إلى التعامل مع الاستبانة بدرجة مقبولة من الثقة. تم إجراء التعديلات المتفق عليها بنسبة ٩٠% وتم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق (٣)، كما تم إعداد الاستبانة في الصورة الإلكترونية لسهولة تداولها مع المعلمين الذين يصعب مقابلتهم، حيث كان الرابط لاستبيان درجة الممارسة للكفاية:

<https://bit.ly/2JdkDqv>

### متغيرات الدراسة:

- الرتبة في مجتمع التعلم المهني، ولها ثلاثة مستويات:
  ١. موجه ناصح (Mentor).
  ٢. مدرب (Coach).
  ٣. معلم / متدرب (Mentee/ Coachee).
- درجة توفر الكفاية لفرق مجتمعات التعلم من وجهة نظرهم.
- درجة ممارسة الكفاية لكل عضو في فرق مجتمعات التعلم من وجهة نظرهم.

## تطبيق أدوات البحث ميدانياً:

(أ) بالنسبة للاستبيان الاول الخاص بتحديد كفايات تكنولوجيا التعليم والادارة التعليمية تم التواصل مع عينة من الخبراء المسؤولين عن تشكيل مجتمعات التعلم بالمدارس المصرية فى اطار مشروع الشراكة بين المدرسة والجامعة لبناء مجتمعات تعلم الاقران ، واخذ موافقتهم على معاونة الباحثين للاجابة على الاستبيان حيث بلغ عددهم ١٥ خمسة عشر خبير (انظر ملحق ٤)

(ب) بالنسبة للاستبيان الثاني الخاص بتحديد درجة ممارسة الكفايات لاجزاء مجتمعات التعلم بالمدارس حيث سارت الاجراءات وفق مايلي:

أولاً: تم أخذ الموافقة من الجهات الحكومية المسؤولة عن المدارس التي تطبق مفهوم مجتمعات التعلم المهني، وسارت الإجراءات كما يلي:

• تم إعداد خطاب للإدارة العامة والإحصاء للموافقة على تطبيق استبيان المدارس.

• مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل الإدارة العامة والإحصاء للموافقة على التطبيق ثم مخاطبة الادارات التعليمية وتحديد المدارس (انظر ملحق ٥)

ثانياً: زيارة المدارس وتوزيع الاستبانة على عينة من أعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني في صورته الورقية، وفي حالة عدم تواجد بعض المعلمين تم التواصل معهم إلكترونياً عن طريق مدير المدرسة، وإرسال رابط الاستبيانات في الصورة الرقمية. وكانت العينة المستجيبية على الاستبيان من ادارة غرب القاهرة التعليمية (مدرسة الزمالك للبنات (رياض الاطفال ، اعدادي ، ثانوي)، مدرسة قصر الدوبارة، مدرسة النيل، مدرسة ابو العلا التجريبية) ومن ادارة حلوان التعليمية (مدرسة احمد عرابي الابتدائية ، مدرسة حمامات حلوان ، مدرسة حلوان القديمة)، حيث بلغ عدد العينة المستجيبية عن استبيان تقدير درجة الممارسة معلمين المتدربين فى فرق

المجتمع (٢١ معلم ، وعدد الموجهين الناصحين ٦ موجهين ، وعدد المدرسين ٩ مدرسين )

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الاختبارات الإحصائية للإجابة عن كل سؤال من أسئلة البحث كما يلي:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

- ما أهم كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم اللازمة لكل عضو في فرق مجتمعات التعلم المهني في ظل مهارات القرن الواحد والعشرين ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والرتبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان الأول، الذي يهدف إلى تحديد الكفايات من وجهة نظر الخبراء المسؤولين عن تشكيل فرق مجتمعات التعلم المهني في المدارس لكل عضو في الفريق وللإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:

- ما درجة ممارسة فرق مجتمعات التعلم المهني كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم.

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي، والرتبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان الذي يهدف إلى تحديد درجة ممارسة الكفايات من وجهة نظر كل عضو في فرق مجتمعات التعلم المهني في المدارس.

وقد فسرت قيم متوسط الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة والتعرف على درجة ممارسة الكفاية لكل فقرة في الاستبيان بعد إعطاء كل درجة من درجات ممارسة الكفاية (أمارس بدرجة كبيرة، أمارس بدرجة متوسطة، أمارس بدرجة ضعيفة، لا أمارس) الأوزان الرقمية (٠,١,٢,٣) على الترتيب كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

جدول رقم (٤) التقدير اللفظي لقيم متوسط الوزن النسبي لإجابات العينة وفق التدرج المستخدم في استبيان تحديد درجة الممارسة

التقدير اللفظي	قيم متوسط الوزن النسبي
كبير	من ٢.٦٠ - ٣
متوسط	من ١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠
ضعيف	٠.٠٠٠ - أقل من ١.٨٠

### النتائج وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

- ما أهم كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم اللازمة لكل عضو في فرق مجتمعات التعلم المهني في ظل مهارات القرن الواحد والعشرين ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطاتها الحسابية لكل فقرة (الكفاية) من الفقرات وذلك في الاستبيان الأول الذي يهدف إلى تحديد الكفايات لكل عضو في فريق مجتمعات التعلم المهني من وجهة نظر الخبراء المسؤولين عن تشكيل فرق مجتمعات التعلم المهني في المدارس والملاحق المرفقه توضح ذلك .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفردًا بالنسبة لكل عضو من أعضاء الفريق على النحو التالي :

١. الكفايات في مجال التخطيط والإدارة بالنسبة للموجه الناصح (Mentor):

اسفرت نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات في مجال التخطيط والادارة بالنسبة للموجه الناصح Mentor في

فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٩٣% و ٦٠% انظر جدول رقم (٥) بعنوان المتوسطات الحسابية للكفايات في مجال التخطيط والإدارة اللازمة للموجه الناصح (Mentor)

واتفق الباحثان على قبول الكفاية التي تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%

جدول (٥) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال التخطيط والإدارة اللازمة للموجه الناصح (Mentor)

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٤	٧٣.٣٣%	يصل الى المعلومات التربوية بدقة في أقل وقت وبأقل جهد من الانترنت.
٥	٦٦.٦٦%	يدير الفريق بكفاءة عالية
٣	٨٠%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل Zoom Meating
٥	٦٦.٦٦%	يدير الوقت بفاعلية في مجتمع التعلم
١	٩٣%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت مثل : Toggl, workflow, shift, timely, trello, harvest, todoist, pocket, my life organized
٢	٨٦.٦٦%	يوفر المناخ الايجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم
٢	٨٦.٦٦%	يتقهم الصعوبات من دراسة واقع مجتمع التعلم
٢	٨٦.٦٦%	يتعامل مع تطبيقات ادارة المهام مثل : Trello
٢	٨٦.٦٦%	يبحث عن وجهات نظر مختلفة حول مستقبل التعليم
٥	٦٦.٦٧%	يحدد المشكلة بدقة داخل مجتمع التعلم
٥	٦٦.٦٧%	يحلل المشكلة بدقة في مجتمع التعلم
٤	٧٣.٣٣%	يبادر في عرض الحلول والافكار في مجتمع التعلم
٢	٨٦.٦٦%	يساهم بجهد كبير في إدارة التغيير
٦	٦٠%	يستثمر الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٤	%٧٣.٣٣	يحرص على التجديد فى الفريق
٣	%٨٠	يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) فى الفريق
٢	%٨٦.٦٦	يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة الخدمية) فى الفريق
٣	%٨٠	يقود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
٢	%٨٦.٦٦	يعطى الإدارة الاهمية القصوى فى القيادة
٣	%٨٠	يهدف الى تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم
٥	%٦٦.٦٧	يتخطى الحدود والصعوبات أينما وجدت
٤	%٧٣.٣٣	- يطالب أعضاء الفريق بالتفاؤل باستمرار
٥	%٦٦.٦٧	- يتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٦	%٦٠	ينشر ثقافة العمل التعاونى بين اعضاء الفريق

ويتبين من جدول (٥) أنه بلغ عدد الكفايات فى هذا المجال (٢٤) كفاية واتفق الخبراء على انها لازمة للموجه الناصح Mentor الذى يعول عليه نجاح فكرة مجتمعات التعلم المهنية واستمرارية نشاطها داخل المؤسسات التعليمية وكانت من ابرز الكفايات المتفق عليها الكفايات المتعلقة بتوظيف والاستفادة من تطبيقات الكمبيوتر والانترنت فى التخطيط والادارة مثل تطبيقات ادارة المهام وادرة الوقت وادرة الاجتماعات وغيرها ، وكذلك الى جانب كفايات القيادة والتخطيط التمكن من مفهوم الادارة وعملياتها

## ٢. الكفايات مجال التصميم والتطوير بالنسبة للموجه الناصح(Mentor):

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال التصميم والتطوير بالنسبة للموجه الناصح Mentor فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٨٠% و ٥٣.٣٣%، كما يظهر

في جدول (٦)، واتفق الباحثان على قبول الكفاية التي تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%  
 جدول (٦) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال التصميم والتطوير اللازمة للموجه الناصح (Mentor).

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٤	٦٠%	يتقن تنفيذ مراحل وعمليات التصميم التعليمي الجيد
٥	٥٣.٣٣%	ينظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
٤	٦٠%	ينتج المعرفة / ويعالج المعلومات لتقديمها للفريق
٣	٦٦.٦٦%	ينتج مقاطع الفيديو ويحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الفيديو)
٣	٦٦.٦٦%	يصمم شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
١	٨٠%	ينتج شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
٢	٧٣.٣٣%	يمتلك مهارات التعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق
٢	٧٣.٣٣%	ينتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الصوت)
٣	٦٦.٦٦%	يلخص المعلومات في رسومات معلوماتية Infographic
٤	٦٠%	ينتج الرسومات المعلوماتية لتقديمها للفريق Infographic
١	٨٠%	يستطيع انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم
١	٨٠%	يصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
٤	٦٠%	يصمم وأنتج المدونات داخل مجتمع التعلم
٣	٦٦.٦٦%	يدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
٢	٧٣.٣٣%	يصمم وينتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
٥	٥٣.٣٣%	يصمم وينفذ مواقف التعليم المدمج Blended Learning

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٤	%٦٠	يصمم وينتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
٢	%٧٣.٣٣	يمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق
٣	%٦٦.٦٦	يبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
٢	%٧٣.٣٣	ينمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
٤	%٦٠	ينشئ نظام بيئي محفز للفريق

ويتضح من الجدول رقم (٦) ان جميع الكفايات الواردة في الجدول يتفق الخبراء على انها لازمة للموجه الناصح Mentor الذى يعول عليه نجاح فكرة مجتمعات التعلم المهنية واستمرارية نشاطها داخل المؤسسات التعليمية وكانت من ابرز الكفايات المتفق عليها الكفايات المتعلقة بالتمكن من التعامل مع مجتمع التعلم فى ضوء التطورات الحادثة حيث جاءت فى المرتبة الاولى بنسبة مئوية مفداه ٨٠% انشاء الفصول الافتراضية والانتقال مجتمع التعلم المهني الى ممارسة انشطته دون قيود متعلقة بالمكان او الوقت ، هذا بالاضافة الى تمكنه من كفايات تصميم وانتاج مصادر التعلم الحديثة التى يمكنه من خلاله التأثير فى أفراد مجتمع التعلم وتوجيههم . كما ظهرت الحاجة الى مهارات الابداع والتجديد فى تكوين الفريق وامتلاك الموجه الى مهارات التنبوء والابداع فى حل المشكلات والقدرة على إدارة المواقف التعليمية وإبتكار مواقف تعليمية جديدة، وتنمية العقلية التجريبية وتطبيقها وإنشاء نظام بيئي محفز وهى من مهارات القرن الحادى والعشرين التى تنتمى للقدرة على الابداع والتجديد ، كما ترتبط باحد محاور مجتمعات التعلم فى المواطنة والحفاظ على البيئة .

٣. الكفايات فى مجال التوظيف والاستخدام بالنسبة للموجه الناصح(Mentor):

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال التوظيف والاستخدام بالنسبة للموجه الناصح Mentor

في فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٧٣.٣٣% و ٦٠%، كما يتضح من جدول (٧)

جدول (٧) النسب المئوية الرتبة للكفايات في مجال التوظيف والاستخدام اللازمة للموجه الناصح (Mentor).

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
١	٧٣.٣٣%	يستخدم المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية بفريقه
١	٧٣.٣٣%	يوظف الهاتف المحمول في التعليم بمهارة
٢	٦٦.٦٦%	يتعامل مع برامج محفزات الالعاب في التدريب والتعليم Gamifications
٣	٦٠%	يوظف برامج محفزات الالعاب في تدريب وتعليم فريق مجتمع التعلم
٣	٦٠%	-يتكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم
٢	٦٦.٦٦%	يقبل الاراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا في الفريق
١	٧٣.٣٣%	يتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق

وباستقراء جدول ٧ يتبين ان اكثر الكفايات تاييدا من الخبراء ليتمكن منها الموجه الناصح وحصلت على المرتبة الاولى هي الكفايات المتعلقة باستخدام المعلومات وفق المعايير الاخلاقية والقانونية التي هي من التوجهات الحديثة وتدعم المواطنة الرقمية وايضا توظيف الهاتف المحمول في التعليم ، كما تظهر أهمية الكفايات الادارية والقيادية في توجيه فريق مجتمع التعلم والقدرة على التكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم، وتقبل التغيير وراء الاخرين والاصغر سنا من اعضاء الفريق مما يرتبط بمفهوم تقبل الثقافات والتنوع في إطار التوجهات الحديثة لنشر المواطنة بمجتمع التعلم المهني .

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

٤- الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل بالنسبة للموجه الناصح (Mentor):  
اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل بالنسبة للموجه الناصح Mentor في فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ١٠٠% و ٦٦.٦٦% كما يتضح من جدول (٨) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التي تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠% جدول (٨) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال الإتاحة والتواصل اللازمة للموجه الناصح (Mentor).

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٥	٧٣.٣٣%	يوصل المعلومات بفاعلية (ادارة المعرفة ونشرها)
٤	٨٠%	يبنى علاقات جيدة متبادلة لاعضاء الفريق
٥	٧٣.٣٣%	يتواصل بفاعلية مع الفريق عبر الانترنت
٦	٦٦.٦٦%	ينشر مقاطق الفيديو لمجتمع التعلم عبر الانترنت
٦	٦٦.٦٦%	ينشر مقاطع الصوت لمجتمع التعلم عبر الانترنت
٤	٨٠%	يوظف شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم
٣	٨٦.٦٦%	يتعامل مع الفصول الافتراضية بمهارة
٥	٧٣.٣٣%	يدير الحوار باحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	٨٦.٦٦%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الملفات مثل: Google Drive بكفاءة
٤	٨٠%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الاشعارات مثل: Pushover
٤	٨٠%	يتعامل مع تطبيقات ادارة الايميلات مثل: Blue Mail

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٣	%٨٦.٦٦	يتعامل مع تطبيقات إدارة التواصل Slack
٤	%٨٠	يطبق العصف الذهني سواء وجها لوجه أو الكتروني
٤	%٨٠	ينشر الثقة بين زملاء مجتمعت التعلم
٤	%٨٠	يشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم
٥	%٧٣.٣٣	يستطيع تدريج الافكار لعرضها على الفريق
٣	%٨٦.٦٦	يدير الصراع داخل مجتمع التعلم
٥	%٧٣.٣٣	يوفر المناخ التعاوني بين زملاء فريق مجتمع التعلم
٢	%٩٣.٣٣	يحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يحترم الاختلاف ويقدره داخل مجتمع التعلم
٤	%٨٠	يمتلك القدرة على اقناع فريق مجتمع التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يقبل اراء جميع اعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يحافظ على القيم المحددة من قبل فريق مجتمع التعلم
٥	%٧٣.٣٣	يستمتع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم
٤	%٨٠	يلقى الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة
٣	%٨٦.٦٦	ينقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يولد الحماس لدى اعضاء فريق مجتمع التعلم
٤	%٨٠	يستخدم مستوى عالي من الذكاء الانفعالي وضبط النفس بمجتمع التعلم

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
١	%١٠٠	يمتلك مهارات التفاوض
٣	%٨٦.٦٦	ينسق مع اعضاء داخل مجتمع التعلم

ويتضح من البيانات الواردة في جدول (٨) ان الكفاية التي حصلت على اجماع في اهميتها للموجه الناصح هي كفاية امتلاك مهارة التفاوض ، حيث انها تساعد الموجه الناصح في انجاح مجتمعات التعلم المهني. وبناء العلاقات، وتوجيه الفريق، والتواصل الفعال الذى يمثل عنصرا مهما من عناصر القيادة، والقدرة على إدارة الحوار وتجنب الصراع ونشر ثقافة الثقة وتطبيق العصف الذهنى، وتشجيع الفريق على المشاركة، ونشر التعاون واحترام الاختلاف وامتلاك القدرة على الاستماع والاقناع والتفاوض وكلها تتدرج تحت مهارات التعاون من مهارات القرن الحادى والعشرين .

٤. الكفايات فى مجال في مجال المتابعة والتقييم بالنسبة للموجه الناصح(Mentor):

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال في مجال المتابعة والتقييم بالنسبة للموجه الناصح Mentor فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين %١٠٠ و%٦٦.٦٦ كما يتضح من جدول (٩) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التى تكون نسبة الاتفاق عليها %٥٠ فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التى تقل نسبة الاتفاق عليها عن %٥٠

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والرتبة للكفايات في مجال المتابعة والتقييم اللازمة للموجه الناصح (Mentor)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الكفاية
٣	%٨٦.٦٦	يتابع تنفيذ خطة مجتمع التعلم
٢	%٩٣.٣٣	يتابع تحقيق الرؤية والرسالة بمجتمع التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يتابع تحقق القيم والاهداف بمجتمع التعلم
١	%١٠٠	يتابع رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم
٦	%٦٦.٦٦	يحدد نقاط الضعف في فريق مجتمع التعلم
٥	%٧٣.٣٣	يحدد نقاط القوة في مجتمع التعلم
٤	%٨٠	يوظف النقاط الجيدة في مجتمع التعلم
٤	%٨٠	يعدل سلبيات مجتمع التعلم
٤	%٨٠	يتعلم من أخطائه واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	%٨٦.٦٦	يكشف ويلاحظ ويدعم المبدعين في فريقه
٤	%٨٠	يصمم ادوات جمع الاراء والاتجاهات بمجتمع التعلم
٥	%٧٣.٣٣	ينشئ الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية
٢	%٩٣.٣٣	يتتبع البيانات الكبيرة الناتجة من تفاعلات مجتمع التعلم عبر الشبكة
٢	%٨٠	يستفيد من تحليلات البيانات الكبيرة الخاصة بتفاعلات مجتمع التعلم المهني عبر الشبكة بالتنبؤ للمستقبل .

ويتضح من الجدول (٩) أن كفايات المتابعة والتقييم بالنسبة للموجه الناصح جميعها مقبولة حيث حصلت على تأييد كبير من الخبراء وخصوصا الكفايات المتعلقة بالاهتمام بالفريق مثل كفاية متابعة رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم تانى حصلت على تأييد بلغت نسبته %١٠٠، ومن الكفايات التي اسفرت النتائج عن حصولها على نسبة تأييد كبيرة في هذا المجال الكفاية المتعلقة بالبيانات الكبيرة Big data وتحليلات

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

التعلم التي تعتبر من الاتجاهات الحديثة والتي تساير مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة حيث بلغت نسبة التأييد ٩٣.٣٣. ويلاحظ أهمية مهارات المتابعة والتقويم وهي مهارات اساسية في تحقيق القيادة الجيدة ومن مهارات القرن الحادى والعشرين التي نتناول التفكير الناقد ، وما يتبعه من مهارات التقويم والتحليل والتطوير .

### ثانياً: الكفايات اللازمة للمدرب (Coache)

١. الكفايات فى مجال فى مجال التخطيط والإدارة بالنسبة للمدرب (Coache) اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال فى مجال التخطيط والإدارة بالنسبة للمدرب (Coache) فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٨٦.٦٦% و ٤٦.٦٦% كما يتضح من جدول (١٠) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التي تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والرتبة للكفايات فى مجال التخطيط والإدارة  
اللازمة للمدرب (Cache)

الترتيب	متوسط النسبة المئوية	الكفاية
١	٨٦.٦٦%	يصل الى المعلومات التربوية بدقة فى أقل وقت وبأقل جهد من الانترنت.
١	٨٦.٦٦%	يدير الفريق بكفاءة عالية
٢	٨٠%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل: Zoom Meeting
٣	٧٣.٣٣%	يدير الوقت بفاعلية فى مجتمع التعلم

الترتيب	متوسط النسبة المئوية	الكفاية
١	%٨٦.٦٦	يتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت مثل : Toggl, workflow, shift, timely, trello, harvest, todoist, pocket, my life organized
٢	%٨٠	يوفر المناخ الإيجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم
٥	%٦٠	يفهم الصعوبات من دراسة واقع مجتمع التعلم
٤	%٦٦.٦٦	يتعامل مع تطبيقات ادارة المهام مثل : Trello
٣	%٧٣.٣٣	يبحث عن وجهات نظر مختلفة حول مستقبل التعليم
٧	%٤٦.٦٦	يحدد المشكلة بدقة داخل مجتمع التعلم
٧	%٤٦.٦٦	يحلل المشكلة بدقة في مجتمع التعلم
٣	%٧٣.٣٣	يبادر في عرض الحلول والافكار في مجتمع التعلم
٤	%٦٦.٦٦	يساهم بجهد كبير في إدارة التغيير
٣	%٧٣.٣٣	يستثمر الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز
٤	%٦٦.٦٦	يحرص على التجديد في الفريق
٦	%٥٣.٣٣	يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) في الفريق
٢	%٨٠	يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة الخدمية) في الفريق
٥	%٦٠	يقود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
٣	%٧٣.٣٣	يعطى الإدارة الأهمية القصوى في القيادة
٢	%٨٠	يهدف الى تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم
٢	%٨٠	يتخطى الحدود والصعوبات أينما وجدت
٣	%٧٣.٣٣	- يطالب أعضاء الفريق بالتفاؤل باستمرار
٢	80%	- يتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٥	%٦٠	ينشر ثقافة العمل التعاوني بين اعضاء الفريق

## كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

وفى ضوء المعيار المتفق عليه من الباحثين بعدم قبول الكفاية التى تحصل على نسبة أقل من ٥٠% وبمراجعة الجدول السابق رقم (١٠) فيلاحظ ان هناك كفاية تحديد المشكلة وتحليل المشكلة فى مجتمع التعلم قلت نسبتها عن ٥٠% حيث بلغت ٤٦.٦٦%، وبالتالي لا تقبل . كما أظهرت النتائج أهمية مهارات التخطيط والادارة للمدرب، مثل القدرة على الوصول الى المعلومات بدقة واقل مجهود، وإدارة الفريق بنسبة ٨٦.٦٦ بالمئة، ويستخدم انماط قيادية متنوعة مثل القيادة الخدمية، ويهدف الى تحقيق الافضل وتخطى الصعوبات فى مجتمع التعلم بنسبة ٨٠%، بينما جائت بعض المهارات اقل اهمية فى دور المدرب مثل إدارة الوقت، وبحث وجهات النظر المختلفة، وعرض الحلول، واستثمار الفرص والامكانيات بشكل ممتاز، إعطاء أهمية للقيادة، المطالبة بالتفاؤل حيث جائت نسبة الاهمية ٧٣.٣٣ بالمئة. وجائت مهارات دون ذلك مثل المساهمة فى إدارة التغيير، والحرص على التجديد، بنسبة أهمية ٦٦.٦٦% بالمئة بينما جاءت مهارات تفهم الصعوبات، وقيادة الفريق على أساس الرؤية المحددة، ونشر ثقافة التعاون بنسبة أهمية أقل من سابقتها وهى ٦٠% بالمئة فقط. الا ان رغم ضعف نسبة اهمية بعض المهارات والقدرات الا انها فى الحقيقة تنتمى للمهارات الحديثة الخاصة بالقرن الواحد والعشرين مثل التعاون ونشر ثقافة التفاؤل والعمل فى ضوء الرؤية المحددة حيث تعتبر ذات اهمية خاصة ترفع من قيادة واداء الفريق . مما يعنى حاجة المعلمين للتدريب وتحسين هذه الكفايات لديهم وتعريفهم بها وبأهميتها .

### ٢. الكفايات فى مجال التصميم والتطوير بالنسبة للمدرب (Coache)

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال التصميم والتطوير بالنسبة للمدرب (Coache) فى فرق

مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٩٣.٣٣% و ٤٦.٦٦% كما يتضح من الجدول التالي (١١)

جدول (١١) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال التصميم والتطوير اللازمة للمدرب (Coache).

الرتبة	النسبة المئوية	الكفاية
٤	٧٣.٣٣%	يتقن تنفيذ مراحل وعمليات التصميم التعليمي الجيد
٣	٨٠%	ينظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
٣	٨٠%	ينتج المعرفة / ويعالج المعلومات لتقديمها للفريق
٨	٤٦.٦٦%	ينتج مقاطع الفيديو ويحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الفيديو)
٣	٨٠%	يصمم شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
٣	٨٠%	ينتج شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
٤	٧٣.٣٣%	يمتلك مهارات التعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق
٢	٨٦.٦٦%	- ينتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الصوت)
٣	٨٠%	- يلخص المعلومات في رسومات معلوماتية Infographic
٤	٧٣.٣٣%	- ينتج الرسومات المعلوماتية لتقديمها للفريق Infographic
١	٩٣.٣٣%	- يستطيع انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم
٧	٥٣.٣٣%	يصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
٥	٦٦.٦٦%	يصمم وأنتج المدونات داخل مجتمع التعلم
٥	٦٦.٦٦%	يدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
٤	٧٣.٣٣%	يصمم وينتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
٢	٨٦.٦٦%	يصمم وينفذ مواقف التعليم المدمج Blended Learning

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك . د. دينا ماهر عاصم

الرتبة	النسبة المئوية	الكفاية
٢	%٨٦.٦٦	يصمم وينتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
٦	%٦٠	يمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق
٣	%٨٠	يبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
٧	%٥٣.٣٣	- ينمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
٤	%٧٣.٣٣	ينشئ نظام بيئي محفز للفريق

وباستقراء الجدول (١١) يتبين ان الكفايات التي قبلها الخبراء في هذا المجال للمدرب بلغ عددها ٢١ كفاية ، وكانت الكفاية التي في الرتبة الاولى حصلت على نسبة موافقة بلغت ٩٣.٣٣ وهي تمكن المدرب من انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم، حيث ان مجتمعات التعلم المهني في اطار التقدم التقني اصبحت تتغلب على صعوبات ضيق الوقت للاجتماعات والمناقشات التي كانت تتم وجها لوجه تحولت الى مجتمعات افتراضية تحقق نفس الاهداف ولكن بتوظيف التواصل من بعد عبر الانترنت من خلال المنصات التربوية يتضح من النتائج ايضا توافر ممارسة بعض المهارات لدى المدرب بنسبة عالية مثل تنظيم المعلومات ومعالجتها ، وابتكار مواقف تعليمية جديدة بنسبة ٨٠ % . وجاءت ممارسة بعض المهارات بنسبة اقل مثل اتقان مراحل وعمليات التصميم، وإنشاء نظام بيئي محفز، وذلك بنسبة ٧٣.٣٣ %.

### ٣. الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام بالنسبة للمدرب (Coache)

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات في مجال التصميم والتطوير بالنسبة للمدرب (Coache) في فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٩٣.٣٣ % و ٥٣.٣٣ كما يتضح من الجدول التالي (١٢)

جدول (١٢) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال التوظيف والاستخدام اللازمة للمدرب (Coache)

الرتبة	النسبة المئوية	الكفاية
٢	73.33%	يستخدم المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية بفريقه
٢	73.33%	يوظف الهاتف المحمول في التعليم بمهارة
١	80%	يتعامل مع برامج محفزات الالعب في التدريب والتعليم Gamifications
١	80%	يوظف برامج محفزات الالعب في تدريب وتعليم فريق مجتمع التعلم
٤	53.33%	-يتكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم
١	80%	يقبل الاراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا في الفريق
٣	66.66%	يتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق

ويتبين من جدول (١٢) ان جميع الكفايات الواردة وافق عليها الخبراء حيث بلغ اجمالي عددها (٧) كفايات ولم تقل النسبة المئوية لاي كفاية عن ٥٠%. كما يتضح من النتائج ممارسة مهارات التوظيف اللازمة للمدرب بنسبة عالية مثل تقبل اراء الاخرين والاصغر سنا بنسبة ٨٠% بالمئة، ويستخدم المعلومات بطريقة اخلاقية بنسبة ٧٣.٣٣% بامئة. بينما جاءت ممارسة التعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى بنسبة اقل وهي ٦٦.٦٦ % بالمئة.

#### ٤. الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل بالنسبة للمدرب (Coache)

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل بالنسبة للمدرب (Coache) في فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٩٣.٣٣% و ٥٣.٣٣%، كما يتضح من جدول (١٣) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التي تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

جدول (١٣) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال الإتاحة والتواصل اللازمة للمدرب (Coache).

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
١	%٩٣.٣٣	يوصل المعلومات بفاعلية (ادارة المعرفة ونشرها)
٤	%٧٣.٣٣	يبنى علاقات جيدة متبادلة لاجراء الفريق
١	%٩٣.٣٣	يتواصل بفاعلية مع الفريق عبر الانترنت
٢	%٨٦.٦٦	ينشر مقاطع الفيديو لمجتمع التعلم عبر الانترنت
٢	%٨٦.٦٦	ينشر مقاطع الصوت لمجتمع التعلم عبر الانترنت
٢	%٨٦.٦٦	يوظف شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم
٣	%٨٠	يتعامل مع الفصول الافتراضية بمهارة
١	%٩٣.٣٣	- يدير الحوار بإحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٢	%٨٦.٦٦	يتعامل مع تطبيقات إدارة الملفات مثل: Google Drive بكفاءة
٣	%٨٠	يتعامل مع تطبيقات إدارة الاشعارات مثل: Pushover
٢	%٨٦.٦٦	يتعامل مع تطبيقات ادارة الايميلات مثل: Blue Mail
٣	%٨٠	يتعامل مع تطبيقات إدارة التواصل Slack
٣	%٨٠	يطبق العصف الذهني سواء وجها لوجه أو الكتروني
٥	٦٦.٦٦	ينشر الثقة بين زملاء مجتمعت التعلم
٣	%٨٠	يشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم
٤	%٧٣.٣٣	يستطيع تدريج الافكار لعرضها على الفريق
٦	%٦٠	يدير الصراع داخل مجتمع التعلم
٤	%٧٣.٣٣	يوفر المناخ التعاوني بين زملاء فريق مجتمع التعلم
٥	%٦٦.٦٦	يحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٥	%٦٦.٦٦	يحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم
٣	%٨٠	يحترم الاختلاف ويقدره داخل مجتمع التعلم

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٥	%٦٦.٦٦	يمتلك القدرة على اقناع فريق مجتمع التعلم
٧	%٥٣.٣٣	يتقبل اراء جميع اعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	%٨٠	يحافظ على القيم المحددة من قبل فريق مجتمع التعلم
٤	%٧٣.٣٣	يستمتع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم
٤	%٧٣.٣٣	يلقى الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة
٤	%٧٣.٣٣	يتقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم
٤	%٧٣.٣٣	يولد الحماس لدى اعضاء فريق مجتمع التعلم
٢	%٨٦.٦٦	يستخدم مستوى عالي من الذكاء الانفعالي وضبط النفس بمجتمع التعلم
٥	%٦٦.٦٦	يمتلك مهارات التفاوض
٤	%٧٣.٣٣	ينسق مع اعضاء داخل مجتمع التعلم

يتبين من الجدول (١٣) ان اجمالي عدد الكفايات في هذا المجال وتم الموافقة عليه بلغ ٣١ كفاية . ويتضح من النتائج الخاصة بالاتاحة والتواصل اللازمة للمدرب ممارسة بعض المهارات بنسبة عالية مثل ادارة المعرفة ونشرها ، وادارة الحوار ، بنسبة %٩٣.٣٣ ، واستخدام الذكاء الانفعالي وضبط النفس بنسبة % ٨٦.٦٦ ، وجاءت ممارسة تطبيق العصف الذهني التقليدي والالكتروني ، واحترام الاختلاف، والحفاظ على القيم، بنسبة %٨٠، بينما جاءت ممارسة بناء العلاقات ، وتدريب الافكار، وتوفير المناخ التعاوني، والاستماع لملاحظات الاخرين، والقاء الاسئلة، واتقان فنون وعلوم التأثير وتوليد الحماس والتنسيق مع الفريق بنسبة اقل وهي %٧٣.٣٣ بالمئة. واقل نسبة ممارسة جاءت مع مهارة التفاوض بنسبة %٦٦.٦٦ بالمئة.

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

٥. الكفايات فى مجال فى مجال المتابعة والتقييم بالنسبة للمدرب :

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال فى مجال المتابعة والتقييم بالنسبة للمدرب (Coache) فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٨٦.٦٦% و ٥٣.٣٣%، كما يتضح من جدول (١٤) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التى تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التى تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%

جدول (١٤) النسب المئوية والرتبة للكفايات فى مجال والمتابعة والتقييم اللازمة للمدرب (Coache).

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٥	٦٠%	يتابع تنفيذ خطة مجتمع التعلم
٤	٦٦.٦٦%	يتابع تحقيق الرؤية والرسالة بمجتمع التعلم
٦	٥٣.٣٣%	يتابع تحقق القيم والاهداف بمجتمع التعلم
٥	٦٠%	يتابع رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم
٥	٦٠%	يحدد نقاط الضعف فى فريق مجتمع التعلم
٥	٦٠%	يحدد نقاط القوة فى مجتمع التعلم
٢	٨٠%	يوظف النقاط الجيدة فى مجتمع التعلم
٤	٦٦.٦٦%	يعدل سلبيات مجتمع التعلم
١	٨٦.٦٦%	يتعلم من أخطائه واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	٧٣.٣٣%	يكتشف ويلاحظ ويدعم المبدعين فى فريقه
٤	٦٦.٦٦%	يصمم ادوات جمع الاراء والاتجاهات بمجتمع التعلم
١	٨٦.٦٦%	ينشئ الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية
٣	٧٣.٣٣%	يتتبع البيانات الكبيرة الناتجة من تفاعلات مجتمع التعلم عبر الشبكة .

الرتبة	النسب المئوية	الكفاية
٢	%٨٠	يستفيد من تحليلات البيانات الكبيرة الخاصة بتفاعلات مجتمع التعلم المهني عبر الشبكة بالتنبؤ للمستقبل .

ويتبين من الجدول ان اجمالي عدد الكفايات في هذا المجال التي تمت اجازتها من الخبراء بلغ عددها (١٤) كفاية . اظهرت النتائج ممارسة كفايات المتابعة والتقويم للمدرب بنسبة كبيرة لمهارات توظيف النقاط الجيدة والتعلم من الأخطاء والخبرات السابقة، وإعداد اختبارات وواستطلاع الرأي، بنسبة ٨٦% ، ثم ممارسة مهارة تحليل البيانات بنسبة ٨٠% . يليها ممارسة مهارات اكتشاف وملاحظة ودعم المبدعين، يتتبع البيانات وتفاعلات مجتمع التعلم بنسبة ٧٣.٣٣% . بينما جاءت ممارسة متابعة وتنفيذ خطة مجتمع التعلم والرؤية والرسالة ، ورضا الاعضاء، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتعديل السلبيات وتصميم ادوات جمع الاراء بنسبة تتفاوت بين ٦٠% و ٦٦.٦٦% .

### ثالثاً: الكفايات بالنسبة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ):

١. الكفايات في مجال في مجال التخطيط والإدارة بالنسبة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee)

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات في مجال في مجال التخطيط والإدارة بالنسبة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee) في فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٨٦.٦٦% و 6.66%، كما يتضح من جدول (١١) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التي تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

جدول (١٥) النسب المئوية والرتبة للكفايات في مجال التخطيط والإدارة اللازمة  
للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee)

الرتبة	متوسط النسبة المئوية	الكفاية
٢	%٧٣.٣٣	يصل الى المعلومات التربوية بدقة في أقل وقت وبأقل جهد من الانترنت.
٨	%٣٣.٣٣	يدير الفريق بكفاءة عالية
٩	%٢٦.٦٦	يتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل Zoom Meeting
٢	%٧٣.٣٣	يدير الوقت بفاعلية في مجتمع التعلم
٦	%٤٠	يتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت مثل : Toggl, workflow, shift, timely, trello, harvest, todoist, pocket, my life organized
٦	%٤٦.٦٦	يوفر المناخ الايجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم
٥	%٥٣.٣٣	يتقهم الصعوبات من دراسة واقع مجتمع التعلم
٥	%٣٣.٣٣	يتعامل مع تطبيقات ادارة المهام مثل : Trello
٢	%٧٣.٣٣	يبحث عن وجهات نظر مختلفة حول مستقبل التعليم
٥	%٥٣.٣٣	يحدد المشكلة بدقة داخل مجتمع التعلم
٥	%٥٣.٣٣	يحلل المشكلة بدقة في مجتمع التعلم
٢	%٧٣.٣٣	يبادر في عرض الحلول والافكار في مجتمع التعلم
٤	%٦٠	يساهم بجهد كبير في إدارة التغيير
٣	%٦٦.٦٧	يستثمر الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز
٥	53.33%	يحرص على التجديد في الفريق
٥	%٥٣.٣٣	يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) في الفريق
١٠	%٦.٦٦	يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة الخدمية) في الفريق
٧	%٤٠	يقود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
٣	%٦٦.٦٧	يعطى الإدارة الاهمية القصوى في القيادة

الرتبة	متوسط النسبة المئوية	الكفاية
١	%٨٦.٦٦	يهدف الى تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم
٧	40%	يتخطى الحدود والصعوبات أينما وجدت
٥	٥٣.٣٣	- يطالب أعضاء الفريق بالتفاؤل باستمرار
٦	%٤٦.٦٦	- يتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٨	%٣٣.٣٣	ينشر ثقافة العمل التعاوني بين اعضاء الفريق

ويتبين من الجدول (١٥) ان هناك ٩ عدد من الكفايات لم تصل نسبة الاتفاق

عليها الى ٥٠% وعلى هذا سيتم حذفها من كفايات هذا المجال وهي :

- يستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) في الفريق
- يتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل: Zoom Meeting
- ينشر ثقافة العمل التعاوني بين اعضاء الفريق
- يتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
- يتخطى الحدود والصعوبات أينما وجدت
- يقود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
- يوفر المناخ الايجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم
- يتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت
- يدير الفريق بكفاءة عالية

ويلاحظ ان هذه الكفايات المرفوضة لهذه الفئة تختص بالمهام القيادية مثل

الموجه الناصح والمدرّب ولكن بالنسبة للمدرّب فهي غير مطلوبة كما اتفق الخبراء . كما يتضح ان توفر الكفايات بالنسبة للمدرّب تأتي بترتيب الاهمية لكفاية؛ تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم بنسبة ٨٦.٦٦ % . يليها كفاية الوصول الى المعلومات

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

التربوية بدقة فى أقل وقت، يدير الوقت، يبحث عن وجهات نظر مختلفة، يبادر فى عرض الحلول والافكار، بنسبة ٧٣.٣٣% . بينما تاتى مهارات المساهمة بجهد كبير فى إدارة التغيير، واستثمار الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز، وإعطاء الإدارة الالهية القصى فى القيادة بنسب تتفاوت بين ٦٦.٦٧% ، وبين ٦٠% .

٢. الكفايات فى مجال فى مجال التصميم والتطوير بالنسبة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee)

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات فى مجال فى مجال التصميم والتطوير بالنسبة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee) فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٨٠% و ١٣.٣٣%

كما يتضح من جدول (١٦) حيث اتفق الباحثان على قبول الكفاية التى تكون نسبة الاتفاق عليها ٥٠% فأكثر ويتم عدم قبول الكفاية التى تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٥٠%

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية للكفايات فى مجال التصميم والتطوير اللازمة للمعلم المتدرب

الرتبة	المتوسط الحسابي	الكفاية
١	٨٠%	يتقن تنفيذ مراحل وعمليات التصميم التعليمي الجيد
٤	٤٦.٦٦%	ينظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
٢	٦٠%	ينتج المعرفة / ويعالج المعلومات لتقديمها للفريق
٤	٤٦.٦٦%	ينتج مقاطع الفيديو ويحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الفيديو)
٣	٥٣.٣٣%	يصمم شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق

الرتبة	المتوسط الحسابي	الكفاية
٣	%٥٣.٣٣	ينتج شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
١	%٨٠	يمتلك مهارات التعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق
٦	%١٣.٣٣	ينتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الصوت)
٢	%٦٠	يلخص المعلومات في رسومات معلوماتية Infographic
٢	%٦٠	ينتج الرسومات المعلوماتية لتقديمها للفريق Infographic
٥	%٤٠	يستطيع انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم
٥	%٤٠	يصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
٣	%٥٣.٣٣	يصمم وأنتج المدونات داخل مجتمع التعلم
٤	%٤٦.٦٦	يدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
٤	%٤٦.٦٦	يصمم وينتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
٢	%٦٠	يصمم وينفذ مواقف التعليم المدمج Blended Learning
٤	%٤٦.٦٦	يصمم وينتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
٤	%٤٦.٦٦	يمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق
٤	%٤٦.٦٦	يبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
٥	%٤٠	ينمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
٥	%٤٠	ينشئ نظام بيئي محفز للفريق

ويتبين من الجدول (١٦) ان اعلى مهارة هي اتقان تنفيذ مراحل وعمليات التصميم التعليمي الجيد، والتعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق جاءت بنسبة %٨٠ وان هناك عدد ١٣ من الكفايات لم تصل نسبة الاتفاق عليها الى %٥٠ وعلى هذا سيتم حذفها من كفايات هذا المجال لهذه الفئة (المعلم المتدرب) وهذه الكفايات هي :

- ينشئ نظام بيئي محفز للفريق
  - ينمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
  - يبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
  - يمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق
  - يصمم وينتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
  - يصمم وينفذ مواقف التعليم المدمج Blended Learning
  - يصمم وينتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
  - يدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
  - يصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
  - ينتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات
  - يستطيع انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم
  - ينتج مقاطع الفيديو ويحررها لتقديمها لمجتمع التعلم (انشاء ومعالجة ملفات الفيديو)
  - ينظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
- ويفسر الباحثان هذه النتيجة ان عينة الخبراء نظروا الى فئة المعلمين المتدربين في مجتمع التعلم المهني على انهم متلقين في الفريق لذا لم يجمعوا على ضرورة الكفايات المحذوفة في حين ان عدد من الكفايات المحذوفة تتعلق بتصميم وانتاج المحتوى العلمي وتقديمه للمتلقين وهذه الوظيفة الاساسية للمعلم لذا يختلف الباحثان مع هذه النتيجة .

٣. الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام بالنسبة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee).

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن حصول الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام بالنسبة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee) في فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين ٩٣.٣٣% و ٦٠% كما يتضح من الجدول التالي (١٧)

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والرتبة للكفايات في مجال التوظيف والاستخدام اللازمة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee).

الرتبة	المتوسط الحسابي	الكفاية
٢	٨٦.٦٦%	يستخدم المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية بفريقه
٣	٨٠%	يوظف الهاتف المحمول في التعليم بمهارة
٥	٦٠%	يتعامل مع برامج محفزات الالعاب في التدريب والتعليم Gamifications
٤	٦٦.٦٦	يوظف برامج محفزات الالعاب في تدريب وتعليم فريق مجتمع التعلم
١	٩٣.٣٣%	-يتكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم
٢	٨٦.٦٦%	يتقبل الاراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا في الفريق
١	٩٣.٣٣%	يتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق

ويتبين من الجدول (١٧) أن جميع الكفايات الواردة في الجدول مقبولة وبلغ عددها ٧ كفايات . ومنها ان المتدرب يتكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم، و يتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق بنسبة ٩٣.٣٣% . بينما تاتي مهارة استخدام المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية ، و تقبل اراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا في الفريق ، بنسبة ٨٦.٦٦% .

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

٤. الكفايات فى مجال الاتاحة والتواصل بالنسبة للمعلم المتدرب  
(Mentee/Coachee).

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن  
حصول الكفايات فى مجال الاتاحة والتواصل بالنسبة للمعلم المتدرب  
(Mentee/Coachee) فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين  
٩٣.٣٣% و ٣٣.٣٣%، كما يتضح من الجدول التالي (١٨)

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والرتبة للكفايات فى مجال الاتاحة والتواصل  
اللازمة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee).

الرتبة	النسبة المئوية	الكفاية
٢	٧٣.٣٣%	يوصل المعلومات بفاعلية (ادارة المعرفة ونشرها)
٦	٥٣.٣٣%	يبنى علاقات جيدة متبادلة لاجتماع الفريق
٥	٦٠%	يتواصل بفاعلية مع الفريق عبر الانترنت
٣	٦٦.٦٦%	ينشر مقاطع الفيديو لمجتمع التعلم عبر الانترنت
٣	٦٦.٦٦%	ينشر مقاطع الصوت لمجتمع التعلم عبر الانترنت
١	٩٣.٣٣%	يوظف شبكات التواصل الاجتماعي فى التعليم
٣	٧٣.٣٣%	يتعامل مع الفصول الافتراضية بمهارة
٩	٣٣.٣٣%	- يدير الحوار باحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٦	٥٣.٣٣%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الملفات مثل: Google Drive بكفاءة
٦	٥٣.٣٣%	يتعامل مع تطبيقات إدارة الاشعارات مثل: Pushover
٣	٧٣.٣٣%	يتعامل مع تطبيقات ادارة الايميلات مثل: Blue Mail
٤	٦٦.٦٦%	يتعامل مع تطبيقات إدارة التواصل Slack
٥	٦٠%	يطبق العصف الذهني سواء وجها لوجه أو الكتروني
٥	٦٠%	ينشر الثقة بين زملاء مجتمعت التعلم

الرتبة	النسبة المئوية	الكفاية
٩	%٣٣.٣٣	يشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم
٦	%٥٣.٣٣	يستطيع تدريج الافكار لعرضها على الفريق
٨	%٤٠	يدبر الصراع داخل مجتمع التعلم
٨	%٤٠	يوفر المناخ التعاوني بين زملاء فريق مجتمع التعلم
٩	%٣٣.٣٣	يحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
٩	%٣٣.٣٣	يحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم
٦	%٥٣.٣٣	يحترم الاختلاف ويقدره داخل مجتمع التعلم
٧	%٤٦.٦٦	يمتلك القدرة على اقناع فريق مجتمع التعلم
٢	%٨٦.٦٦	يتقبل اراء جميع اعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	%٧٣.٣٣	يحافظ على القيم المحددة من قبل فريق مجتمع التعلم
٧	%٤٦.٦٦	يستمتع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم
٨	%٤٠	يلقى الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة
٨	%٤٠	يتقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم
٩	%٣٣.٣٣	يولد الحماس لدى اعضاء فريق مجتمع التعلم
٧	%٤٦.٦٦	يستخدم مستوى عالي من الذكاء الانفعالي وضبط النفس بمجتمع التعلم
٥	%٦٦.٦٦	يمتلك مهارات التفاوض
٦	%٥٣.٣٣	ينسق مع اعضاء داخل مجتمع التعلم

ويتبين من الجدول ( ١٨ ) ان هناك عدد ١١ من الكفايات لم تصل نسبة الاتفاق عليها الى ٥٠% وعلى هذا سيتم حذفها من كفايات هذا المجال وهي :

ينسق مع اعضاء داخل مجتمع التعلم

يستخدم مستوى عالي من الذكاء الانفعالي وضبط النفس بمجتمع التعلم

يتقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم

يلقى الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

يستمتع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم  
يحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم  
يحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم  
يوفر المناخ التعاونى بين زملاء فريق مجتمع التعلم  
يدير الصراع داخل مجتمع التعلم  
يشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم  
يدير الحوار بإحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم  
ويلاحظ أن الكفايات المحذوفة كلها تتصل بمهام التعامل مع مجموعة  
وقيادتها وعلى هذا فان المعلم فى فريق مجتمع التعلم المهني قد لا يحتاج الى هذه  
الكفايات فى الوقت الراهن الذي يكون دوره متدرب.

٥. الكفايات فى مجال المتابعة والتقييم بالنسبة للمعلم المتدرب ( )  
(Mentee/Coachee).

اسفرت نتائج حساب التكررات والنسب المئوية لاستجابات عينة الخبراء عن  
حصول الكفايات فى مجال المتابعة والتقييم بالنسبة للمعلم المتدرب ( )  
(Mentee/Coachee). فى فرق مجتمعات التعلم على نسب مئوية تراوحت بين  
٦٦.٦٦% و٢٦.٦٦% كما يتضح من الجدول التالي (١٩)

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والرتبة للكفايات في مجال المتابعة والتقييم اللازمة  
للمعلم المتدرب ( ) (Mentee/Coachee).

الرتبة	المتوسط الحسابي	الكفاية
٥	٢٦.٦٦%	يتابع تنفيذ خطة مجتمع التعلم
٣	٤٠%	يتابع تحقيق الرؤية والرسالة بمجتمع التعلم
٣	٤٠%	يتابع تحقق القيم والاهداف بمجتمع التعلم

الرتبة	المتوسط الحسابي	الكفاية
٤	%٣٣.٣٣	يتابع رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم
٤	%٣٣.٣٣	يحدد نقاط الضعف في فريق مجتمع التعلم
٢	%٤٦.٦٦	يحدد نقاط القوة في مجتمع التعلم
٣	%٤٠	يوظف النقاط الجيدة في مجتمع التعلم
٤	%٣٣.٣٣	يعدل سلبيات مجتمع التعلم
١	%٦٦.٦٦	يتعلم من أخطائه واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم
٣	%٤٠	يكتشف ويلاحظ ويدعم المبدعين في فريقه
٤	%٣٣.٣٣	يصمم ادوات جمع الاراء والاتجاهات بمجتمع التعلم
٢	%٤٦.٦٦	ينشئ الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية
٤	%٣٣.٣٣	ينتبع البيانات الكبيرة الناتجة من تفاعلات مجتمع التعلم عبر الشبكة .
٢	%٤٦.٦٦	يستفيد من تحليلات البيانات الكبيرة الخاصة بتفاعلات مجتمع التعلم المهني عبر الشبكة بالتنبؤ للمستقبل .

يتبين من الجدول ( ١٩ ) ان كفاية واحدة فقط وافق عليها الخبراء بالنسبة للمعلم

المتدرب بنسبة مئوية بلغت ٦٦.٦٦% وهى :

يتعلم من أخطائه واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم

اما باقى الكفايات فى مجال الاتاحة والتواصل لم تصل النسبة المئوية للاتفاق

عليه الى ٥٠% لذا تم حذف المجال من كفايات المعلم المتدرب .

وللإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:

- ما درجة ممارسة فرق مجتمعات التعلم المهني كفايات الإدارة وتكنولوجيا التعليم؟

تم استخراج المتوسطات و الوزن النسبي والتقدير لكل فقرة من فقرات ولكل مجال

للاستبيان الذي يهدف إلى تحديد درجة ممارسة الكفايات من وجهة نظر كل عضو

في فرق مجتمعات التعلم المهني بالمدارس والجدول ( ٢٠ ) يوضح مجموع متوسطات

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

درجة الممارسة وتقدير المعبر عن مجموع متوسط درجة الاستخدام لاجزاء فرق  
مجتمعات التعلم

جدول ( ٢٠ ) مجموع متوسطات وتقدير درجة ممارسة كل مجال من الكفايات  
بالنسبة لكل فئة فى فرق مجتمعات التعلم المهني

المتابعة والتقييم	الاتاحة والتواصل	التوظيف والاستخدام	التصميم والتطوير	التخطيط والادارة	المجال وعضو الفريق	
٢.٠٤	٢.٢٢	٢.٠٧	١.١٧	٩٢.٣	متوسط	الموجه
متوسط	متوسط	متوسط	ضعيف	متوسط	تقدير	الناصح
1.94	٢.٠٧	١.٩٥	٠.٩٩	٢.٢٩	متوسط	المدرّب
متوسط	متوسط	متوسط	ضعيف	متوسط	تقدير	
٠.٦٢	١.٢٧	1.72	٠.٧٨	١.٢١	متوسط	المعلم
ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	تقدير	المتدرب

باستقراء الجدول السابق رقم (٢٠) يلاحظ ان مجموع متوسطات درجة ممارسة مجالات الكفايات ككل تتراوح بين متوسطة وضعيفة مما يشير الى ضعف ممارسة الكفايات لفرق مجتمعات التعلم المهني بشكل عام ويلاحظ ان جميع اعضاء فرق مجتمع التعلم المهني يشتركون فى ضعف مجال التصميم والتطوير وهو ما يختص بكفايات تصميم وتطوير مصادر التعلم الرقمية والحديثة المرتبطة بالتعامل مع الكمبيوتر والانترنت فى اطار مواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومهارات القرن الحادى والعشرين ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات دراسة ظافر بن أحمد مصلح القرني(٢٠١٧)، و دراسة دلال منزل النصير (٢٠١٤)، دراسة ستيفارت وميلر وريموس (٢٠٠٩)، وبذلك يعطى مؤشر لضرورة تطوير برامج تدريبية وورش عمل

في كل مجال لدعم فرق مجتمعات التعلم، ويلاحظ ايضا ان المعلم وهو العضو الغالب في فرق مجتمعات التعلم ينفرد بالضعف في درجة الممارسة جميع مجالات الكفايات مما يشكل اهمية في تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة والزام المعلمين بتطوير مهاراتهم في اطار تطوير مجتمعات التعلم المهني وتفعيلها.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وتحديد تقدير لدرجة ممارسة أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفردًا لكل عضو من أعضاء فريق مجتمعات التعلم المهني على النحو التالي:

### اولا : درجة ممارسة الكفايات بالنسبة للموجه الناصح (Mentor)

١. درجة ممارسة الكفايات في مجال التخطيط والإدارة.

لتحديد درجة ممارسة الموجه الناصح (Mentor) تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تتدرج تحت مجال كفايات التخطيط والادارة والجدول ( ٢١ ) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢١) متوسطات الوزن النسبي والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للموجه الناصح (Mentor) في مجال التخطيط والإدارة.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
كبير	94.44	2.83	أصل الى المعلومات التربوية بدقة.
كبير	100.0	3.00	أدير الفريق بكفاءة عالية
ضعيف	5.56	0.17	أتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل : Zoom Meating
كبير	94.44	2.83	أدير الوقت بفاعلية في مجتمع التعلم
ضعيف	5.56	0.17	أتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت مثل : Toggl, workflow, shift, timely, trello, harvest, todoist, pocket, my life organized
كبير	100.00	3.00	-أوفر المناخ الايجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

كبير	94.44	2.83	- أتفهم الصعوبات من دراسة واقع مجتمع التعلم
ضعيف	5.56	0.17	أتعامل مع تطبيقات ادارة المهام مثل : Trello
متوسط	77.78	2.33	أبحث عن وجهات نظر مختلفة حول مستقبل التعليم
متوسط	77.78	2.33	أبدع فى اتخاذ القرار داخل مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أحدد المشكلة بدقة داخل مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أحل المشكلة بدقة فى مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أبادر فى عرض الحلول والافكار فى مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أساهم بجهد كبير فى إدارة التغيير
كبير	94.44	2.83	أستثمر الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز
كبير	100.0	3.00	أحرص على التجديد فى الفريق
كبير	88.89	2.67	أستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) فى الفريق
كبير	88.89	2.67	أستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة الخدمية) فى الفريق
متوسط	61.11	1.83	أفود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
متوسط	77.78	2.33	أعطى الإدارة الاهمية القصوى فى القيادة
كبير	94.44	2.83	أهدف الى تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أتخطى الحدود والصعوبات أينما وجدت
كبير	94.44	2.83	أطالب أعضاء الفريق بالتفاؤل باستمرار
كبير	94.44	2.83	أتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أنشر ثقافة العمل التعاونى بين اعضاء الفريق
متوسط	79.78	2.39	المجموع

يتضح من الجدول ( ٢١ ) أن درجة ممارسة الموجه الناصح فى فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.١٧ و ٣.٠٠٠ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ،وكبير ، حيث كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة كبيرة تتعلق بالعمليات الادارية، والكفايات التي كانت ضعيفة فى درجة ممارستها كانت تتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع تطبيقات الحاسب الالى والانترنت لتسهيل

ادارة الفريق مثل تطبيقات ادره الوقت وادرة المهام وادارة الاجتماعات ، وهذه النتيجة تؤيدها نتائج الدراسات التي ركزت على دراسة الكفايات التكنولوجية تحديدا دون باقي الكفايات التربوية لدى المعلمين والتربويين بوجه عام مثل دراسة خلود عبيد العتيبي (٢٠١٧)، ودراسة أشرف مطلق الغزو، صالح ناصر عليمات (2017) دراسة ريم عبد الرازق الفضلي (٢٠١٧)، ودراسة سلطان بن عبد الله بن برجس (٢٠١٧)، حيث ان التطورات التكنولوجية في تحديث مستمر، وتحتاج ملاحظتها بشكل مستمر .

٢. درجة ممارسة الكفايات في مجال التصميم والتطوير .

لتحديد درجة ممارسة الموجه الناصح (Mentor) تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تتدرج تحت مجال كفايات التصميم والتطوير والجدول ( ٢٢ ) التالي يوضح ذلك

جدول (٢٢) المتوسطات و الوزن النسبي والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للموجه الناصح (Mentor) في مجال التصميم والتطوير .

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
كبير	94.44	2.83	أنقن عمليات ومراحل التصميم التعليمي الجيد
متوسط	77.78	2.33	أنظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
متوسط	61.11	1.83	أنتج المعرفة / ومعالجة المعلومات للفريق
ضعيف	5.56	0.17	أنتج مقاطع الفيديو وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم
ضعيف	22.22	0.67	أصمم شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
ضعيف	22.22	0.67	أنتج شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
ضعيف	16.67	0.50	أمتلك مهارات التعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق
ضعيف	11.11	0.33	أنتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم(انشاء ومعالجة ملفات الصوت)
ضعيف	5.56	0.17	ألخص المعلومات في رسومات معلوماتية Infographic

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
ضعيف	5.56	0.17	أنتج الرسومات المعلوماتية لتقديمها للفريق Infographic
ضعيف	22.22	0.67	استطيع انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم
ضعيف	27.78	0.83	أصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
ضعيف	11.11	0.33	أصمم وأنتج المدونات داخل مجتمع التعلم
ضعيف	11.11	0.33	أدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
ضعيف	0.00	0.00	أصمم وأنتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
ضعيف	44.44	1.33	أصمم وأنفذ مواقف التعليم مدمج Blended Learning
ضعيف	27.78	0.83	أصمم وأنتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
كبير	88.89	2.67	أمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق
كبير	88.89	2.67	أبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
كبير	88.89	2.67	- أنمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
كبير	88.89	2.67	أنشئ نظام بيئي محفز للفريق
ضعيف	39.15	1.17	المجموع

يتضح من استقراء الجدول ( ٢٢ ) أن درجة ممارسة الموجه الناصح فى فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.٠٠ و ٢.٨٣ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ،وكبير ، حيث كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة كبيرة كانت قليلة فى هذا المجال حيث بلغ عددها ٥ كفايات من اجمالي ٢١ كفاية ، بينما الكفايات التي حصلت على درجة ممارسة ضعيفة بلغ عددها (١٥) من اجمالي (٢١) كفاية ، حيث كانت هذه الكفايات تتعلق بالتعامل مع المستحدثات التكنولوجية التعليمية كمصادر تعلم يتم صياغة المحتوى العلمي بها وتقديمها لفرق مجتمعات التعلم وتوجيههم للتعامل معها.

٣. درجة ممارسة الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام .  
لتحديد درجة ممارسة الموجه الناصح (Mentor) تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال التوظيف والاستخدام والجدول (٢٣) التالي يوضح ذلك  
جدول (٢٣) المتوسطات والوزن النسبي والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للموجه الناصح (Mentor) في مجال التوظيف والاستخدام.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
كبير	100.00	3.00	أستخدم المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية بفريقيه
متوسط	77.78	2.33	أوظف الهاتف المحمول في التعليم بمهارة
ضعيف	16.67	0.50	أتعامل مع برامج محفزات الالعب في التدريب والتعليم Gamifications
ضعيف	16.67	0.50	أوظف برامج محفزات الالعب في تدريب وتعليم فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	- أتكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أقبل الاراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا في الفريق
كبير	94.44	2.83	أتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق
متوسط	69.05	2.07	المجموع

يتبين من الجدول ( ٢٣ ) أن درجة ممارسة الموجه الناصح في فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.٥٠ و ٢.٨٣ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ،وكبير ، حيث كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة كبيرة كانت بلغ عددها ٤ كفايات من اجمالي ٧ كفايات ، بينما الكفايات التي حصلت على درجة ممارسة متوسطة كانت كفاية واحدة ، حيث كانت هذه الكفاية تتعلق بالتعامل مع الهاتف المحمول وتوظيفه في التعليم والتدريب لفرق مجتمعات التعلم ، اما الكفايات

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

التي كانت تقدير ممارستها ضعيف كفايتين ويختصان بتوظيف واستخدام محفزات الالعب (Gamification) كتقنية تعليمية جديدة فى التعليم والتدريب .  
٤. درجة ممارسة الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل :

لتحديد درجة ممارسة الموجه الناصح (Mentor) لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبى والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تتدرج تحت مجال مجالالاتاحة والتواصل، والجدول ( ٢٣ ) التالي يوضح ذلك

جدول (٢٣) المتوسطات والوزن النسبى التقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة

للموجه الناصح (Mentor) في مجال الإتاحة والتواصل

التقدير	الوزن النسبى	المتوسط	الكفاية
كبير	88.89	2.67	أوصل المعلومات بفاعلية (ادارة المعرفة ونشرها)
كبير	94.44	2.83	أبنى علاقات جيدة متبادلة لاعضاء الفريق
كبير	88.89	2.67	أتواصل بفاعلية مع الفريق عبر الانترنت
ضعيف	22.22	0.67	أنتشر مقاطق الفيديو لمجتمع التعلم عبر الانترنت
ضعيف	11.11	0.33	أنتشر مقاطع الصوت لمجتمع التعلم عبر الانترنت
كبير	88.89	2.67	أوظف شبكات التواصل الاجتماعى فى التعليم
ضعيف	44.44	1.33	أتعامل مع الفصول الافتراضية بمهارة
متوسط	77.78	2.33	- أدير الحوار بإحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أتعامل مع تطبيقات إدارة الملفات مثل : Drive Google بكفاءة
ضعيف	11.11	0.33	أتعامل مع تطبيقات إدارة الاشعارات مثل: Pushover
ضعيف	5.56	0.17	أتعامل مع تطبيقات ادارة الايميلات مثل: Blue Mail
متوسط	27.78	0.83	أتعامل مع تطبيقات إدارة التواصل Slack
كبير	94.44	2.83	أطبق العصف الذهنى سواء وجها لوجه أو الكترونى

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
كبير	88.89	2.67	أنشر الثقة بين زملاء مجتمعت التعلم
كبير	88.89	2.67	أشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أستطيع تدريج الافكار لعرضها على الفريق
متوسط	72.22	2.17	أدير الصراع داخل مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أوفر المناخ التعاوني بين زملاء فريق مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم
كبير	100.00	3.00	أحترم الاختلاف ويقدره داخل مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أمتلك القدرة على اقناع فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أقبل اراء جميع اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	100.00	3.00	أحافظ على القيم المحددة من قبل فريق مجتمع التعلم
كبير	100.00	3.00	أستمع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	ألقى الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة
متوسط	72.22	2.17	أتقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم
كبير	88.89	2.67	أولد الحماس لدى اعضاء فريق مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أمتلك مهارات التفاوض
كبير	88.89	2.67	أنسق مع الاعضاء داخل مجتمع التعلم
متوسط	74.07	2.22	المجموع

يتضح من استقراء الجدول ( ٢٣ ) أن درجة ممارسة الموجه الناصح في فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.٣٣ و ٣.٠٠٠ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ، وكبير ، حيث كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة كبيرة

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

تتعلق بالتواصل والتنسيق مع اعضاء الفريق وحثهم على التعاون والمشاركات الايجابية ، والكفايات التي كانت ضعيفة فى درجة ممارستها كانت تتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع تطبيقات الحاسب الالى والانترنت لتسهيل تواصل اعضاء الفريق مثل تطبيقات ادرة البريد الالكتروني التواصل عبر التطبيقات المختلفة عن طريق الانترنت ، وهذه النتيجة تؤيدها نتائج الدراسات التي اشارت الى ضعف الكفايات التكنولوجية تحديدا دون باقي الكفايات التربوية لدى المعلمين والتربويين بوجه عام مثل دراسة خلود عبيد العتيبي (٢٠١٧)، ودراسة أشرف مطلق الغزو، صالح ناصرعليمات(2017).

٥. درجة ممارسة الكفايات في مجال المتابعة والتقويم :

لتحديد درجة ممارسة الموجه الناصح (Mentor) لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تندرج تحت مجال المتابعة والتقويم، والجدول (٢٤) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٤) المتوسطات والوزن النسبي والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للموجه الناصح (Mentor) في مجال المتابعة والتقويم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
كبير	88.89	2.67	يتابع تنفيذ خطة مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	يتابع تحقيق الرؤية والرسالة بمجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أتابع تحقق القيم والاهداف بمجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أتابع رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أحدد نقاط الضعف فى فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أحدد نقاط القوة فى مجتمع التعلم
متوسط	72.22	2.17	أوظف النقاط الجيدة فى مجتمع التعلم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	61.11	1.83	أعدل سلبيات مجتمع التعلم
كبير	94.44	2.83	أتعلم من أخطائي واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أكتشف وألاحظ ودعم المبدعين في فريقه
كبير	88.89	2.67	أصمم ادوات جمع الاراء والاتجاهات بمجتمع التعلم
ضعيف	5.56	0.17	أنشئ الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية
ضعيف	0.00	0.00	أتتبع البيانات الكبيرة الناتجة من تفاعلات مجتمع التعلم عبر الشبكة
ضعيف	0.00	0.00	استفيد من تحليلات البيانات الكبيرة الخاصة بتفاعلات مجتمع التعلم المهني عبر الشبكة بالتنبؤ للمستقبل .
متوسط	67.86	2.04	المجموع

يبين الجدول ( ٢٤ ) أن التقدير الاغلب في هذا المجال لممارسة الكفايات في مجال المتابعة والتقويم كان تقدير كبير حيث بلغ عدد الكفايات التي حققت هذا التقدير تسع كفايات من اجمالي ١٤ كفاية شملها هذا المجال وكانت هذه الكفايات تتعلق بمهام الموجه الناصح في متابعة فريق مجتمع التعلم في تحقيق اهدافه وفق الرؤية والرسالة ، في حين كانت الكفايات التي كان تقديرها ضعيف تتعلق بالتقنيات الحديثة التي تيسر المتابعة والتقويم مثل التمكن من انشاء الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية وكذلك التعامل مع تقنيات تتبع البيانات الرقمية الكبيرة وتحليلات التعلم وتوظيفها في دراسة تفاعلات مجتمعات التعلم المهنية عبر الانترنت وهي من مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة والتمكن من مهارات القرن الحادي والعشرين.

## ثانياً: الكفايات اللازمة للمدرب (Coache):

١. درجة ممارسة الكفايات في مجال في مجال التخطيط والإدارة. :  
لتحديد درجة ممارسة لمدرّب (Coache) لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تتدرج تحت مجال التخطيط والادارة، والجدول (٢٥) التالي يوضح ذلك.  
جدول (٢٥) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمدرب (Coache) في مجال التخطيط والإدارة.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	74.07	2.22	أصل الى المعلومات التربوية بدقة.
متوسط	85.19	2.56	أدير الفريق بكفاءة عالية
ضعيف	22.22	0.67	أتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل : Zoom Meating
متوسط	85.19	2.56	أدير الوقت بفاعلية في مجتمع التعلم
ضعيف	44.44	1.33	أتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت مثل : Toggl, workflow, shift, timely, trello, harvest, todoist, pocket, my life organized
متوسط	81.48	2.44	-أوفر المناخ الايجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم
متوسط	81.48	2.44	أتفهم الصعوبات من دراسة واقع مجتمع التعلم
ضعيف	40.74	1.22	أتعامل مع تطبيقات ادارة المهام مثل : Trello
متوسط	70.37	2.11	أبحث عن وجهات نظر مختلفة حول مستقبل التعليم
متوسط	77.78	2.33	أبدع في اتخاذ القرار داخل مجتمع التعلم
متوسط	81.48	2.44	أحدد المشكلة بدقة داخل مجتمع التعلم
متوسط	81.48	2.44	أحل المشكلة بدقة في مجتمع التعلم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	81.48	2.44	أبادر في عرض الحلول والافكار في مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أساهم بجهد كبير في إدارة التغيير
متوسط	85.19	2.56	أستثمر الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز
متوسط	85.19	2.56	أحرص على التجديد في الفريق
متوسط	77.78	2.33	أستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) في الفريق
متوسط	77.78	2.33	أستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة الخدمية) في الفريق
كبير	92.59	2.78	أقود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
متوسط	77.78	2.33	أعطى الإدارة الاهمية القصوى في القيادة
متوسط	81.48	2.44	أهدف الى تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أتنظى الحدود والصعوبات أينما وجدت
متوسط	85.19	2.56	أطالب أعضاء الفريق بالتفاؤل باستمرار
متوسط	85.19	2.56	أتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أنشر ثقافة العمل التعاوني بين اعضاء الفريق
متوسط	76.44	2.29	المجموع

يتضح من استقراء الجدول ( ٢٥ ) أن درجة ممارسة المدرب في فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.٦٧ و 2.67 وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ، وكبير ، حيث كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة كبيرة تتعلق بالعمليات الادارية، والكفايات التي كانت ضعيفة في درجة ممارستها كانت تتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع تطبيقات الحاسب الالي والانترنت لتسهيل ادارة الفريق مثل تطبيقات ادره الوقت وادرة المهام وادارة الاجتماعات ويغلب على الكفايات الواردة في هذا المجال انها حققت تقدير متوسط حيث بلغ عددها ١٩ كفاية

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

من اجمالى ٢٥ .، وهذا وراء ان اجمالى متوسطات المجال حصل على تقدير متوسط ايضا .

٢. درجة ممارسة الكفايات في مجال في مجال التصميم والتطوير:

لتحديد درجة ممارسة المدرب (Coache) لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبى والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال التصميم والتطوير، والجدول (٢٦) التالى يوضح ذلك.

جدول (٢٦) متوسطات الوزن النسبى والحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمدرب (Coache). في مجال التصميم والتطوير.

التقدير	الوزن النسبى	المتوسط	الكفاية
متوسط	81.48	2.44	أنقن عمليات ومراحل التصميم التعليمى الجيد
متوسط	74.07	2.22	أنظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
ضعيف	55.56	1.67	أنتج المعرفة / ومعالجة المعلومات للفريق
ضعيف	33.33	1.00	أنتج مقاطع الفيديو وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم
ضعيف	37.04	1.11	أصمم شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
ضعيف	37.04	1.11	أنتج شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
ضعيف	37.04	1.11	أمتلك مهارات التعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق
ضعيف	37.04	1.11	أنتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم(انشاء ومعالجة ملفات الصوت)
ضعيف	14.81	0.44	ألخص المعلومات فى رسومات معلوماتية Infographic
ضعيف	14.81	0.44	أنتج الرسومات المعلوماتية لتقديمها للفريق Infographic
ضعيف	18.52	0.56	استطيع انشاء فصل افتراضى او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
ضعيف	7.41	0.22	أصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
ضعيف	11.11	0.33	أصمم وأنتج المدونات داخل مجتمع التعلم
ضعيف	11.11	0.33	أدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
ضعيف	3.70	0.11	أصمم وأنتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
ضعيف	22.22	0.67	أصمم وأنفذ مواقف التعليم مدمج Blended Learning
ضعيف	3.70	0.11	أصمم وأنتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
ضعيف	37.04	1.11	أمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق
ضعيف	25.93	0.78	أبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
ضعيف	55.56	1.67	أنمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
ضعيف	51.85	1.56	أنشئ نظام بيئي محفز للفريق
ضعيف	32.98	0.99	المجموع

يتضح من استقراء الجدول (٢٦) أن درجة ممارسة المدرب في فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.١١ و ٢.٤٤ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط، فقط وانعدم تقدير كبير تماما في هذا المجال ، و كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة متوسطة كانت قليلة حيث بلغ عددها كفايتين فقط من اجمالي ٢١ كفاية ، والباقي كان تقدير ممارسته ضعيف، حيث كانت هذه الكفايات تتعلق بتصميم وانتاج مصادر بوجه عام والمصادر الرقمية على وجه الخصوص .

٣. درجة ممارسة الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام .

لتحديد درجة ممارسة المدرب للكفايات في مجال التوظيف والاستخدام، تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تتدرج تحت مجال مجال التوظيف والاستخدام والجدول (٢٧) التالي يوضح ذلك

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

جدول (٢٧) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمدرب (Coache) في مجال التوظيف والاستخدام.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
كبير	92.59	2.78	أستخدم المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية بفرقه
كبير	88.89	2.67	أوظف الهاتف المحمول فى التعليم بمهارة
ضعيف	14.81	0.44	أتعامل مع برامج محفزات الالعاب فى التدريب والتعليم Gamifications
ضعيف	14.81	0.44	أوظف برامج محفزات الالعاب فى تدريب وتعليم فريق مجتمع التعلم
متوسط	81.48	2.44	أتكيف مع الافكار والتعليقات الجديدة بمجتمع التعلم
متوسط	81.48	2.44	أتقبل الاراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا فى الفريق
متوسط	81.48	2.44	أتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق
متوسط	65.08	1.95	المجموع

يتضح من استقراء الجدول ( ٢٧ ) أن درجة ممارسة المدرب فى فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.٤٤ و ٢.٧٨ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ،وكبير ، حيث كانت الكفايات التى حققت درجة ممارسة كبيرة كانت بلغ عددها كفايتين من اجمالي ٧ كفايات ، بينما الكفايات التى حصلت على درجة ممارسة متوسطة كانت ثلاث كفايات ، حيث كانت هذه الكفاية تتعلق بالتكيف ومع الافكار الجديدة ، وتقبل اراء الاخرين، والتعامل مع الهاتف المحمول وتوظيفه فى التعليم والتدريب لفرق مجتمعات التعلم ، اما الكفايات التى كان تقدير ممارستها ضعيف ، بلغ عددهم (٢) ويختصان بتوظيف واستخدام محفزات الالعاب (Gamification) كتقنية تعليمية جديدة فى التعليم والتدريب .

٤. درجة ممارسة الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل :

لتحديد درجة ممارسة المدرب لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تندرج تحت مجال مجالات الإتاحة والتواصل، والجدول (٢٨) التالي يوضح ذلك

جدول (٢٨) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والرتبة لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة في مجال الإتاحة والتواصل اللازمة للمدرب (Coache).

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	81.48	2.44	أوصل المعلومات بفاعلية (ادارة المعرفة ونشرها)
كبير	88.89	2.67	أبنى علاقات جيدة متبادلة لاعضاء الفريق
متوسط	85.19	2.56	أتواصل بفاعلية مع الفريق عبر الانترنت
ضعيف	25.93	0.78	أنشر مقاطق الفيديو لمجتمع التعلم عبر الانترنت
ضعيف	48.15	1.44	أنشر مقاطع الصوت لمجتمع التعلم عبر الانترنت
متوسط	66.67	2.00	أوظف شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم
ضعيف	14.81	0.44	أتعامل مع الفصول الافتراضية بمهارة
متوسط	77.78	2.33	- أدير الحوار باحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	18.52	0.56	أتعامل مع تطبيقات إدارة الملفات مثل : Google Drive بكفاءة
ضعيف	14.81	0.44	أتعامل مع تطبيقات إدارة الاشعارات مثل : Pushover
ضعيف	11.11	0.33	أتعامل مع تطبيقات ادارة الايميلات مثل : Blue Mail
ضعيف	11.11	0.33	أتعامل مع تطبيقات إدارة التواصل Slack
متوسط	85.19	2.56	أطبق العصف الذهني سواء وجها لوجه أو الكتروني
متوسط	85.19	2.56	أنشر الثقة بين زملاء مجتمع التعلم
كبير	92.59	2.78	أشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم
متوسط	85.19	2.56	أستطيع تدريج الافكار لعرضها على الفريق
كبير	88.89	2.67	أدير الصراع داخل مجتمع التعلم

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	85.19	2.56	أوفر المناخ التعاونى بين زملاء فريق مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم
كبير	96.30	2.89	أحترم الاختلاف ويقدره داخل مجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أمتلك القدرة على اقناع فريق مجتمع التعلم
كبير	100.00	3.00	أقبل اراء جميع اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	96.30	2.89	أحافظ على القيم المحددة من قبل فريق مجتمع التعلم
متوسط	74.07	2.22	أستمع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم
متوسط	74.07	2.22	ألقي الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة
متوسط	81.48	2.44	أتقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم
متوسط	70.37	2.11	أولد الحماس لدى اعضاء فريق مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أمتلك مهارات التفاوض
متوسط	77.78	2.33	أنسق مع اعضاء داخل مجتمع التعلم
متوسط	69.01	2.07	المجموع

يتضح من استقراء الجدول ( ٢٨ ) أن درجة ممارسة المدرب فى فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.٣٣ و ٣.٠٠٠ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ،وكبير ، حيث كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة كبيرة تتعلق بالتواصل والاقناع والتنسيق مع اعضاء الفريق وحثهم على التعاون والمشاركات الايجابية ، والكفايات التي كانت ضعيفة فى درجة ممارستها كانت تتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع تطبيقات الحاسب الالى والانترنت لتسهيل تواصل اعضاء الفريق مثل تطبيقات ادرة البريد الالكتروني التواصل عبر التطبيقات المختلفة عن طريق الانترنت ، وهذه النتيجة تؤيدها نتائج الدراسات التي اشارت الى ضعف

الكفايات التكنولوجية تحديداً دون باقي الكفايات التربوية لدى المعلمين والتربويين بوجه عام مثل دراسة خلود عبيد العتيبي (٢٠١٧)، ودراسة أشرف مطلق الغزوي، صالح ناصرعليما (2017).

٥. درجة ممارسة الكفايات في مجال المتابعة والتقييم :

لتحديد درجة ممارسة المدرب لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال المتابعة والتقييم، والجدول (٢٩) التالي يوضح ذلك

جدول (٢٩) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمدرب (Coache) في مجال المتابعة والتقييم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	85.19	2.56	يتابع تنفيذ خطة مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	يتابع تحقيق الرؤية والرسالة بمجتمع التعلم
كبير	88.89	2.67	أتابع تحقق القيم والاهداف بمجتمع التعلم
كبير	92.59	2.78	أتابع رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	92.59	2.78	أحدد نقاط الضعف في فريق مجتمع التعلم
كبير	92.59	2.78	أحدد نقاط القوة في مجتمع التعلم
كبير	92.59	2.78	أوظف النقاط الحيدة في مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أعدل سلبيات مجتمع التعلم
متوسط	85.19	2.56	أتعلم من أخطائي واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم
متوسط	85.19	2.56	أكتشف وألاحظ ودعم المبدعين في فريقه
ضعيف	25.93	0.78	أصمم ادوات جمع الاراء والاتجاهات بمجتمع التعلم
ضعيف	7.41	0.22	أنشئ الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية
ضعيف	0.00	0.00	أنتبع البيانات الكبيرة الناتجة من تفاعلات مجتمع التعلم عبر

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
 أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
			الشبكة
ضعيف	0.00	0.00	استفيد من تحليلات البيانات الكبيرة الخاصة بتفاعلات مجتمع التعلم المهني عبر الشبكة بالتنبؤ للمستقبل .
متوسط	64.55	1.94	المجموع

يبين الجدول ( ٢٩ ) أن متوسطات درجة ممارسة كفايات هذا المجال تراوحت بين ٠.٠٠ و ٢.٧٨ كانت اعلى درجة ممارسة فى الكفايات التى تتعلق بمهام المدرب فى متابعة فريق مجتمع التعلم فى تحقيق اهدافه وفق الرؤية والرسالة ، فى حين كانت الكفايات التى كان تقديرها ضعيف تتعلق بالتقنيات الحديثة التى تيسر المتابعة والتقويم مثل التمكن من انشاء الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية وكذلك التعامل مع تقنيات تتبع البيانات الرقمية الكبيرة وتحليلات التعلم وتوظيفها فى دراسة تفاعلات مجتمعات التعلم المهنية عبر الانترنت وخصوصا اذا كان المدرب يعتمد على الانترنت والتدريب الالكتروني الذى أصبح فى تزايد مع التوجه نحو مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة والتمكن من مهارات القرن الحادي والعشرين.

### ثالثاً: درجة ممارسة الكفايات بالنسبة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee):

١. في مجال التخطيط والإدارة.

جدول (٣٠) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee). في مجال التخطيط والإدارة.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	74.60	2.24	أصل الى المعلومات التربوية بدقة.
ضعيف	7.94	0.24	أدير الفريق بكفاءة عالية
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع تطبيقات إدارة الاجتماعات مثل : Zoom Meeting
ضعيف	41.27	1.24	أدير الوقت بفاعلية في مجتمع التعلم
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع تطبيقات إدارة الوقت مثل : Toggl, timely, trello, harvest, workflow, shift todoist, pocket, my life organized
ضعيف	39.68	1.19	أوفر المناخ الايجابي لتبادل الخبرات داخل مجتمع التعلم
ضعيف	39.68	1.19	أتفهم الصعوبات من دراسة واقع مجتمع التعلم
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع تطبيقات ادارة المهام مثل : Trello
متوسط	60.32	1.81	أبحث عن وجهات نظر مختلفة حول مستقبل التعليم
ضعيف	33.33	1.00	أبدع في اتخاذ القرار داخل مجتمع التعلم
ضعيف	55.56	1.67	أحدد المشكلة بدقة داخل مجتمع التعلم
ضعيف	55.56	1.67	أحلل المشكلة بدقة في مجتمع التعلم
ضعيف	58.73	1.76	أبادر في عرض الحلول والافكار في مجتمع التعلم
متوسط	69.84	2.10	أساهم بجهد كبير في إدارة التغيير
متوسط	84.13	2.52	أستثمر الفرص والامكانيات المتاحة بشكل ممتاز

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ. م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
ضعيف	28.57	0.86	أحرص على التجديد فى الفريق
ضعيف	11.11	0.33	أستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة التعليمية) فى الفريق
ضعيف	15.87	0.48	أستخدم انماط قيادية متنوعة (القيادة الخدمية) فى الفريق
ضعيف	3.17	0.10	أقود الفريق على أساس الرؤية المحددة من قبل الاعضاء
ضعيف	47.62	1.43	أعطي الإدارة الاهمية القصوى فى القيادة
متوسط	76.19	2.29	أهدف الى تحقيق الأفضل داخل مجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أتخطى الحدود والصعوبات أينما وجدت
ضعيف	41.27	1.24	أطالب أعضاء الفريق بالتفاؤل باستمرار
ضعيف	28.57	0.86	أتيح فرص التعبير عن الرأي بموضوعية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	47.62	1.43	أنشر ثقافة العمل التعاونى بين اعضاء الفريق
ضعيف	40.32	1.21	المجموع

يتبين من الجدول ( ٣٠ ) أن درجة ممارسة المعلم المتدرب فى فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.١٠ - ٢.٥٢ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط فقط، ويغلب على الكفايات الواردة فى هذا المجال لفئة المعلم المتدرب انها حققت تقديراً ضعيفاً حيث بلغ عددها ١٩ كفاية من اجمالى ٢٥ ، وهذا وراء ان اجمالى متوسطات المجال حصل على تقدير ضعيف ايضا .

٢. درجة ممارسة الكفايات فى مجال فى مجال التصميم والتطوير:

لتحديد درجة ممارسة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ). لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبى والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال التصميم والتطوير، والجدول ( ٣١ ) التالى يوضح ذلك.

جدول (٣١) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمعلم المتدرب (Mentee/Coachee). في مجال التصميم والتطوير.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	85.71	2.57	أنتج عمليات ومراحل التصميم التعليمي الجيد
متوسط	73.02	2.19	أنظم المعلومات بالشكل المناسب لفريق مجتمع التعلم
متوسط	73.02	2.19	أنتج المعرفة / ومعالجة المعلومات للفريق
ضعيف	3.17	0.10	أنتج مقاطع الفيديو وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم
ضعيف	34.92	1.05	أصمم شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
ضعيف	33.33	1.00	أنتج شرائح العرض الفعال لتقديم الموضوعات المختلفة للفريق
ضعيف	3.17	0.10	أمتلك مهارات التعامل مع السبورة الذكية لتقديم المحتوى اثناء اجتماع الفريق
ضعيف	3.17	0.10	أنتج مقاطع الصوت وأحررها لتقديمها لمجتمع التعلم(انشاء ومعالجة ملفات الصوت)
ضعيف	1.59	0.05	ألخص المعلومات في رسومات معلوماتية Infographic
ضعيف	1.59	0.05	أنتج الرسومات المعلوماتية لتقديمها للفريق Infographic
ضعيف	3.17	0.10	استطيع انشاء فصل افتراضي او مجموعة نقاش عبر المنصات التربوية لفريق مجتمع التعلم
ضعيف	3.17	0.10	أصمم صفحات للويب على الانترنت بكفاءة
ضعيف	6.35	0.19	أصمم وأنتج المدونات داخل مجتمع التعلم
ضعيف	6.35	0.19	أدير المدونات لفريق مجتمع التعلم
ضعيف	0.00	0.00	أصمم وأنتج الرحلات المعرفية للفريق web quest
ضعيف	55.56	1.67	أصمم وأنفذ مواقف التعليم مدمج Blended Learning
ضعيف	1.59	0.05	أصمم وأنتج الجولات الافتراضية التعليمية Virtual Tours
ضعيف	50.79	1.52	أمتلك رؤية تنبؤية وحلول جديدة لمشكلات الفريق

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
ضعيف	50.79	1.52	أبتكر مواقف تعليمية جديدة للفريق
ضعيف	38.10	1.14	أنمي العقلية التجريبية وأشجع على التطبيق بالفصول
ضعيف	17.46	0.52	أنشئ نظام بيئي محفز للفريق
ضعيف	26.00	0.78	المجموع

يتبين من الجدول ( ٣١ ) أن درجة ممارسة المعلم المتدرب في فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين 0.00 و 2.57 وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط ، فقط وانعدم تقدير كبير تماما في هذا المجال ، و كانت الكفايات التي حققت درجة ممارسة متوسطة كانت قليلة حيث بلغ عددها ٣ فقط من إجمالي ٢١ كفاية ، والباقي كان تقدير ممارسته ضعيف، حيث كانت هذه الكفايات تتعلق بتصميم وانتاج مصادر بوجه عام والمصادر الرقمية على وجه الخصوص .

٣. درجة ممارسة الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام .

لتحديد درجة ممارسة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) للكفايات في مجال التوظيف والاستخدام، تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال التوظيف والاستخدام والجدول (٣١) التالي يوضح ذلك

جدول (٣١) متوسطات الوزن النسبي والحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) في مجال التوظيف والاستخدام.

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	85.71	2.57	أستخدم المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية بفريقيه
كبير	88.89	2.67	أوظف الهاتف المحمول في التعليم بمهارة

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع برامج محفزات الالعب في التدريب والتعليم Gamifications
ضعيف	3.17	0.10	أوظف برامج محفزات الالعب في تدريب وتعليم فريق مجتمع التعلم
متوسط	68.25	2.05	- أتكيف مع الافكار والتعليمات الجديدة بمجتمع التعلم
متوسط	77.78	2.33	أقبل الاراء والافكار من الاعضاء الاصغر سنا في الفريق
متوسط	74.60	2.24	أتعلم من الثقافات والتخصصات الاخرى مع الفريق
ضعيف	57.37	1.72	المجموع

يتبين من الجدول ( ٣١ ) أن درجة ممارسة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) في فرق مجتمعات التعلم المهني تراوحت قيمة متوسطاتها بين ٠.١٠ و ٢.٦٧ وبتقدير تراوح بين ضعيف ومتوسط وكبير لكفاية واحدة فقط حيث كانت هذه الكفاية تتعلق بالتعامل مع الهاتف المحمول وتوظيفه في التعليم والتدريب لفرق مجتمعات التعلم، أما الكفايات التي حصلت على درجة ممارسة متوسطة كانت اربع كفايات ، ، اما الكفايات التي كان تقدير ممارستها ضعيف ، بلغ عددهم (٢) ويختصان بتوظيف واستخدام محفزات الالعب (Gamification) كتقنية تعليمية جديدة في التعليم والتدريب ويفسر الباحثان ذلك بان هناك فجوة معرفية ومهارية عند المعلمين لملاحقة المستجدات التكنولوجية .

٤. درجة ممارسة الكفايات في مجال الاتاحة والتواصل :

لتحديد درجة ممارسة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال مجال الاتاحة والتواصل، والجدول ( ٣٢ ) التالي يوضح ذلك

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

جدول (٣٢) متوسطات الوزن النسبي والحسابية والرتبة لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) في مجال الإتاحة والتواصل

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	79.37	2.38	أوصل المعلومات بفاعلية (إدارة المعرفة ونشرها)
متوسط	65.08	1.95	أبنى علاقات جيدة متبادلة لاعضاء الفريق
ضعيف	46.03	1.38	أتواصل بفاعلية مع الفريق عبر الانترنت
ضعيف	3.17	0.10	أنشر مقاطع الفيديو لمجتمع التعلم عبر الانترنت
ضعيف	3.17	0.10	أنشر مقاطع الصوت لمجتمع التعلم عبر الانترنت
متوسط	65.08	1.95	أوظف شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم
ضعيف	28.57	0.86	أتعامل مع الفصول الافتراضية بمهارة
ضعيف	22.22	0.67	- أدير الحوار بإحترافية بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع تطبيقات إدارة الملفات مثل : Google Drive بكفاءة
ضعيف	1.59	0.05	أتعامل مع تطبيقات إدارة الاشعارات مثل: Pushover
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع تطبيقات ادارة الايميلات مثل: Blue Mail
ضعيف	3.17	0.10	أتعامل مع تطبيقات إدارة التواصل Slack
ضعيف	39.68	1.19	أطبق العصف الذهني سواء وجها لوجه أو الكتروني
ضعيف	28.57	0.86	أنشر الثقة بين زملاء مجتمعت التعلم
ضعيف	47.62	1.43	أشجع الجميع على المشاركة والتفاعل بفريق مجتمع التعلم
متوسط	74.60	2.24	أستطيع تدريج الافكار لعرضها على الفريق
ضعيف	28.57	0.86	أدير الصراع داخل مجتمع التعلم
ضعيف	26.98	0.81	أوفر المناخ التعاوني بين زملاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	42.86	1.29	أحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	46.03	1.38	أحافظ على التواصل المرن داخل مجتمع التعلم
ضعيف	57.14	1.71	أحترم الاختلاف ويقدره داخل مجتمع التعلم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
متوسط	66.67	2.00	أمتلك القدرة على افناع فريق مجتمع التعلم
متوسط	74.60	2.24	أقبل اراء جميع اعضاء فريق مجتمع التعلم
كبير	98.41	2.95	أحافظ على القيم المحددة من قبل فريق مجتمع التعلم
كبير	98.41	2.95	أستمع بتركيز لملاحظات فريق مجتمع التعلم
ضعيف	39.68	1.19	ألقي الأسئلة على الفريق دون ان أقدم الإجابة
متوسط	73.02	2.19	أتقن فنون وعلوم التأثير في الآخرين من اعضاء فريق التعلم
ضعيف	34.92	1.05	أولد الحماس لدى اعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	41.27	1.24	أمتلك مهارات التفاوض
ضعيف	25.40	0.76	أنسق مع اعضاء داخل مجتمع التعلم
ضعيف	42.28	1.27	المجموع

يتبين من جدول (٣٢) ان متوسط التقدير لدرجة ممارسة الكفايات بشكل عام للمجال ككل تقدير ضعيف ، وبلغ عدد الكفايات التي لها تقدير ضعيف بلغ ٢١ كفاية ، وبهذا تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي تم رصدها من تفريغ راي الخبراء في تحديد الكفايات اللازمة .

٥. درجة ممارسة الكفايات في مجال المتابعة والتقييم :

لتحديد درجة ممارسة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) لكفايات هذا المجال تم حساب الوزن النسبي والمتوسط وتحديد تقدير لكل كفاية تدرج تحت مجال المتابعة والتقييم، والجدول ( ٣٣ ) التالي يوضح ذلك

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك د. دينا ماهر عاصم

جدول (٣٣) متوسطات الوزن النسبي الحسابية والتقدير لدرجة ممارسة الكفايات اللازمة للمعلم المتدرب ( Mentee/Coachee ) في مجال المتابعة والتقييم

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط	الكفاية
ضعيف	14.29	0.43	يتابع تنفيذ خطة مجتمع التعلم
ضعيف	41.27	1.24	يتابع تحقيق الرؤية والرسالة بمجتمع التعلم
متوسط	68.25	2.05	أتابع تحقق القيم والاهداف بمجتمع التعلم
ضعيف	4.76	0.14	أتابع رضا اعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	1.59	0.05	أحدد نقاط الضعف فى فريق مجتمع التعلم
ضعيف	1.59	0.05	أحدد نقاط القوة فى مجتمع التعلم
ضعيف	39.68	1.19	أوظف النقاط الجيدة فى مجتمع التعلم
ضعيف	1.59	0.05	أعدل سلبيات مجتمع التعلم
متوسط	76.19	2.29	أتعلم من أخطائي واخطاء أعضاء فريق مجتمع التعلم
ضعيف	3.17	0.10	أكتشف وألاحظ ودعم المبدعين فى فريقه
ضعيف	34.92	1.05	أصمم ادوات جمع الاراء والاتجاهات بمجتمع التعلم
ضعيف	0.00	0.00	أنشئ الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية
ضعيف	0.00	0.00	أنتبع البيانات الكبيرة الناتجة من تفاعلات مجتمع التعلم عبر الشبكة .
ضعيف	0.00	0.00	استفيد من تحليلات البيانات الكبيرة الخاصة بتفاعلات مجتمع التعلم المهني عبر الشبكة بالتنبؤ للمستقبل .
ضعيف	20.52	0.62	المجموع

يتبين من الجدول (33) أن متوسطات درجة ممارسة كفايات هذا المجال تراوحت بين ٠.٠٠٠ و ٢.٠٠٥ كانت تنحصر تقدرات ممارسة الكفايات بين ضعيف ومتوسط

فقط . ويغلب التقدير ضعيف على أغلب الكفايات حيث بلغ عدد الكفايات التي لها تقدير ضعيف ١٢ كفاية من اجمالي ١٤ كفاية تمثل المحور ككل .

### خلاصة النتائج :

١. في ضوء عرض النتائج وتحليلها يمكن تحديد اكثر الكفايات تحتاج الى تنمية

عند فرق مجتمعات التعلم المهني مايلي:

- الكفايات في مجال التخطيط والادارة التي كانت ضعيفة في درجة ممارستها بالرغم من أن النتائج كشفت عن درجة أهمية عالية لها كانت تتعلق بالجوانب التكنولوجية والتعامل مع تطبيقات الحاسب الالي والانترنت لتسهيل ادارة الفريق مثل تطبيقات ادرة الوقت وادرة المهام وادارة الاجتماعات مما يعكس ضرورة التخطيط لإكسابها لجميع الفئات بمجتمعات التعلم المهني.
- الكفايات في مجال التصميم والتطوير التي مثلت ضعفا عند فرق مجتمعات التعلم المهني بجميع فئاتها التي تختص بكفايات تصميم وتطوير مصادر التعلم الرقمية والحديثة المرتبطة بالتعامل مع الكمبيوتر والانترنت في اطار مواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومهارات القرن الحادى والعشرين
- الكفايات في مجال التوظيف والاستخدام اظهرت احتياج شديد لفرق مجتمعات التعلم المهني في توظيف واستخدام محفزات الالعب (Gamification) كتقنية تعليمية جديدة في التعليم والتدريب.
- الكفايات في مجال الإتاحة والتواصل التي اشارت جميع فئات مجتمع التعلم المهني ضعف فيها المتعلقة بالجوانب التكنولوجية الحديثة والتواصل عبر تطبيقات الانترنت المتخصصة في التواصل التعليمي .

• الكفايات فى مجال المتابعة والتقييم التى تحتاج إليها فئتى الموجه الناصح وفئة المدرب من فرق مجتمعات التعلم المهني على وجه التحديد تلك التى تتعلق بالتقنيات الحديثة التى تيسر المتابعة والتقييم مثل التمكن من انشاء الاختبارات واستطلاعات الرأي الالكترونية وكذلك التعامل مع تقنيات تتبع البيانات الرقمية الكبيرة وتحليلات التعلم وتوظيفها فى دراسة تفاعلات مجتمعات التعلم المهنية عبر الانترنت، وخصوصا اذا كان المدرب أو الموجه يعتمد على الانترنت والتدريب الالكتروني الذى أصبح فى تزايد مع التوجه نحو مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة والتمكن من مهارات القرن الحادي والعشرين.

٢. فى ضوء النتائج وتفسيراتها التى تم عرضها لكل مجال من مجالات الكفايات ودرجة ممارستها لكل فئة فى فريق مجتمع التعلم المهني يرى الباحثان أنه يمكن الاستفادة من تحليل هذه النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الربط بين رتبة أهمية كل كفاية فى كل مجال من مجالات الكفايات ودرجة ممارستها لكل فئة من فئات مجتمع التعلم المهني حيث ان الكفاية التى تمثل رتبة أعلى ودرجة ممارسة ضعيف أو متوسطة يستلزم ان يتم التخطيط لاكسابها للفئة التى أظهرت النتائج ذلك، وعند مقارنة مثل هذه النتيجة مع كل الفئات يعطى مؤشر مهم عند التخطيط لإكساب الكفايات لكل الفئات فى تدريب واحد ام لكل فئة منفردة .

## التوصيات والمقترحات:

- وفي ضوء نتائج البحث وتفسيراتها أوصى الباحثان بالتوصيات الآتية :
١. وضع برنامج زمني وخطة لتدريب وتأهيل أعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني بالمدارس المصرية في ضوء الكفايات التي كشفت نتائج البحث عن الاحتياج الشديد لها.
  ٢. الرجوع الى الكفايات في الادارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم التي توصل اليها البحث لتصميم برامج تدريبية، لكل فئة من فئات فرق مجتمعات التعلم بالمدارس على مستوى الإدارات التعليمية ومستوى المدارس.
  ٣. تنفيذ ورش عمل لفرق مجتمعات التعلم المهني لجميع الفئات لأكسابهم الكفايات المشتركة في الادارة وتكنولوجيا التعليم.
  ٤. الاستفادة بالكفايات التي توصل اليها البحث في وضع معايير دقيقة لتشكيل فرق مجتمعات التعلم المهني بالمدارس.
  ٥. تصميم وتطوير موقع الكتروني بالتعاون بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم يهدف الى تبادل الخبرات بين فرق مجتمعات التعلم المهني بالمدارس المصرية وكليات التربية ممثلة بأساتذة التربية في التخصصات التربوية المختلفة بشكل عام واساتذة الادارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم على وجه الخصوص لمتابعة اكساب اعضاء الفرق كفايات الادارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم.
  ٦. توفير المتطلبات المادية من أجهزة وامكانيات الاتصال بشبكة الانترنت وتوظيف المنصات الالكترونية لتهيئة البيئة لتشكيل مجتمعات تعلم مهني بالمدارس الكترونية وتقليدية فاعلة .

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

٧. ضرورة توعية فرق المعلمين بالمراحل التعليمية المختلفة بالمدارس بأهمية مجتمعات التعلم ونشر ثقافة تبادل الخبرات داخل المدارس لبناء مجتمعات التعلم المهنية التقليدية والالكترونية لتحقيق افضل النتائج وتنمية مهنية مستدامة.
٨. تدريب المعلمين على مهارات القيادة والتدريب (مدرّب المدرّب TOT) كجزء من متطلبات مجتمعات التعلم المهني.
٩. أن تكون هناك جهة واحدة مسؤولة عن تنظيم البرامج التدريبية والإعداد لها لكي تضمن عدم تضارب التأهيل، وعدم تكرار موضوعات التدريب.
١٠. تضمين احتياجات المعلمين ومهارات القرن الحادي والعشرون والثورة الصناعية الرابعة في اجتماعات مجتمعات التعلم المهني.
١١. تبادل خبرات التفكير الناقد والتقييم بين المعلمين من خلال تشجيع وزارة التربية والتعليم والادارات التعليمية للتوسع في نشر فكر مجتمعات التعلم المهني وتطويره.
١٢. مشاركة جميع الجهات المعنية والشركاء الاستراتيجيين في نشر وبناء وتطوير مجتمعات التعلم المهنية للمعلم.
١٣. اجراء مزيد من المراجعات المستمرة لهذه الكفايات التي اسفرت عنها نتائج البحث لتواكب التطورات المستحدثة في مجال الادارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم.
١٤. اجراء متابعة مستمرة لجميع اعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني وتحديد احتياجاتهم التدريبية باستمرار.

بحوث مقترحة :

- في ضوء نتائج البحث الحالي وتفسيراتها يقترح الباحثان اجراء البحوث التالية:
١. تحديد انسب الطرق والاستراتيجيات التدريبية لإكساب اعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني كفايات تكنولوجيا التعليم والادارة التعليمية .
  ٢. تصميم برامج تدريبية الكترونية لأعضاء فرق مجتمعات التعلم المهني بالمدارس المصرية في ضوء الكفايات اللازمة قائمة على مدخل التدريب التشاركي.
  ٣. دراسة العقبات التي تحول دون توظيف مستحدثات تكنولوجيا التعليم في مجتمعات التعلم المهني بالمدارس الصرية

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أشرف مطلق الغزو، صالح ناصر عليما (2017)، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الاردنية، مج ٤٤، ٢٠٨-١٩٣
٢. بيرز ، س. (٢٠١٤). تدريس مهارات القرن الحادي والعشرين، ترجمة الجبوشي، الرياض، مكتب التربية العربي.
٣. حشمت عبد الحكم محمددين، أحمد محمد بكري موسى. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد ١٧٢. القاهرة صص ١٣-٧١.
٤. حنان إسماعيل الشاعر (٢٠١٢) مهارات تكنولوجيا التعليم للقرن الواحد والعشرين، المؤتمر العلمي الثالث عشر: تكنولوجيا التعليم الإلكتروني" اتجاهات وقضايا معاصرة، تكنولوجيا التعليم: سلسلة دراسات وبحوث، أبريل، ٢٣-٢٧.
٥. خالد محمد محمد فرجون (٢٠٠٧). تحديد التداخل بين كفايات معلم المستقبل العربي وأخصائي تكنولوجيا التعليم وفق نظام WIDS، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان كلية التربية، مج ١٣، ٤٤، ص ص ٣٨٥-٤٥٠.
٦. خلود عبيد العتيبي (٢٠١٧). كفايات تقنية التعليم اللازمة لطالبات الدراسات العليا بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في العصر الرقمي من وجهة نظرهن، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، س ١٢، ١٤، ابريل ، ص ص ١٩ - ٣٨

٧. دلال منزل النصير (٢٠١٤). درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ومدى ممارستهن لهذه الكفايات من وجهة نظرهن، مجلة القراءة والمعرفة، ع١٥٥، ص ص ١٢٩ - ١٥٦.
٨. ركان عيسى أحمد (٢٠١٤). درجة امتلاك معلمي اللغة العربية للمرحلة الأساسية العليا في عمان لكفايات تكنولوجيا التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص ص ٤٩١ - ٤٦٣.
٩. ريم عبد الرازق الفضلي (٢٠١٧). الكفايات التكنولوجية التعليمية اللازمة لمعلمات صعوبات التعلم بمنطقة الرياض ودرجة ممارستهن لها، كلية البنات، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية الآداب للعلوم والتربية، ع١٨، ج١، ص ص ١٥٥ - ٢٠٤.
١٠. سلطان بن عبدالله بن برجس (٢٠١٧). فاعلية برنامج تدريبي في إكساب بعض الكفايات التكنولوجية لمعلمي اللغة العربية في المرحلة المتوسطة بمنطقة حائل، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج٦، ع٥، ص ص ٦٤ - ٧٥.
١١. ظافر بن أحمد مصلح القرني (٢٠١٧) الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع١٣٧، ج١، ص ص ١٠٦ - ١٤٩.
١٢. علياء على عيسى السيد (٢٠١٨). نمذجة المحتوى معرفياً تربوياً تكنولوجياً لتنمية كفايات القرن الحادي والعشرين اللازمة لإعداد معلمي التعليم الأساسي - علوم قبل الخدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٩، ج٦، ص ص ٥٧١ - ٥٣١.
١٣. محمد عيد عتريس (٢٠١٠). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٢٩، القاهرة، ص ص ١٣ - ١٥٢.

كفايات الإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم اللازمة لمجتمعات التعلم المهنية  
أ.م. د خالد مصطفى محمد مالك      د. دينا ماهر عاصم

١٤. محمد عطية خميس (٢٠١٣) الكفايات التكنولوجية اللازمة للمتعلمين في مجتمع المعرفة، تكنولوجيا التعليم سلسلة دراسات وبحوث، مج ٢٣، ع ٣.
١٥. محمد أحمد محمد إسماعيل، ٢٠٠٨، التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، عدد ٢٢، مايو.
١٦. نوال شلبي محمد (٢٠١٤) إطار مقترح لدمج مهارات القرن الحادي والعشرين في مناهج العلوم بالتعليم الأساسي في مصر، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(١٠)-٣٣.
١٧. نهلة سيد أبو عليوة (٢٠١٥). دراسة مقارنة لبعض تطبيقات نظرية مجتمع الممارسة في التنمية المهنية لمعلمي STEM في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مج ٢١، ع ٢٤، أبريل، ٢٠١٥.
١٨. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية
- <http://www.mop.gov.eg>

### المراجع الأجنبية:

1. Australian Council for Educational Research (2016).A guide To Support Coaching and Mentoring For School Improvement.Austarlia.p12
2. Bailey, Kim (2010). 6 Essential Characteristics of a PLC (adapted from Learning by Doing).Solution Tree Press.1

3. Boyce ,Lisa A, R. Jeffrey Jackson and Laura J. Neal. (2010). coaching relationships Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. Journal of Management Development, Vol. 29 Issue: 10, pp.914-931, <https://doi.org/10.1108/02621711011084231>
4. Coleman ,Charlie (2017),21<sup>st</sup> Century PLC,ALLTHINGSPLC.
5. Clutterbuck, D. & Schneider, S. (1998). Based on the work of
6. Creasy.J and Patterson.F (2005): Leading Coaching in Schools , National College for Leadership
7. DuFour,Richard (2004):What is a “professional learning community”? Educational Leadership, 61(8), 6-11.
8. Driscoll ,Maxine.(2018). 9 ESSENTIAL 21ST CENTURY LEADERSHIP SKILLS. Think Strategic.
9. Erin R. Rentfro(2007). Professional Learning Communities Impact Student Success This school uses a professional learning community to target students’ needs, Leadership Compass » Vol. 5, No. 2, Winter ,1
10. Fillery-Travis,Annette and Lane.David(2006).DoesCoachingPsychology,International Coaching Psychology Review,vol1,No.1, April
11. Frederick, Joseph F.(2017). Their Place in Leadership Development. Leadersip & Flow. Global Resaerch Program and Network. Clifornia

12. Ganon, Avi World ORT CEO and Director General.  
<https://www.ort.org/news/role-educators-fourth-industrial-revolution/>
13. Graham, Parry (2007): Improving Teacher Effectiveness Through Structured Collaboration: A Case Study of a Professional Learning Community, Research in Middle Level Education, volume 31 , number1, RMLE Online, 31:1, 1-17, DOI:10.1080/19404476.2007.11462044, p2-15-17
14. John Chi-kin Lee a, Zhonghua Zhang b, Hongbiao Yin. (2011). A multilevel analysis of the impact of a professional learning community, Faculty trust in colleagues and collective efficacy on teacher commitment to students. Elsevier.820-831
15. Kemp ,Craig. (2018). Top 5 skills Teachers Need to Flourish in the Fourth Industrial Revolution.ED Tech, Global connections, mrkempnz, personal, Professional Development.world Economic Forum.
16. Leadership Skills. (2019).skills you need.  
<https://www.skillsyouneed.com/learn/mentoring.html>
17. Mihaly Csikszentmihalyi (٢٠٠٣ ). Good Business. book – [Flow Is] Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning.

18. National College for Teaching & Leadership ADSBM Phase 4 Module 4: Understanding the leadership of organisations (2019). Leadership styles. Unit 1: What is a leader?
19. Ilomaki, L. , Kantosalo, A. and Lakkala, M. (2015). What is Digital Competence? Brussels: European Schoolnet, [http://:goo.gl/npHwTn](http://goo.gl/npHwTn).
20. International Coach foundation (ICF). (1998). How is Coaching Distinct from Other Service Professions?.
21. OECD ( 2019 ),Andreas Schleicher, The Case For 21<sup>st</sup>-Century Learning.
22. Parsole ,Eric and Leedham, Melville (2009). Coaching and Mentoring Practical Conversations to Improve Learning, 2<sup>nd</sup> edition, London and Philadelphia, London, 2009,P5
23. Passy ,D. and Tatanall, A. (2014). Key Competencies in ICT and informatics: implication and Issues for educational Professional and Management , Berlin,Springer.
24. Scott ,Helen (2014). An Introduction to Coaching and Mentoring. university of Northampton.p4
25. Stuart , Lindsay H. , Mills, Annette M., Remus, Ulrich (2009).School leaders, ICT competence and championing innovations, Computers & Education ,53 , 733-741
26. Strock ,James (2018). 25 essential 21<sup>st</sup> Century Leadership skills.Serve to Lead. CreateSpace Independent Publishing Platform; Second edition

27. Todd ,Walton, B., Linda (2006) Information Technology Teachers' Perception Of Implementing The National Education Technology Standard, Phd, Colorado State University.
28. what is coaching (2019).skills you need.  
<https://www.skillsyouneed.com/learn/mentoring.html>
29. Whitmore ,John (2017). Coaching For Performance. 5<sup>th</sup> edition.p8
30. TownCM SIGCSE Bulletin, 34 (2), 57-61
31. Whitmore,J.(2009). Coaching for Performance. Growing Human Potential and Purpose. The Principles of coaching and Leadership, 4<sup>th</sup> edition, London and Boston: Nicols Beraley and Associates
32. White Paper.(2017). Realizing Human Potential in the Fourth Industrial RevolutionAn Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work. World Economic Forum. Committed to Improving The State Of The World. P5