

مجتمعات التعلم في اليابان وإمكانية الاستفادة منها في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر

إعداد

سمية عواد عيد عواد*

المستخلص: تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم وخبرتي اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت على المنهج المقارن، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (١٣٣) مديراً، و(٢٦٧) وكيلاً من مجتمع الدراسة المتمثل في محافظات (القاهرة، الإسماعيلية، الشرقية، بني سويف)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضعف وعي بعض مديري مدارس المرحلة الإعدادية بثقافة مجتمعات التعلم المهنية، وضعف برامج التنمية المهنية وقصورها على برامج الترقى فقط، وضعف متابعة الأكاديمية المهنية للمعلمين لوحدات التدريب والتقييم بالمدرسة، أوصت الدراسة بتحسين البرامج التدريبية التي تساعد في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس، بالإضافة إلى عقد دورات تثقيفية للتعريف بأهمية مجتمعات التعلم، تهيئة المدارس للعمل كوحدات للتطوير المهني، التواصل مع الوحدات التدريبية في المدارس لمتابعة تطورات التدريب.

الكلمات المفتاحية: تطوير - التنمية المهنية - مديري المدارس - المرحلة الإعدادية - مجتمعات التعلم.

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً مَعْرِفِيًّا وَتَكْنُوْلُوجِيًّا في المجال التعليمي، مما يجعل التنمية المهنية لمديري المدارس ضرورة ملحة في الوقت الحالي، باعتبارها الاتجاه الرئيسي لتطوير وإصلاح التعليم في مواجهة التغيرات المجتمعية الحديثة، حيث أصبحت وظيفة مدير المدرسة أكثر تعقيداً في ظل التغيرات المتلاحقة، بما يلزم تطوير أساليب التنمية المهنية لكونها الوسيلة الفاعلة والمؤثرة في عمليات التحسين المدرسي.

*بحث مشتق من رسالة ماجستير، تحت إشراف:

أ.د/ آمال العريايوي مهدي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية وعميد كليتي التربية ورياض الأطفال سابقاً - جامعة بورسعيد

د/ مصطفى عبد الحميد عناني أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة قناة السويس

وانطلاقاً من أهمية برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة ومديري مدارس المرحلة الإعدادية بصفة خاصة، اهتمت الدراسة ببحث بعض المشكلات المهنية التي تواجه التطور المهني لمدير المدرسة، مع محاولة علاجها من خلال تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم في اليابان لمحاولة إحداث نقلة نوعية لأساليب التنمية المهنية لمديري المدارس من خلال تبني اتجاهات تربوية حديثة؛ ولذلك استعانت الدراسة بمدخل بناء مجتمعات التعلم وخبرة اليابان في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم بمصر في مجال التدريب والتنمية المهنية، إلا أن الأداء الإداري لمديري المدارس يعاني من العديد من المشكلات وأوجه القصور. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:-

انطلاقاً من أهمية برامج التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية، وما يعانيه مدير المدرسة من مشكلات مهنية تؤثر في كفاءته الإدارية والوظيفية، تم إجراء الدراسة للوقوف على بعض المشكلات التي تواجه أساليب التنمية المهنية لمدير المدرسة مع محاولة حلها، بهدف تحسين ممارسة دوره القيادي على أسس علمية سليمة تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية، فمن المشكلات التي تواجه التنمية المهنية لمدير المدرسة ما يلي:

أولاً:- تواجه برامج إعداد وتدريب مديري مدارس المرحلة الإعدادية في مصر العديد من المشكلات، التي تشير إليها بعض الدراسات والبحوث الخاصة بهذا المجال، حيث تؤكد بعض الدراسات (لاشين، محمد عبد الحميد، صلاح الدين، نسرين، ٢٠١٩، ص ١٣٣) أن منظومة التدريب لمديري المدارس في مصر بأساليبها المختلفة تواجه العديد من التحديات التي تمثل عائقاً في تحقيق التنمية المستدامة بما يؤثر على أدائهم، كما ترى دراسة (علي، آمال أحمد، ٢٠٢٠، ص ٢٢) قصور في تخريج منتج تعليمي جيد، وقد يرجع ذلك إلى غياب القناعة الشخصية لدى مدير المدرسة بأهمية التنمية المهنية، وضعف التنسيق بين المسؤولين عن التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية المحفزة على حضور برامج التنمية المهنية، كما تحتاج القيادات المدرسية كمديري المدارس إلى برامج ودورات توجيهية من خلال التواجد في موقع العمل، ويعتمد التدريب على التعلم عن طريق الممارسة الفعلية في مجال العمل، والعصف الذهني وتشكيل جماعات لحل المشكلات، وتحليل الأزمات وبناء فرق العمل،

والتطوير الذاتي وقيادات ورش العمل مما يساهم في جودة مخرجات المؤسسة التعليمية (السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم علي، ٢٠١٦، ص ١٩٨).

ثانياً:- يعتبر أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات في بعض المستويات الإدارية، فعلى الرغم من توافر بنية تحتية هائلة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي، لكنها ليست مستغلة الاستغلال الأمثل، فقد أصبح دور الإدارة المختصة بالتدريب قاصراً فقط على تدريب العاملين بقانون العمل بالدولة، أما ما يندرج تحت قانون ١٥٥ وتعديلاته (المعلم، والموجه، ومدير المدرسة)، فالمسئول عن تدريبهم هي الأكاديمية المهنية للمعلم.

(الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ص ٤٧)

لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

كيف يمكن تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم والاستفادة من خبرة اليابان؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

١- ما الأسس النظرية والفكرية لمدخل بناء مجتمعات التعلم؟

٢- ما أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الثانوية الدنيا باليابان في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم؟

٣- ما واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في مصر؟

٤- ما المقترحات والآليات لتطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم وخبرة اليابان؟

أهداف الدراسة:-

١- رصد الواقع الحالي لأساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في مصر.

٢- إلقاء الضوء على أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الثانوية الدنيا باليابان في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم.

٣- التوصل إلى وضع مقترحات وآليات لتطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم، وخبرة اليابان.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- تسهم الدراسة في دعم التوجهات الحديثة الخاصة بمدخل بناء مجتمعات التعلم من خلال نشر ثقافة التعلم المستمر مدى الحياة، والتنمية المهنية المستدامة ودعم الشراكة المجتمعية؛ حيث إن البحوث المتمركزة على التعليم والتعلم تعد نمطا جديدا من البحوث التربوية، ويعتبر مدخل بناء مجتمعات التعلم أحد الاتجاهات العالمية المعاصرة في البحث التربوي في الوقت الراهن.
- ٢- الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في مصر.
- ٣- الاستفادة من خبرة اليابان في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية.

٤- قد تسهم الدراسة في مساعدة واضعي ومتخذي القرار في رسم السياسات التعليمية والتخطيط التربوي؛ بما يحقق الاستفادة من تطبيق مدخل بناء مجتمعات التعلم، وخبرة اليابان في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر.

منهج الدراسة وأداتها وعينتها:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للدراسة والذي يكمن في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم والاستفادة من خبرة اليابان تم استخدام المنهج المقارن لجورج بيريداي George Bereday بخطواته الأربع (الوصف، التفسير، المناظرة، المقارنة)، ومن خلال المنهج المقارن يتم تحليل المشكلة لدراستها ومحاولة حلها(بكر، عبد الجواد السيد، ٢٠٠٦، ص٧٨)، واستخدمت الدراسة استبيان تم تطبيقه على عدد (١٣٣) مدير مدرسة، و(٢٦٧) وكيل مدرسة، في محافظات (القاهرة- الإسماعيلية- الشرقية- بني سويف).

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: وتتمثل في آليات تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم، وخبرة اليابان.

ثانياً: الحدود البشرية: وتتمثل في مديري مدارس المرحلة الإعدادية، ووكيلي مدارس المرحلة الإعدادية؛ حيث أن وكيل المدرسة يتمتع ببعض صلاحيات المدير في التفويض الإداري.

ثالثاً: الحدود المكانية (الجغرافية): وتشمل اليابان ومصر، ويقتصر التطبيق في مصر على بعض مدارس المرحلة الإعدادية في محافظات (القاهرة، الإسماعيلية، الشرقية، بني سويف).

تم اختيار هذه المحافظات للأسباب التالية:-

أ- القاهرة: عاصمة الدولة ومركز الخدمات والمؤسسات للدولة، وتشمل ما يعرف بإقليم القاهرة الكبرى يضم مدينة الجيزة وبعضاً من ضواحيها.

ب- الإسماعيلية: تمثل إحدى محافظات الحدود الشرقية للدولة، حيث تقع الإسماعيلية على الحد الشرقى لجمهورية مصر العربية، وتبلغ مساحتها (١٣٢٣.٥) كم مربع، ويبلغ عدد سكان المحافظة حوالي (١٣٠٠٠٠٠) نسمة، وتضم المحافظة جزءاً من شبه جزيرة سيناء منذ عام ١٩٧٩ بعمق ٣٠ كم شرق القناة وبطول حوالي ٨٠ كم.

ج- الشرقية: تعتبر محافظة الشرقية ثالث محافظة في تعداد السكان على مستوى الجمهورية بعد محافظة القاهرة، والجيزة حيث يبلغ سكانها التقديري (٨) ملايين نسمة تقريباً، حيث إنها تمثل مساحة كبيرة من الريف المصري.

د- بني سويف: تعتبر بني سويف إحدى محافظات الوجه القبلي، وتمثل قطاع الصعيد على اختلاف ثقافته، وبذلك تمثل مجتمعا مختلفا عن محافظات القاهرة والإسماعيلية والشرقية.

مبررات دراسة خبرة اليابان:

١- اهتمام اليابان بتطوير القيادة المدرسية وتحديد استراتيجياتها وممارساتها، كوسيلة لإعداد قادة المدارس الحالية والمستقبلية، فلا تقتصر الجهود على برامج التدريب الرسمية، ولكن أيضا يمكنها الاستفادة من الفرص الأخرى المتاحة في المجتمعات التعليمية، مما يتيح لقادة المدارس تطوير مهارات القيادة الشاملة. (Yukiko, Yamamoto, 2016)

٢- قدرة النموذج الياباني التربوي في تكوين مجتمع الجودة الشاملة على الرغم من قسوة الظروف التي أحاطت بهذا المجتمع. (بونعمان، سلمان، ٢٠١٢، ص٩٤)

مصطلحات الدراسة:-

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة كما يلي :-

١- مجتمع التعلم:

• التعريف اللغوي: جمع - (جَمَعَ) الشَّيْءَ المتفَرِّقَ، (فاجْتَمَعَ) وبأبْهٍ قَطَعَ و(تَجَمَّعَ) القَوْمُ اجتمعوا من هُنَا وَهُنَا، و(الْجَمْعُ) أيضا اسمٌ لجماعة الناس (معجم مختار الصحاح، ٢٠١٧، ص٤٦).

• التعريف الاصطلاحي لمجتمع التعلم: تعددت مفاهيم مجتمع التعلم؛ فتعرف بأنها تفاعل مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تتعلق بزيادة تعلم جميع أفراد الجماعة، وتهدف إلى ابتكار

المعرفة وتنظيمها، وأهم ما يميز مجتمع التعلم هو الرغبة والإرادة في تحقيق التناغم والتماسك بين مكوناته من أجل ابتكار المعرفة (النبوي، أمين محمد، ٢٠٠٨، ص ٥٠).

كما يمكن تعريف هذا المصطلح من زوايا متعددة، فقد عرفه سينج Senge بأنه: مجموعة من الأفراد يرتبطون بالعالم المحيط بهم يسودهم التفاعل، ويشتركون في ثلاثة خصائص هي: التفكير الإبداعي، والتعلم مدى الحياة، والتعلم التعاوني (Senge,1990,p14)

أيضاً يمكن تعريف مجتمع التعلم بأنه عملية مستمرة يعمل فيها الأفراد بشكل تعاوني في دورات متكررة من التقصي الجماعي والبحث الإجرائي من خلال الدراسة والحوار الجماعي من أجل تحقيق أفضل النتائج من التعلم للأفراد (D.Richard, 2019,p18).

• التعريف الإجرائي لمجتمع التعلم: يعرف مجتمع التعلم بأنه مجموعة من مديري مدارس المرحلة الإعدادية تجمعهم رؤية مشتركة، يتميزون بالتفكير الإبداعي والتعلم التعاوني في حل مشكلات مهنية محددة تواجههم في مجتمعهم المهني مما يساهم في تطوير التنمية المهنية لهم وزيادة معارفهم وتكاملهم مع هذا المجتمع.

٢- التنمية المهنية:

• التعريف اللغوي: نمو أو: نَمَا يَنمو نُموًا: أو نَمَى يَنمِي نَميًا ونَمَاءً ونَمِيَّةً (معجم القاموس المحيط، ٢٠٠٨، ص ١٦٥٤).

• التعريف الاصطلاحي للتنمية المهنية: تستخدم بعض مفاهيم التنمية المهنية منها النمو المهني، أو التدريب أثناء الخدمة، أو التعليم المستمر فهي عملية يمكن تحقيقها خلال التدريب أثناء الخدمة الذي يسعى إلى تزويد الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية وجودة الأداء في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية (رفاعي، عقيل محمود، ٢٠٠٩، ص ٧).

• التعريف الإجرائي للتنمية المهنية: يمكن تعريف التنمية المهنية بأنها عملية بناء مهارات تربوية وإدارية جديدة لمديري مدارس المرحلة الإعدادية، تمكنهم من تحسين كفاءتهم المهنية والإدارية في المجال التربوي لتحقيق نتائج عالية للمتعلمين.

الدراسات السابقة :-

يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: الأول الدراسات العربية والثاني الدراسات الأجنبية وسوف يتم عرض الدراسات في كل منهما من الأقدم إلى الأحدث، والدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:-

١- تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان:(يعقوب، خالد عطية، ٢٠١٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات (الدراسة النظرية- الدراسة الاستطلاعية- الاستبانة- الزيارة الميدانية)، وشملت العينة (١٨) مدير مدرسة، و(١٨) ناظر مدرسة و(١٨) معلماً من المحافظات المختارة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو ضعف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، وتوصلت الدراسة لتصور مقترح لتفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر، وبما يتناسب مع ثقافة وخصوصية المجتمع المصري، كما أوصت الدراسة بتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، والتأكيد على قيمة العمل الجماعي وروح الفريق، والاتصال الفعال والدعم المستمر من مديري المدارس.

٢- مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر:(هلال، شعبان أحمد، ٢٠١٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وخصائص مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام، وأهم نماذج مجتمعات التعلم ومقوماتها بمدارس التعليم العام، ومدى توافر مقومات مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة إلى عدد من العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة البحيرة، وقد بلغ إجمالي هذه العينة (١٩٤٣) فرداً من العاملين في مختلف المراحل التعليمية، ومن أهم نتائج الدراسة التوصل إلى أن درجة توفير مقومات مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر جاءت ضعيفة في كل المقومات بأبعادها المختلفة، ويأتي ذلك نتيجة قلة وعي بعض أفراد المجتمع المدرسي وخاصة المدير بالمفهوم الصحيح للرؤية والرسالة وكيفية بناء وتحقيق كل منهما، ومن أهم توصيات الدراسة ترسيخ ثقافة مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام، والاهتمام بتحفيز العاملين لدعم مواصلة تطبيق مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر.

٣- تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة:(قدومي، منال عبد المعطي، ٢٠١٧).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس، وصياغة تصور مقترح للارتقاء بمستوى التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء مجتمع المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبياناً موجه لمديري المدارس العامة، وخلصت الباحثة

إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير؛ حيث يعاني من قلة الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس، وعدم وجود هيئة تعني بمسئولياتها، والقصور في جهود البحث في مجال التنمية المهنية، وقدمت الباحثة تصورًا مستقبليًا للارتقاء بالتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء مجتمع المعرفة، وذلك من خلال تقديم استراتيجيات ينبغي التركيز عليها في مجال التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس.

٤- سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج: (توفيق، فيفي أحمد، ٢٠١٧).

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج بهدف تطوير العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبيان موجه لأعضاء المجتمع المدرسي في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، وشملت العينة المديرين والوكلاء وكبيري المعلمين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام في محافظة سوهاج كثيرة ومتنوعة منها: قلة المخصصات المالية المحددة وضعف الإمكانيات المادية بمدارس التعليم العام، وعزلة المدرسة عمّا يحدث حولها في المجتمع المحلي، وعدم توافر قيادة مدرسية داعمة لمثل هذه المجتمعات، وقدمت الدراسة سيناريو مستقبلي مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج.

٥- مجتمعات التعلم المهنية مدخل لتطوير الأداء بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء خبرات بعض الدول: (عبد الرحيم، أحمد جمعة، ٢٠١٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجتمعات التعلم المهنية ونشأتها ومفهومها وخصائصها ومتطلباتها تطبيقها في ضوء خبرات بعض الدول المعاصرة التي تبنت هذا المفهوم لتطوير أداء مؤسساتها التعليمية، ووضع تصور مقترح لتطوير هذا الأداء باستخدام مدخل بناء مجتمعات التعلم المهنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة من (المديرين، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، والمعلمين)، ببعض المدارس الثانوية الصناعية بمحافظات الإسكندرية، والقاهرة، والمنيا، وأسيوط، وسوهاج، وبلغ إجمالي العينة (١١٩٨) فردًا، ومن أهم نتائج الدراسة أهمية مدخل بناء مجتمعات التعلم في تحسين أداء العاملين والطلاب بالمؤسسات التعليمية والتربوية، بالإضافة إلى تطوير الممارسات المهنية

للمعلمين والإداريين، بما يؤدي إلى رفع المستوى التحصيلي للطلاب، ومن أهم توصيات الدراسة دعم وتطوير الأداء لتعزيز مدخل بناء مجتمعات التعلم.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:-

١- دراسة عن تعزيز تعلم خدمة المجتمع عن طريق مجتمعات التعلم (٢٠١٥).

(Ilana, Ronen & Sheme, Tal, 2015)

هدفت الدراسة إلى بحث مساهمة مجتمع التعلم لتعزيز مسؤولية الطلاب والمعلمين في عملية التعلم من خلال مشاركتهم الاجتماعية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي استبانة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من أعضاء المجتمع المدرسي من مديريين ومعلمين وطلاب في بعض المدارس العامة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لمجتمعات التعلم في شخصية المتعلمين في بعض الجوانب مثل تطوير التعلم الذاتي، والتعلم عن بعد، من خلال منهجية تدريب المعلمين، ويمكن أيضًا تنفيذ هذه الأفكار في مختلف الأطر التعليمية وأثناء الخدمة كجزء من تدريب المعلمين، ويتطلب مجتمع التعلم تعاونًا فعالًا لضمان نجاحه، ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بتنفيذ مجالات التعلم وتهيئة البيئة المدرسية المناسبة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية.

٢- سياسات وممارسات القيادة المدرسية في اليابان: استراتيجيات تنمية القيادة في أكيّتا:

(Yukiko, Yamamoto, , 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في محافظة أكيّتا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبيان كأداة للدراسة، بالإضافة إلى مقابلات مع قادة المدارس في أكيّتا، وتكونت العينة من مديري مدارس المراحل الابتدائية والثانوية الدنيا والثانوية، ومن نتائج الدراسة تنفيذ نظام التطوير المهني الشامل في محافظة أكيّتا بحيث يشمل جميع العاملين في المدرسة من خلال العمل التعاوني، وتم التوصل إلى أهمية تركيز البرامج التدريبية لمديري المدارس على المهارات الأساسية مثل الإدارة والتخطيط والتدريب، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الطرق الحديثة في التنمية المهنية، بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز استراتيجيات التنمية ممارسات القيادة لمديري المدارس.

٣- مبادئ الاحتراف في إدارة المدرسة: (Karatas,Ibrahim Hakan, 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المبادئ الأساسية اللازمة لمديري المدارس والتي تمكنه من ممارسة مهامه بطرق احترافية، وتم تصميم الدراسة بطريقة بحث تنبؤي متسلسل كمنهج بحثي، وتمثلت أداة الدراسة لجمع البيانات في: استبيان وإجراء مقابلة جماعية مركزة، وتكونت عينة

الدراسة من (٣٣) مشاركاً من مديري المدارس وعشرة معلمين من ثلاث مدارس مختلفة، بالإضافة إلى إجراء استطلاع على (٣٢٨) مشاركاً، وتم تحليل البيانات، وتمثلت نتائج هذه الدراسة في تحديد (٣٠) مبدأً احترافياً متمثلين في مجموعتين؛ (١٠) مبادئ في المجموعة الأولى، وهي الافتراضات العامة (المعتقدات) و(٢٠) مبدأً في المجموعة الثانية وهي معايير القيم الشخصية ومبادئ الممارسة، ومن أهم توصيات الدراسة أن يتخذ مدير المدرسة مبادئ الاحتراف كمرجع في تنمية المهارات والأفكار ووجهات النظر، بما يؤدي إلى رفع كفاءتهم المهنية.

ثالثاً: التشابه والاختلاف وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أ- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس، واستخدام المنهج المقارن في الدراسة.
- ٢- الاهتمام بمقومات تطبيق مدخل بناء مجتمعات التعلم في المدارس المصرية.
- ٣- أهمية مدخل مجتمعات التعلم في تحسين الأداء الإداري للعاملين في المدرسة.
- ٤- بحث أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس، وأهمية العمل التعاوني في برامج التدريب.
- ٥- ضرورة الاهتمام بتطبيق مدخل بناء مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام.

ب- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- اهتمام الدراسة الحالية بالتنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية، بينما اهتمت بعض الدراسات السابقة بمراحل تعليمية مختلفة منها المرحلة الثانوية.
- ٢- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المخل التربوي، حيث استخدمت الدراسات السابقة متطلبات مجتمع المعرفة كمدخل لدراسة تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس، في حين اقتصرت الدراسة الحالية بتطوير أساليب التنمية المهنية في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم، وخبرات بعض الدول المتقدمة.

ج- أوجه الاستفادة:

- ١- التعرف على أهمية دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين، والخبرة اليابانية باعتبار اليابان دولة متقدمة في مجال التنمية المهنية.
- ٢- التعرف على مفهوم مجتمعات التعلم، ومقومات بناء مجتمع التعلم في المدارس المصرية، ومفهوم تطوير الأداء الإداري.
- ٣- التعرف على مفهوم التنمية المهنية المستدامة، والتعرف على واقع التنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة في مجتمعات المعرفة باعتبارها اتجاهات تربوية معاصرة.

٤- التعرف على أهمية دور مدير المدرسة في تفعيل مجتمعات التعلم في المدارس.
٥- رصد أساليب مختلفة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، والتعرف على واقع الأداء الإداري في بعض المدن العالمية.

رابعاً: الإطار النظري للدراسة: يتمثل الإطار النظري فيما يلي:

(أ) - بناء مجتمعات التعلم.

يساعد مدخل بناء مجتمعات التعلم على منح صلاحيات توسعية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيقه، ومن هذه المداخل الإدارية الحديثة، الإدارة الذاتية للمدرسة، قد ظهر هذا المدخل نتيجة الرغبة في تحسين وتطوير الإدارة المدرسية من حيث مفهوماها، وأهدافها ووظائفها وعملياتها التعليمية والتربوية، والتي تمثل أهمية كبرى للمسؤولين عن إدارة وتنظيم التعليم، وصنّاع السياسة التعليمية، ومديري المدارس، والمعلمين، وأولياء الأمور، وكافة المهتمين بشئون التعليم (خليل، نبيل سعد، ٢٠١٤، ص ١٣).

(ب) - التنمية المهنية

١- أهداف التنمية المهنية:-

يتم توضيح أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس على النحو التالي(السعود، وحسنين، ٢٠١٦، ص ١٩٠):

- زيادة معارف ومهارات مدير المدرسة في مجال التقنيات الحديثة، ونظم المعلومات.
- رفع كفاءة مدير المدرسة من خلال الفكر التربوي المعاصر؛ لتعزيز ممارساته الوظيفية.
- توفير فرص المشاركة في صنع القرار عن طريق تفويض السلطة، وتوزيع أدوار القيادة.
- تجديد أساليب التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة، وتحسين مهارات الاتصال، والاطلاع على الفكر التربوي المعاصر.

• التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى في البيئة المحيطة.

ثانياً:- أبرز أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء بناء مجتمعات التعلم باليابان.

يتم عرض بعض الأساليب التي تدعم مجتمعات التعلم في اليابان، ومنها ما يلي:

(أ) - العمل في مجموعات تعلم .

تعتمد اليابان في برامج التنمية المهنية الحديثة على مبادئ مجتمعات التعلم، حيث يفضل ممارسة برامج التدريب في جماعات وتحت ملاحظات الآخرين من أقرانهم، ولذلك سعت إلى التركيز على ربط المدارس والمنظمات غير الحكومية بالمجتمعات المحلية لتناسب هذه السياسة، وأجرت بعض الأنشطة الداعمة لتلك الأسس منها: التعليم من أجل التنمية المستدامة، وتطوير

مبادئ المنهج التعليمي من أجل التنمية المستدامة، والتدريب على التعلم التشاركي، ليس فقط على المستوى العالمي ولكن على المستوى المحلي (Haruhiko, T, 2017, p21).

(ب)-التعليم المستمر والتنمية المستدامة.

اتخذت اليابان بعض الإجراءات والقرارات في سياسات التعليم من أجل التنمية المستدامة بما يناسب مع سياسات الحكومة اليابانية؛ حيث أنشأت الحكومة اليابانية مجلس يضم الوزارات والوكالات ذات الأهداف المشتركة من أجل التنمية المستدامة داخل مكتب مجلس الوزراء، عام ٢٠٠٦، كما وضعت خطة تنفيذية لتعزيز أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة تنص على أهمية إحداث تغيير في السلوك يمكّن من تحقيق بيئة تعليمية، ودمج التنمية في جميع مواقف التعليم والتعلم، مما يؤدي إلى التحول لمجتمع تعلم مستمر بحيث يمكن للجميع الحصول على التعليم عالي الجودة، وامتدت مشاريع التعليم من أجل التنمية المستدامة إلى أكثر من ١٠ مكاتب حكومية، من بينها (وزارة التربية والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا) ووزارة البيئة، وكان الهدف الرئيسي بناء مجتمع تعلم مستمر (Haruhiko, T, 2017, p22).

(ج) - قيادة الفريق.

اعتمد مديري المدارس على تغيير أساليب القيادة القديمة بفكرة القيادة المستقبلية والتي تعتمد في تنظيمها على قيادة الفريق، وتقسيم المسؤوليات القيادية بما يشمل تطوير قيادة المدرسة اتجاهات حديثة من أجل التنمية كأسلوب قيادة الفريق، والقيادة الموجهة نحو التدريس، والقيادة التفويضية؛ حيث يشير هذا السلوك القيادي إلى موافقة قائد المدرسة على السماح للمرؤوسين دمج مواهبهم الشخصية في الأنشطة التعليمية للسماح للفريق بتحقيق خطة التدريب، ومن حيث السلوكيات القيادية والتنظيمية يعتمد النموذج الياباني على التوازن بين السلطة والجانب الإنساني في القيادة، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين.

(Cheng, G, C, 2017,p150)

(د) - برامج المركز الوطني لتطوير المعلمين (NCTD).

يدعم المركز الوطني لتطوير التنمية المهنية برامج للقادة الذين يتم ترشيحهم من قبل مجلس التعليم على المستوى الوطني MEXT، حيث يقدم NCTD برنامجين تدريبيين، وهي تدريب الإدارة المدرسية، وتدريب المدرسين الجدد على الإدارة التنظيمية للمدرسة، وتم تصميم برامج تدريب إدارة المدرسة حسب الموقف المحدد والخبرات، مثل المدير، نائب المدير والمعلمين من المستوى المتوسط، فهذه البرامج التدريبية تغطي مختلف جوانب إدارة المدرسة، ففي عام

٢٠١٥ ركز تدريب الإدارة المدرسية على أربعة مجالات، هي الإدارة التنظيمية، والالتزام المدرسي، وإدارة المخاطر، وقضايا أخرى متعلقة بالتدريس، ويوفر NCTD أيضًا تدريبًا متخصصًا في المدرسة توفير المعرفة حول النظريات والممارسات لتحقيق الفعالية لإعداد قادة المدارس كمدرّب خبير في إدارة المدارس في منطقتهم (Yamamoto, Y & Enomoto, N, 2016, p28) .
هـ- تبادل الأدوار.

يعد الحوار بين قادة المدارس والباحثين في مجال التدريب أمرًا ضروريًا لإيجاد بدائل لحل المشكلات، ومتابعة الاتجاهات العالمية المعاصرة من خلال ظروف المجتمع والسياسات التعليمية، وأوضحت التجربة مدى فاعلية التدريب عن طريق تبادل الأدوار في تنمية مهارات مدير المدرسة وزيادة الكفاءة في ممارسة عمله الإداري، ويتم تبادل الأدوار من خلال انتقال جميع أعضاء طاقم المدرسة، بما في ذلك مدير المدرسة، من مدرسة إلى مدرسة أخرى كل بضعة سنوات، وفي بعض الأحيان ينتقلون إلى الإدارة التعليمية (نظام التناوب في شؤون الموظفين)، كما يتولى كل مدير مدرسة قضايا إدارة المدرسة التي تركها السلف وقت وصوله إلى المدرسة الجديدة، ومجلس التعليم بالمحافظة الذي يقع بين الولاية والبلدية هو المسؤول عن نظام هذا التناوب.

(Yang, j & Yorozu, R, 2015, P19)

كما أسست وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا، مكتب سياسة التعلم مدى الحياة (التعلم المستمر)، وهو مسئول عن تخطيط التعليم الذي يعزز التعاون بين المدارس والأسر والمجتمعات من خلال التخطيط التربوي الجيد، ويتألف المكتب من خمسة أقسام: (تخطيط وتنسيق السياسات - تخطيط البحث التحليلي - تعزيز التعلم مدى الحياة - التربية الاجتماعية وتعلم المساواة بين الجنسين - الإعلام التربوي وسياسة المعلومات)، وتمت إعادة تنظيم المجالس في مجلس التعليم المركزي لزيادة التعاون في السياسات والبرامج والتدريب المهني، كما أنشأت اليابان اللجنة الاستشارية الوطنية للتعلم المستمر (NACLL) كجزء من المجلس المركزي للتعليم، واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعلم مدى الحياة.

(Yang.j&Yorozu,R,2015,p24)

ويتم إعداد المدارس بتطوير أساليب الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق أهداف التنمية المهنية، حيث يستخدم نموذج الإدارة الفعالة في المدارس كنموذج لتطوير التنمية المهنية للمعلمين من أجل إعدادهم لتولي القيادة، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم على حضور حلقات عمل ومؤتمرات، مما يعزز عملية تحسين تنمية المعلمين، وتهتم الإدارة المدرسية بقواعد المشاركة الإيجابية وتوفير التدريب من أجل زيادة كفاءة وفاعلية مديري المدارس، ويكرس المعلمون مفاهيم

جديدة عن المهارات والاستراتيجيات مما يزيد من التغذية المرتدة، حيث يدعم ذلك التطوير المهني المستمر، من خلال المهارات اللازمة في مجتمع قائم على المعرفة (Cisse,M,2009,p46).

خامسًا: الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية في:

١- التعرف على واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر.

٢- تحديد المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر.

٣- مقترحات للعلاج والتطوير.

ب- إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المحور خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدق وثبات

الاستبانة، وعرض وتفسير البيانات، ويسير المحور كالتالي:

١- خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة لمديري وكلاء مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في

أربع محافظات: (الإسماعيلية، والقاهرة، والشرقية، وبنى سويف)، وقد تضمنت الاستبانة أبرز

مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء مجتمعات التعلم، للتعرف على الواقع الممارس

لأساليب التنمية المهنية في مصر، وتقييم مستوى برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري

المدارس، وسارت خطوات إعداد الدراسة الميدانية على النحو التالي:

• تقنين أداة الدراسة:

• حساب صدق وثبات الاستبانة كالتالي:

من خلال برنامج SPSS (V25) تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

٢- حساب صدق أداة الدراسة: تم حساب الصدق في أداة الدراسة بطريقتين هما:

- صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة متخصصة من أساتذة كليات التربية

في بعض الجامعات المصرية، وقد تفضلوا بوضع ملاحظاتهم وإبداء آرائهم في مناسبة انتماء

فقرات الاستبانة لمحاورها، وصحة صياغة عبارات الاستبانة وسلامتها اللغوية، والتحقق من

وضوح العبارات ومناسبتها لموضوع الاستبانة ومدى صحة الاستبانة في قياس أهدافها، وبالتالي

فقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال آراء السادة المحكمين.

- الصدق التكويني: تم التحقق من قياس الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط "بيرسون" Pearson بين درجات كل فقرة من فقرات البعدين الأول والثاني، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (V25) ، وذلك لقياس مدى ارتباط كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الجزء الأول									إجابيات واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم.
رقم الفقرة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
معامل الارتباط	**٠,٣٥٨	**٠,٣٠٠	**٠,٧٠٠	**٠,٢٢٤	**٠,٤٧٣	**٠,٧٨٢	**٠,٥٤٧	**٠,٥٩٧	**٠,٦٥٦
رقم الفقرة	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨
معامل الارتباط	**٠,٧٣٣	**٠,٦٤٧	**٠,٦٤٢	**٠,٧٣٩	**٠,٥٩١	**٠,١٩٢	**٠,٥١٢	**٠,٤٤٢	**٠,١٦٤
رقم الفقرة	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧
معامل الارتباط	**٠,٣٠٧	**٠,٥٨٩	**٠,٢٠٧	**٠,٤٢٥	**٠,٧١٩	**٠,٧٣٩	**٠,٢١٦	**٠,٢٤١	**٠,٤٨٥
رقم الفقرة	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	-----
معامل الارتباط	**٠,١٨٨	**٠,٧٢٨	**٠,٧٧٤	**٠,١٤٧	**٠,٦٩٧	**٠,٧٧٩	**٠,٨٠٢	**٠,٢١٣	-----
الجزء الثاني									سلبيات واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم
رقم الفقرة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
معامل الارتباط	**٠,٣٢٩	**٠,٥٣٢	**٠,٧١٤	**٠,٧٩٥	**٠,٢٥١	**٠,٦٨٠	**٠,٥٧٠	**٠,٦٦٦	**٠,٥٦٢
رقم الفقرة	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨
معامل الارتباط	**٠,٢٦٧	**٠,٥٤٨	**٠,٥٣٧	**٠,٣٩٢	**٠,٥١٤	**٠,٤٤٤	**٠,٦٤٧	**٠,٨٤٥	**٠,٤٦٧

** دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) (2-tailed) (Correlation is significant at the 0.01 level)

من نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" Pearson بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد ذات قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق الاعتماد على صدق المحكمين وحساب الاتساق الداخلي، عن طريق معامل ارتباط "بيرسون" Pearson والذي أوضح أن جميع

فقرات الاستبانة متسقة داخليًا مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

• ثبات أداة الدراسة Reliability: ولحساب ثبات محاور الاستبيان وثبات الاستبيان ككل تم حساب ثبات بنود الاستبيان عن طريق معامل "ألفا كرونباخ Cronbach's alpha"، وتم حساب الثبات من خلال عينة أولية مكونة من (٣٠) فردا من مديري المدارس (٩ مدير مدرسة، و٢١ وكيل مدرسة)، وتم تضمينهم إلى العينة الأصلية، وتستخدم لقياس ثبات الاستبانة ذات التقدير المتصل كما في مقاييس الاتجاهات، كمقياس ليكرت الثلاثي، وكانت نتائج الثبات كما يلي في الجدول:

جدول رقم (٢)

قيم ثبات محاور أداة الدراسة بطريقة معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's alpha)

م	البند	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم (إيجابيات)	٣٥	٠.٩١
٢	واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم (سلبيات)	١٨	٠.٨٤
٣	الثبات العام للاستبيان	٥٣	٠.٩٠

يتضح من الجدول السابق أن الثبات العام للاستبيان مرتفع. حيث بلغ (٠.٩٠) لإجمالي فقرات الاستبيان والتي بلغت (٥٣) فقرة. بينما بلغ ثبات البعد الأول (الإيجابيات) (٠.٩١)، وبلغ ثبات البعد الثاني (السلبيات) (٠.٨٤)، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن نتائج الثبات والاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) على درجة مناسبة، وأن جميع أبعادها على درجة جيدة من الثبات، وهذا يدل على أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

جدول رقم (٣): أقسام الاستبانة ومحاورها

م	أقسام الاستبانة	عدد الفقرات
أ- المحور الأول	واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم.	٣٥
ب- المحور الثاني	مقترحات التغلب على معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم	١٨
ب- المحور الثاني	سؤال مفتوح	٥٣
الإجمالي		٥٣

٣- تحديد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (مديري - وكلاء) مدارس المرحلة الإعدادية في محافظات: (القاهرة - الإسماعيلية - الشرقية - بني سويف)، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية، وقد واجهت الباحثة صعوبات في مرحلة التطبيق؛ حيث كان الاستعداد لاختبارات الفصل الدراسي الأول وانشغال بعض المديرين والوكلاء في أعمال المتابعة، وتم توزيع (٤٧٠) استبياناً على مستوى المحافظات، وحصلت الباحثة على (٤٢٨)، حيث قُدم عدد (٤٢) استبانة في بعض المدارس، وتم استبعاد (٢٨) استبانة تالفة وغير صالحة للرصد، وبعد استبعاد الاستبيانات التالفة كان مجموع الاستبيانات الصالحة للرصد والتحليل (٤٠٠) استبيان ويمثل نسبة ٦.١٪ من مجتمع الدراسة.

العينة المطلوبة في إجراءات الدراسة طبقاً لمعادلة "كرجسي ومورجان

((Krejcie Robert V, Morgan Daryle W,1970)

وهي عينة من مديري ووكلاء مدارس المرحلة الإعدادية في المحافظات الآتية:

- القاهرة: إدارات (النزهة - وسط القاهرة - مصر الجديدة): العدد الكلي للمحافظة (٥٦٢)، وتم تحديد عينة مكونة من (٢٣٤) فرداً.
- الإسماعيلية: إدارتا (شمال الإسماعيلية - أبو صوير): العدد الكلي (٢٠٢)، وتم تحديد عينة مكونة من (١٣) فرداً.
- الشرقية: إدارات (شرق الزقازيق - أبو حماد - القرين): العدد الكلي (١٠٢٧)، وتم تحديد عينة مكونة من (٣٧٠) فرداً.
- بني سويف: إدارة (بني سويف): العدد الكلي (٣٨٤)، وتم تحديد عينة مكونة من (٢٤) فرداً.
- وبذلك يكون إجمالي أفراد العينة (٣٧٧)، وبتقريب هذا العدد يصل إلى (٤٠٠) فرد.

سادسًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تتم مناقشة نتائج الدراسة حسب ترتيب محاور الاستبيان من خلال توضيح درجة تحقق كل عبارة من عبارات كل محور، وتحليل كل عبارة من عبارات الأبعاد المختلفة في الاستبانة موضع التطبيق، من خلال الجدول التالي كما يلي:

أ- عبارات البعد الأول (الإيجابيات):

جدول رقم (٤)

مستوى تحقق عبارات البعد الأول (واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم)

م	عبارات خاصة بالإيجابيات	يتحقق	لا يتحقق		متوسط الوزن النسبي	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
			ك	ك			
١	ينشر مدير المدرسة ثقافة مجتمعات التعلم المهنية في مدرسته	٩٦	١١١	١٩٣	١.٧٦	لا يتحقق	الثاني عشر
٢	يعلن رؤية المدرسة للمجتمع المدرسي.	١٠١	١٧٨	١٢١	١.٩٥	إلى حد ما	الثالث
٣	ينشر رسالة المدرسة بوضوح للمجتمع المدرسي.	٦٦	١٦١	١٧٣	١.٧٣	إلى حد ما	الثالث عشر
٤	يعلن مدير المدرسة خطة سنوية لتطوير أداء مدرسته.	٥٤	٨٩	٢٥٧	١.٤٩	لا يتحقق	واحد وثلاثون
٥	يوفر مدير المدرسة مناخا تعليميا داعما للتعليم والتعلم.	٧٢	٥٢	٢٧٦	١.٤٩	لا يتحقق	اثنان وثلاثون
٦	يحفز مدير المدرسة العاملين بها للعمل في جماعات.	٨٥	٨١	٢٣٤	١.٦٣	لا يتحقق	الثالث والعشرون
٧	يحتفل مدير المدرسة بإنجازات الطلاب في المدرسة.	١١٢	١٥٩	١٢٩	١.٩٦	إلى حد ما	الثاني
٨	يعلن عن إنجازات العاملين بها	١٢٧	١٣٩	١٣٤	١.٩٨	إلى حد ما	الأول
٩	يشارك في وضع الخطة السنوية لوحدة التدريب بالمدرسة.	٦٤	٦٢	٢٧٤	١.٤٨	لا يتحقق	ثلاث وثلاثون
١٠	يجسد رؤية المدرسة من خلال عملية التخطيط.	٧٣	٧٥	٢٥٢	١.٥٥	لا يتحقق	الثامن والعشرون
١١	يستثمر نتائج التحليل البيئي للمدرسة لتحديد المعوقات لمواجهتها والفرص لاستثمارها.	٩٣	٧٥	٢٣٢	١.٦٥	لا يتحقق	الثامن عشر
١٢	يشرك العاملين بالمدرسة في صناعة القرارات المدرسية واتخاذها.	٩٤	٨٠	٢٢٦	١.٦٧	لا يتحقق	السادس عشر

تابع:جدول رقم (٤)

مستوى تحقق عبارات البعد الأول (واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم)

الخامس والعشرون	لا تتحقق	١.٦١	٢٣٩	٧٨	٨٣	يستثمر الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطط.	١٣
الحادي عشر	إلى حد ما	١.٧٨	١٩٤	٩٩	١٠٧	يحدد مدير المدرسة أنشطة للتقويم من خلال خطة المدرسة.	١٤
السابع	إلى حد ما	١.٨٥	١٤٩	١٦١	٩٠	يستثمر نتائج التقويم السابقة في التخطيط اللاحق.	١٥
التاسع	إلى حد ما	١.٨٣	١٥٣	١٦١	٨٦	يتابع أداء المعلمين بشكل مستمر.	١٦
خمس وثلاثون	لا تتحقق	١.٤١	٢٨٦	٦٤	٥٠	يتبنى معايير مقننة لمتابعة تعلم الطلاب.	١٧
اربع وثلاثون	لا تتحقق	١.٤٤	٢٧٦	٧٢	٥٢	يقدم برامج تنفيذية لتحسين العملية التعليمية.	١٨
الخامس	إلى حد ما	١.٨٩	١٤١	١٦٢	٩٧	يوظف التقنيات الحديثة في دعم التعليم والتعلم.	١٩
التاسع والعشرون	لا تتحقق	١.٥٥	٢٥٤	٨٢	٦٤	يطبق المراجعة الذاتية للمدرسة بأساليب مناسبة.	٢٠
الخامس عشر	إلى حد ما	١.٦٩	٢٤٣	١٦٩	٨٨	يدعم البحث العلمي وخاصة بحوث الفعل للمعلمين.	٢١
الثامن	إلى حد ما	١.٨٤	١٣١	٢٠١	٦٨	يمكن جميع الطلاب من التعلم وفق ما يمتلكونه من قدرات.	٢٢
التاسع عشر	لا تتحقق	١.٦٥	٢٢٨	٨٤	٨٨	يحفز عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة	٢٣
الحادي والعشرون	لا تتحقق	١.٦٤	٢٣١	٨	٨٦	يعزز العمل الجماعي من خلال فرق العمل	٢٤
العشرون	لا تتحقق	١.٦٥	٢٣١	٧٧	٩٢	يشكل مجموعات التعلم المهنية داخل المدرسة	٢٥
السادس	إلى حد ما	١.٨٦	١٤٦	١٦٥	٨٩	يشارك في القضايا المؤثرة في المجتمع المدرسي	٢٦
الرابع	إلى حد ما	١.٩٢	١٣٣	١٧٤	٩٢	يُعرف أسر الطلاب بدورهم في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة	٢٧

تابع:جدول رقم (٤)

مستوى تحقق عبارات البعد الأول (واقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم)

العاشر	إلى حد ما	١.٨١	١٥٤	١٧٠	٧٦	٢٨	يتبادل الخبرات مع المدارس الأخرى التي حققت نجاحاً
السادس والعشرون	لا تتحقق	١.٥٨	٢٤٦	٧٧	٧٧	٢٩	يتبادل الخبرات مع مؤسسات المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة
السابع عشر	إلى حد ما	١.٦٧	٢٢٢	٨٩	٨٩	٣٠	يضع مدير المدرسة رؤية للتطوير المهني للعاملين بها
السابع والعشرون	لا تتحقق	١.٥٨	٢١٥	١٣٧	٤٨	٣١	يخطط للتطوير المهني من خلال المراجعة الذاتية
الثلاثون	لا تتحقق	١.٥٢	٢٦٨	٦٥	٦٧	٣٢	ينفذ برامج التنمية المهنية بما يناسب ظروف المدرسة
الرابع والعشرون	لا تتحقق	١.٦٣	٢٣٣	٨٤	٨٣	٣٣	يدعم خطة المدرسة بالبرامج التدريبية
الرابع عشر	إلى حد ما	١.٧١	٢١١	٩٦	٩٣	٣٤	يبنى شراكات استراتيجية مع الجهات ذات العلاقة بالتطوير المهني
الثاني والعشرون	لا تتحقق	١.٦٤	٢٣٢	٨٠	٨٨	٣٥	يوضح مدير المدرسة مصادر التنمية المهنية الذاتية

من الجدول السابق يتم توضيح درجة كل مفردة وتفسير نتائجها حسب الفقرات الأكثر أهمية والفقرات الأقل أهمية كما يلي:

١- الفقرات التي نالت أعلى مستوى من الأهمية:

• يحتفل مدير المدرسة بإنجازات الطلاب في المدرسة:

بلغ متوسط الوزن النسبي للعبارة عند أفراد العينة (١.٩٦)، ونالت المستوى الأول من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المسؤوليات الإدارية المطلوبة منه، وضعف تدريب المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة وعدم التسلسل في شغل الوظائف الإدارية، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة محمد ميمي السعيد(السعيد، محمد ميمي، ٢٠١٧، ص ٢٦٥).

• يعلن عن إنجازات العاملين بالمدرسة:

بلغ متوسط الوزن النسبي للعبارة عند أفراد العينة (١.٩٨)، ونالت المستوى الثاني من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، فعلى الرغم من ضرورة التفاعل المستمر بين مدير المدرسة والمعلمين إلا أن مهارة تحفيز العاملين بها من قبل

المدير ضعيفة إلى حد ما، وأيضاً مهارة تحسين الروح المعنوية للمعلمين تحتاج إلى مزيد من التطوير والتعزيز، فعلى الرغم من أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري بتنمية قيادة مدرسية داعمة للتغيير، وموجهة لطاقت العاملين لتحقيق أهداف التعليم، وقادرة على استغلال الموارد المتاحة وفق معايير صارمة، إلا أنه لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، بالإضافة إلى تبني مدير المدرسة الأسلوب التقليدي في ممارسة مهامه الوظيفية. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ص ٧٣)

• يعلن رؤية المدرسة للمجتمع المدرسي:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (١.٩٥)، ونالت المستوى الثالث من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق إلى حد ما، فمن خلال الاجتماعات التي قد يتم عقدها في بداية العام الدراسي يكون لمدير المدرسة رؤية يرغب في تحقيقها، تتمثل في اللوائح والقوانين التعليمية، وذلك من خلال تعاون المعلمين مع إدارة المدرسة، ومن خلال وحدة التدريب والجودة وتوضيح معايير الاعتماد والجودة، وعرضها على المعلمين لمعرفةها، وقدرة تمكن مدير المدرسة من استغلال الوقت، وكيفية التخطيط الجيد بعقد الاجتماعات وحلقات النقاش في المدرسة، وعرض الرؤية والرسالة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إيمان السيد عبد الفتاح، والتي ترى أن مدير المدرسة الإعدادية لديه من مهارة إدارة الوقت ما يمكنه من التخطيط الجيد طويل المدى بما يدعم قدرته على إيجاد الحلول الإيجابية التي تساعده في حل مشكلاته وإدارة مدرسته بسرعة وكفاءة (عبد الفتاح، إيمان السيد، ٢٠١١، ص ٥٢٢).

٢- فقرات نالت مستوى أقل من الأهمية:

• يشارك في وضع الخطة السنوية لوحدة التدريب بالمدرسة:

بلغ المتوسط الوزني للعبارة عند أفراد العينة (١.٤٨)، ونالت المستوى (٣٣) من حيث الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة لا تتحقق في الواقع الفعلي، حيث يرأس مدير المدرس جميع الوحدات المدرسية بما فيها وحدة التدريب والجودة، وذلك بصفة إدارية رسمية، حيث يتم تكليف أحد المعلمين بإدارة وحدة التدريب والجودة وتفعيل برامجها في المدرسة، وممارسة أنشطتها وإطلاع المدير على المستجدات، إلا أن ذلك يكون بعيداً عن موضوعات وحدة التدريب والاشتراك في وضع برامجها للمواد المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى تعدد مسؤوليات المدير، وقلة استعداد المديرين، والروتين الإداري لدى المديرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عقيل محمود رفاعي (رفاعي، عقيل محمود، ٢٠١٣، ص ٣٨٨).

• يقدم برامج تنفيذية لتحسين العملية التعليمية:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (١.٤٤)، ونالت المستوى رقم (٣٤) من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة لا تتحقق بالواقع الفعلي، وهذا يعني أن هناك ضعفاً واضحاً في افتقاد مديري المدارس إلى قدر كبير من الاحتياجات التدريبية، التي تمكنهم من تقديم برامج تدريبية هادفة قابلة للتنفيذ لتحسين العملية التعليمية، ووجود عدد من مديري المدارس يفضلون استخدام الأسلوب التقليدي في ممارسة المهنة، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة مريم قاسم شبير؛ حيث ترى أن افتقاد مدير المدرسة للاحتياجات التدريبية يؤثر سلباً على جودة أداء المدير كقائد تربوي مهنيًا وإدارياً (شبير، مريم قاسم، ٢٠٠٨، ص ٢٣).

• يتبنى معايير مقننة لمتابعة تعلم الطلاب:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (١.٤١)، ونالت المستوى رقم (٣٥) من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة لا تتحقق بالواقع الفعلي؛ فالاتجاهات الحديثة لقياس المستوى التحصيلي ومتابعة الغياب من خلال المواقع الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم يعزز من متابعة الطلاب، وقد لا يتمكن مدير المدرسة من المتابعة المستمرة لتعلم الطلاب، فيعتمد بعض مديري المدارس على المعلم والمشرف الأول لمتابعة الطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إيمان زغول النجار؛ حيث ترى قصوراً في دور التلاميذ نحو المشاركة مع إدارة المدرسة، وضعف مشاركة اتحاد الطلاب في إدارة المدرسة بحجة أنه مضيعة للوقت وغير مجدٍ علمياً، ويعتبر ذلك من أهم معوقات المشاركة الفعلية للطلاب مما يؤثر سلباً على متابعة مدير المدرسة لعملية تعلم الطلاب (النجار، إيمان زغول، ٢٠٠٩، ص ٥٢٥).

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد العينة عن فقرات البعد الأول يتضح ما يلي:

حصلت بعض فقرات هذا البعد على نسبة استجابة تنحصر ما بين (١ - ١.٦٧)، وبذلك تدخل العبارة حيز عدم التحقق، وبذلك تكون الفقرة سلبية في واقع أساليب التنمية المهنية، وبالتالي تكون من معوقات تطوير أساليب التنمية المهنية في الواقع المصري، وهذه الفقرات كالتالي:

- ١- ينشر مدير المدرسة ثقافة مجتمعات التعلم المهنية في مدرسته.
- ٢- يعلن مدير المدرسة خطة سنوية لتطوير أداء مدرسته.
- ٣- يوفر مدير المدرسة مناخاً تعليمياً داعماً للتعليم والتعلم.
- ٤- يحفز مدير المدرسة العاملين بها للعمل في جماعات.
- ٥- يشارك في وضع الخطة السنوية لوحدة التدريب بالمدرسة.

- ٦- يجسد رؤية المدرسة من خلال عملية التخطيط.
 - ٧- يستثمر نتائج التحليل البيئي للمدرسة لتحديد المعوقات لمواجهتها والفرص لاستثمارها.
 - ٨- يشترك العاملین بالمدرسة في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية.
 - ٩- يستثمر الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطط.
 - ١٠- يتبنى معايير مقننة لمتابعة تعلم الطلاب.
 - ١١- يقدم برامج تنفيذية لتحسين العملية التعليمية.
 - ١٢- يحفز عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة.
 - ١٣- يعزز العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
 - ١٤- يشكل مجموعات التعلم المهنية داخل المدرسة.
 - ١٥- ينفذ برامج التنمية المهنية بما يناسب ظروف المدرسة.
 - ١٦- يدعم خطة المدرسة بالبرامج التدريبية.
 - ١٧- يوضح مدير المدرسة مصادر التنمية المهنية الذاتية.
- ب- تفسير نتائج البعد الثاني : معوقات أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء بناء مجتمعات التعلم (سلبيات)

جدول رقم (٥)

مستوى تحقق عبارات البعد الثاني

م	عبارات خاصة بالسلبيات	يتحقق ك	لا يتحقق ك	متوسط الوزن النسبي	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
١	محدودية صلاحيات إدارة المدرسة	٢٣٤	١٠١	٦٥	٢.٤٢	الثاني عشر
٢	تسرب بعض العاملين بالمدرسة (نقل ندب)	٢٣٠	١١٠	٦٠	٢.٤٣	العاشر
٣	ضعف التمويل المالي المقدم للمدرسة	٢٢٣	١٥٢	٢٥	٢.٥٠	السابع
٤	وجود مشكلات في أوقات التدريب أثناء الدراسة	٢٢٨	١٦٥	٧	٢.٥٥	الخامس

تابع: جدول رقم (٥)

مستوى تحقق عبارات البعد الثاني

٥	ضعف شمولية الدورات التدريبية للمجتمع المدرسي	٦٦	٨٣	٢٥١	١.٥٤	لا تحقق	الثامن عشر
٦	قلة التجهيزات المدرسية من أبنية وأدوات معملية ووسائل	٢١٩	١٥٥	٢٦	٢.٤٨	تحقق	الثامن
٧	محدودية نظام الحوافز التشجيعية للمتدربين	٢٠٢	١٥٨	٤٠	٢.٤١	تحقق	الثالث عشر
٨	ضعف المكافآت المقدمة للمدرسين	٢٠٩	١٦٢	٢٩	٢.٤٥	تحقق	التاسع
٩	قلة وجود قاعات مخصصة للتدريب في بعض المدارس	٢٧٥	٨٩	٣٦	٢.٦٠	تحقق	الثاني
١٠	محدودية وسائل الاتصال في بعض المدارس	٨٤	٩٤	٢٢٢	١.٦٦	لا تحقق	السابع عشر
١١	ضعف وعي المجتمع بأهمية التنمية المهنية لمديري المدارس	٢٠١	١٥٩	٤٠	٢.٤٠	تحقق	الرابع عشر
١٢	محدودية وعي المجتمع بثقافة مجتمعات التعلم	٢٦٩	٩٠	٤١	٢.٥٧	تحقق	الثالث
١٣	محدودية وعي مؤسسات المجتمع بالشراكة المجتمعية	١٥٧	١٦٣	٨٠	٢.١٩	إلى حد ما	الخامس عشر
١٤	قلة مشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة	٢٨٢	٨٤	٣٤	٢.٦٢	تحقق	الأول
١٥	ندرة وسائل الاتصال بين المدرسة والمجتمع	١٤٨	١٦٥	٨٧	٢.١٥	إلى حد ما	السادس عشر
١٦	قلة عدد الاجتماعات المنعقدة لمجالس الآباء والمعلمين	٢١٠	١٥٣	٣٧	٢.٤٣	تحقق	الحادي عشر
١٧	تجنب بعض مؤسسات المجتمع المشاركة في تمويل برامج التنمية المهنية	٢٣٢	١٦٢	٦	٢.٥٧	تحقق	الرابع
١٨	ضعف وضوح رؤية ورسالة المدرسة للمجتمع	٢٥٧	١٠١	٤٢	٢.٥٤	تحقق	السادس

من خلال الجدول السابق يتم توضيح وتفسير درجة بعض عبارات البعد الثاني من حيث الأهمية

كما يلي:

- ١- الفقرات التي نالت أعلى مستوى من الأهمية:
- قلة مشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (٢.٦٢)، ونالت المستوى الأول من حيث الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق بالواقع الفعلي، وهذا يعني وجود ضعف واضح في المشاركة الفعلية للمجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة، فعلى الرغم من انعقاد مجالس الآباء والمعلمين عدة مرات، إلا أن هذا لا يفي بغرض التحسين المدرسي المستمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خلف رجب عبد الرسول، والتي تؤكد على أن هناك ضعفاً في مساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمشاركة في حل المشكلات (عبد الرسول، خلف رجب، ٢٠١٨، ص ٤٢٤).

• قلة وجود قاعات مخصصة للتدريب في بعض المدارس:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (٢.٦٠)، ونالت المستوى الثاني من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق بالواقع الفعلي، وقد يفسر ذلك ضعف وقصور البرامج التدريبية في مجال التعلم الذاتي وتنمية المهارات تبعاً لمتغيرات واحتياجات سوق العمل وتأهيل الكفاءات والمهارات لدخول مجال العمل (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص ٥٩).

• محدودية وعي المجتمع بثقافة مجتمعات التعلم:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (٢.٥٧)، ونالت المستوى الثالث من حيث الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق بالواقع الفعلي، ويعني هذا ضعف ومحدودية وعي المجتمع بثقافة مجتمعات التعلم من جانب، وضعف مساهمة المناهج للاتجاهات التربوية الحديثة وأهمية العمل في جماعات والتعلم التعاوني، وضعف التنسيق الداخلي في مؤسسات التعليم للاتجاهات التربوية الحديثة وارتباطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص ٥٩).

٢- فقرات نالت أقل مستوى من الأهمية:

• ندرة وسائل الاتصال بين المدرسة والمجتمع.

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (٢.١٥)، ونالت المستوى رقم (١٦) من الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة تتحقق إلى حد ما بالواقع الفعلي، فعلى الرغم من توفر أجهزة الاتصال الحديثة في بعض المدارس، إلا أن بعض المدارس تعاني من قصور في توفير أساليب الاتصال الحديثة، وتفتقر إلى وجود كفاءات مدربة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات إن وجدت، وتخوف بعض إدارات المدارس من المساءلة بعرض المشكلات المدرسية على المجتمع المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خلف رجب عبد الرسول؛ حيث يرى أن ضعف اتصال المدرسة

بالمجتمع يرجع إلى ضعف إمكانات المدرسة التكنولوجية والمادية، أو تخوف العديد من إدارات المدارس من التعرض للمساءلة(عبد الرسول، خلف رجب، ٢٠١٨، ص٤٢٦).

• محدودية وسائل الاتصال في بعض المدارس:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (١.٦٦)، ونالت المستوى رقم (١٧) من حيث الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة لا تتحقق بالواقع الفعلي، حيث إن التوجهات الحديثة للدولة هي دعم وتفعيل استخدام وسائل الاتصال عن بُعد في بعض المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى، وتوفير الأجهزة الحديثة في مجال التعليم، وخاصة ما حدث من تبعات وأزمات في التعليم المصري تم محاولات تفاديه عن طريق التعلم عن بعد، فعلى الرغم من تزويد المدارس بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستثمار الكثير من الموارد المالية في هذا الاتجاه، فإنه لا يزال هناك قصورٌ في البنية التحتية للتكنولوجيا ووسائل الاتصال بالمدارس(الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص٤٢).

• ضعف شمولية الدورات التدريبية للمجتمع المدرسي:

بلغ متوسط الوزن النسبي لهذه العبارة (١.٥٤) ونالت المستوى رقم (١٨) من حيث الأهمية؛ حيث يرى أفراد العينة أن العبارة لا تتحقق بالواقع الفعلي؛ حيث إن برامج التدريب تشمل معظم التخصصات في مجال التعليم، ومعظم التخصصات في الإدارة المدرسية تتلقى برامج تدريبية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسامه رءوف على إبراهيم؛ حيث ترى أن البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين تتنوع وتختلف باختلاف المرحلة التعليمية(إبراهيم، أسامه رءوف، ٢٠١٦، ص ٣٦٢).

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد العينة عن البعد الثاني يتضح ما يلي:

حصلت بعض فقرات هذا البعد على نسبة استجابة تنحصر ما بين (١ - ١.٦٧)، وبذلك تدخل العبارة حيز عدم التحقق، وبذلك تكون فقرة إيجابية في واقع أساليب التنمية المهنية، وقد تساعد في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس، وتم حصر هذه الفقرات كالتالي:

١. ضعف شمولية الدورات التدريبية للمجتمع المدرسي.

٢. محدودية وسائل الاتصال في بعض المدارس.

حيث تشير نتائج هذه الفقرات إلى أن برامج التدريب المقدمة من الأكاديمية المهنية للمعلمين تشمل جميع فئات الإدارة المدرسية، فتوجد برامج تدريبية مقدمة للمديرين والمعلمين باختلاف

تخصصاتهم، بالإضافة إلى الإداريين في المدرسة، كما تشير إلى وجود قنوات اتصال بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى.

سابعًا: نتائج الدراسة:

يتم عرض النتائج النظرية أولاً، ثم يليها النتائج الميدانية للدراسة:

أ- النتائج النظرية للدراسة:

تشير النتائج النظرية للدراسة إلى وجود بعض المعوقات في أساليب التنمية المهنية في مصر، وقد ترجع هذه المعوقات إلى قصور في وضع البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس، وذلك لعدم اشراك مدير المدرسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراته وقدراته وزيادة كفاءته المهنية، بالإضافة إلى قلة شمولية التدريبات للمهارات المختلفة التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة، ومازال الأسلوب الهرمي في التعليمات والقرارات الوزارية هو الاتجاه السائد في الإدارة بمختلف مستوياتها، كما أن ضعف التمويل المقدم إلى مراكز التدريب والتنمية المهنية قد يكون عائقًا أمام تنفيذ هذه المراكز لتحقيق أهدافها.

من الدروس المستفادة من الخبرة اليابانية في تطوير أساليب التنمية المهنية لمديري

مدارس المرحلة الإعدادية ما يلي:

١- قدرة اليابان في مواجهة تداعيات الهزيمة بعد الحرب العالمية الثانية، والاهتمام الأول بالتعليم باعتباره السبب الرئيس في قيام النهضة الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

٢- وضع قواعد وشروط لدخول كليات التربية، من أهمها اجتياز اختبار قبل التقدم للالتحاق بكليات التربية، فيكون المتقدم لتلك الكليات حريصًا على اجتياز هذه الاختبارات، فتكون مهنة التعليم من المهن المرغوب بها.

٣- متابعة المعلم أكاديميًا وميدانيًا، من خلال إعداده في مؤسسات الإعداد وممارسة العمل الميداني داخل المؤسسات التعليمية، فبعد تخرج طالب كلية التربية يجتاز اختبارا يؤهله لممارسة مهنة التعليم، ثم يتلقى برامج تدريب مختلفة الغرض منها تنميته مهنيًا ومتابعة تأثير هذه التدريبات بطرق مستمرة؛ بهدف تأهيله لتولي منصب مدير مدرسة بالمرحلة الإعدادية.

٤- عدم الاكتفاء بنوع واحد من التدريب، والاهتمام باستحداث أنواع مختلفة من خلال تحديد الهدف من كل تدريب، مع ضرورة المتابعة الدورية المستمرة بعد اجتياز التدريب، من خلال ملاحظة إنجازات مدير المدرسة، فتعتمد اليابان على أن نسبة نجاح الطلاب دليل على كفاءة مدير المدرسة.

٥- تعزيز مجتمع تعليمي داعم، بأن يكون مدير المدرسة متعاوناً فعالاً ومتواصلًا مع طلابه ومعلميه، وذلك يتطلب وجود قادة لهم القدرة على التطوير المهني بحيث يفهمون احتياجات المدرسة، مما يمكنهم من تطبيق مجموعة من جهود التطوير المهني متعددة المهام والأهداف، وبالتالي فمديرو المدارس لهم دور محوري في دعم المعلمين من خلال توفير جهود التطوير المهني.

٦- تلتزم المؤسسات اليابانية سواء الإنتاجية أو الخدمية منها بتنظيم برامج التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين فيها، ولذلك يكون من السهل على الفرد الياباني أن يطور مهاراته ويحسن وضعه الوظيفي، ويساعد في ذلك اهتمام الشعب الياباني بالتعلم المستمر، وحرصه على حسن استغلال الوقت والاستفادة منه حتى أثناء اللعب والترفيه.

٧- تعتمد برامج التنمية المهنية في اليابان على مبدأ التعلم المستمر، وملاحظة آثار التعلم بعد الانتهاء من التدريب من خلال متابعة تحسين وتطور النمو المهني للمتدرب، وكذلك تعتمد البرامج على عمل الفريق، بما يدعم مبدأ مجتمعات التعلم والعمل الجماعي، بما يناسب الثقافة اليابانية في تقدير دور الفرد في جماعته أفضل من عمله منفردًا، وتعزيز الشراكة بين مؤسسات المجتمع المحلي ومؤسسات التدريب والتعلم .

٨- اهتمام اليابان بالخطط الإصلاحية في التنمية المهنية، عن طريق تنظيم إدارة المدرسة من أجل الإصلاح التربوي، وتحسين الجودة من خلال تدريب المعلمين ومديري المدارس والتدريب أثناء الخدمة، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمعات.

٩- تقديم الدعم والتعزيز من مدير المدرسة لتطوير المناهج لتحقيق التعلم والتوجيه للطلاب، ومن خلال تطوير المناخ المدرسي، بحيث يساهم في عمل الموظفين بشكل تعاوني.

١٠- قدرة مدير المدرسة على فهم العلاقة التبادلية بين الثقافة المدرسية والثقافة المجتمعية، وتطوير ما يسمى بالسياق الاجتماعي، والذي يشكل المفهوم المتبادل بين تطلعات المجتمع وقدرات المدرسة.

١١- يتم تقديم برامج تدريبية دورية في المدارس على أيدي خبراء ومتخصصين في المناهج والموجهين المشرفين، وأثناء التدريب يقوم المعلمون المتدربون بالتدريس لفصول من الطلاب أمام زملاء المهنة، وبحضور الخبير والمدرّب، مع تدوين الملاحظات أثناء عملية التدريب.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:-

ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية ما يلي:-

من خلال الإطار النظري السابق ونتائج الدراسات السابقة، وواقع أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في مصر، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- هناك ضعف لدى بعض مديري المدارس في توضيح مفهوم بناء مجتمعات التعلم وكيفية تطبيقه في المدارس.

٢- ضعف وقلة مشاركة مديري المدارس في رؤية المدرسة ورسالتها.

٣- ضعف قدرة بعض مديري المدارس على وضع خطة سنوية لتطوير المدرسة وتحسينها.

٤- محدودية قدرة بعض مديري المدارس على توفير مناخ تنظيمي داعم للتعليم والتعلم.

٥- وجود قصور لدى بعض مديري المدارس في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي للعمل في جماعات.

٦- قلة مشاركة بعض مديري المدارس في وضع الخطة السنوية لوحدة التدريب بالمدرسة.

٧- ضعف قدرة مدير المدرسة على تنفيذ رؤية المدرسة من خلال عملية التخطيط.

ثامناً:- توصيات الدراسة :

بعد عرض نتائج الدراسة وما أسفرت عنه من معوقات قد تؤثر سلباً على تطوير أساليب التنمية المهنية بصورة عامة وتطوير أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس بصورة خاصة توصي الدراسة الاهتمام بما يلي:

١- عقد دورات تثقيفية لزيادة الوعي التربوي الخاص بمجتمعات التعلم لدى مديري المدارس.

٢- منح مدير المدرسة صلاحيات تمكنه من إدارة شئون مدرسته بما يتفق مع الرؤية والرسالة.

٣- التركيز على وضع برامج تدريبية مناسبة لمديري المدارس خاصة مجالات التخطيط التربوي.

٤- وضع نظم جديدة لاختيار مديري المدارس على أسس علمية حديثة، من خلال إعداده علمياً وعملياً لقيادة المدرسة، وقدرته على توفير مناخ تنظيمي داعم للعمل المدرسي.

٥- التوعية بأهمية فرق العمل ودورها في العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بين العاملين.

٦- توعية مديري المدارس بأهمية تحفيز العاملين بالمدرسة لنشر مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

تاسعاً: مقترحات وآليات تنفيذ توصيات الدراسة .

١- توظيف المهارات الإدارية لمدير المدرسة في عمليات التحسين المدرسي من خلال برامج التنمية المهنية التي حصل عليها.

٢- الاهتمام بالتقويم الذاتي المستمر من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد وحديث في مجال التنمية المهنية.

٣- دعم وتعزيز الاتجاه نحو الإيجابية في التعامل مع المعلمين والطلاب والإداريين.

٤- الحرص على حضور المؤتمرات التربوية لدعم وتعزيز المهارات الثقافية والإدارية.

٥- تسهيل تفويض السلطة للمعلمين والتعاون في العمل الجماعي إدارياً.

٦- تطوير برامج التنمية المهنية وتحديثها بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

عاشراً: المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التطبيق لهذه التوصيات.

قد يواجه تنفيذ التوصيات والمقترحات بعض المعوقات، وهي كما يلي:-

١- عدم تقبل بعض مديري المدارس سياسات التغيير مثل التفويض الإداري، ومشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرار.

٢- ضعف ثقافة التنظيم الإداري لدى بعض مديري المدارس، ما يجعل مدير المدرسة غير قادر في بعض الأحيان على تنفيذ مقومات التحسين المدرسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، أسامة رؤوف: (٢٠١٦). دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ٢، عدد ٦، الجزء ٢
الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم ، الباب الثاني (المدارس والفصول والتلاميذ) ، ٢٠١٨/٢٠١٩ .

http://emis.gov.eg/Site%20Content/book/018-019/main_book2019.html
.Accessed Date 6:45Am,13/2/2

بكر، عبد الجواد السيد (٢٠٠٦): التربية المقارنة والسياسات التعليمية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.

بونعمان، سلمان: (٢٠١٢)، التجربة اليابانية (دراسة في أسس النموذج التنموي)، مركز نماء للبحوث والدراسات، القاهرة.

توفيق، فيفي أحمد: (٢٠١٧)، سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج - كلية التربية، مجلد (٤٧).

يرجى الاطلاع على:
<http://search.mandumah.com/Record/887194/Description:Accessed>
Date 31/7/2021, 6:30pm

خليل، نبيل سعد: (٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الالفية الثالثة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

رفاعي، عقيل محمود: (٢٠٠٩)، إدارة التنمية المهنية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم علي: (٢٠١٦)، التنمية المهنية للقيادات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

السعيد، محمد ميمي: (٢٠١٧). تصور مستقبلي لتمكين قيادات المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل بناء مجتمعات التعلم المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

سليمان، أمين علي: (٢٠٠٩). القياس والتقويم في العلوم الإنسانية (أسسه وأدواته وتطبيقاته)، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

- شبير، مريم قاسم: (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " مجلد ١١، عدد ٢.
- عامر، ناصر محمد : (٢٠٠٧). رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد ١٠، عدد ٢١، القاهرة،
- عبد الرحيم، أحمد جمعة: (٢٠١٨)، مجتمعات التعلم المهنية مدخل لتطوير الأداء بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية.
- عبد الرسول، خلف رجب: (٢٠١٨). واقع دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء اللامركزية، "مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية" العدد ١٠، الجزء ٢.
- عبد الفتاح، إيمان السيد: (٢٠١١). مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية "مجلة كلية التربية"، جامعة بورسعيد، العدد التاسع، الجزء الثاني، يناير، ٢٠١١.
- علام، مجدي عبد الفتاح: (٢٠١٤). دراسة تحليلية للقرارات الوزارية وانعكاساتها على الأداء المدرسي. "مجلة كلية التربية": جامعة بنها - كلية التربية.
- علي، أمال أحمد: (٢٠٢٠)، دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السادات، كلية التربية.
- القاموس المحيط: (٢٠٠٨). دار الحديث، القاهرة.
- قدومي، منال عبد المعطي: (٢٠١٧)، تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة جرش للبحوث والدراسات، مجلد ١٦، عدد ١، جامعة جرش، عمان .
- قرار رئاسي رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨، بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، القاهرة، ديوان عام رئاسة الجمهورية، المواد رقم ٢،١.
- قرار وزاري رقم (١١٩) لسنة (٢٠١٤)، بشأن إنشاء وحدة "مركز إعداد القادة"، القاهرة، مكتب وزير التربية والتعليم، المواد رقم ٢،١.

لاشين، محمد عبد الحميد، وصلاح الدين، نسرین صالح:(٢٠١٩). آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية : دراسة حالة على محافظة بني سويف "مجلة العلوم التربوية: جامعة السلطان قابوس - كلية التربية، مجلد(٢٧)، العدد (الأول)، ١٢٧ - ١٦١ . Accessed : <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=247013>

Date30/7/2021,10pm

محمد عزت عبد الموجود:(٢٠٠٦) ، جودة التعليم ضرورة ملحة لتحقيق التنمية المستدامة ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، القاهرة .

معجم مختار الصحاح(٢٠١٧): مكتبة لبنان.

النبوي، أمين:(٢٠٠٨).مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي في المدارس، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

النجار، إيمان زغلول: (٢٠٠٩). النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية (سيناريوهات مقترحة)، "المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية"، المجلد ١٥، العدد ١٤ .

هلل، شعبان احمد:(٢٠١٣). مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر "دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمنهور، كلية التربية.

وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، المشروع القومي لمصر معًا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، في الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ .

يعقوب، خالد عطية:(٢٠١٢). تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، مجلة الثقافة والتنمية. مجلد(١٢)، عدد(٥٢).
ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Dufour, R. (2004). "Publication Educational Leadership Conferences and Events Professional Learning Topics “, Learning Communities Vol 80, No 8.

Gean, C, (2017). Cheng, J ,Nan, S, Mikio, Effects of School Principals ' Leadership Behaviors: A Comparison between Taiwan and Japan," *Educational Sciences: Theory and Practice*", Vol17 ,No1,p 145

Gümüs, E .(2019). “Investigation of Mentorship Process and Programs for Professional Development of School Principals in the U.S.A.: The Case of Georgia”, *International Journal of*

- Haruhiko, T. (2017). Current State and Future Prospects of Education for Sustainable Development (ESD) in Japan," *Educational Studies in Japan*": International Yearbook, No. 11, March.
- Karataş, I. H:(2019), " Principles of Professionalism in School Principalship", *Universal Journal of Educational Research*.
- Machado, L. J. & Chung, C, J. (2015) "Integrating Technology: The Principals' Role and Effect "*International Education Studies*."
- Marsha, S. (2018). " It's What Principals Do: Influencing Teachers to Support Students: *Current Issues in Middle Level Education*, Vol23, No1.
- Ronen, I, & Tal, S. (2015)." Enhancing Community Service Learning Via Practical Learning Communities ", "*The IAFOR Journal of Education*", Vol 3, No 1, p116.
- Senge, P. (1990). *The Fifth discipline: "The art and practice of the Learning organization"*. *New York: Doubleday Currency*, p14.
- Suematsu, H, S, Kemma, T, (2018). Finding Alternatives and/or Following Global Trends for School Leaders :?Reflection of Educational Management in Japan", *Journal of the International Society for Teacher Education*", v22 n1 p65-73 .Educational Leadership and Management “, Vol7, No1, p2.
- Yamamoto,Y, Enomoto, N & Yamaguchi, S ,(2016) " Policies and Practices of School Leaderships in Japan: A Case of Leadership Development Strategies in Akita, " *Educational Considerations*" , v43 , n3 , p27-36
- Yang,J and & Yorozu, R.(2015). Building a Learning Society in Japan, the Republic of Korea and Singapore, ": No . 2. UNESCO Institute for Lifelong Learning", *UIL Publication Series on Lifelong Learning Policies and Strategies*.

Learning communities in Japan and the possibility of using them in developing professional development methods for the principals of middle schools in Egypt

Abstract: The study seeks to achieve a main goal of developing professional development methods for school principals in light of the approach to building learning communities and the experiences of Japan and the United States of America, and relied on the comparative approach, and used the questionnaire as a tool for the study. From the study community represented in the governorates (Cairo, Ismailia, Sharkia, Beni Suef), and the study reached several results, including: the lack of awareness of some preparatory school principals of the culture of professional learning communities, the weakness of professional development programs and their limitations on promotion programs only, and the weakness of professional academic follow-up For teachers of the training and evaluation units in the school, the study recommended, improving training programs that help in developing professional development methods for school principals, preparing schools to work as units for professional development, and communicating with training units in schools to follow up on training developments.

Keywords: Development - Professional Development - School Principals - Middle School – Learning Communities.