

البحث الأول

**تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة
بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية**

إعداد

صالح بن عبدالرحمن الرميحي

طالب مرحلة دكتوراه

قسم أصول التربية جامعة القصيم

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على الواقع الحالي لبرامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية بهدف تطويرها في ضوء مجتمعات التعلم. استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على مفردات البرامج وتحليلها والتعرف على آراء المتدربين من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية لوصف ما هو كائن في برامج التدريب وكيفية تطويره .

كانت حدود الدراسة فيما يلي :-

أ- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تطوير برامج مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية .

ب- حدود بشرية: تقتصر الدراسة الحالية على اختيار عينة ممثلة للمجتمع الدراسي، والمتمثلة في المتدربين من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية من حضر برامج التدريب.

ج - حدود زمنية: يتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من خلال عام ١٤٤٣ هـ.

استخدم الباحث استبيان يتضمن مجموعة من المعايير لبرامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية .

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- أن يظهر البرنامج التدريبي الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين .
- أن يراعى مخطط البرنامج التدريبي توافر بيئة تدريبية مناسبة.
- أن يتوافر في المحتوى أجزاء تشجع التعليم الذاتي .
- أن يكون التدريب التشاركي هو السائد في البرنامج .
- أن يتوافر في المدرب خبرات تدريبية مناسبة.
- أن يتوافر في مركز التدريب أجهزة ووسائل تدريبية حديثة.
- أن يتواجد معايير موضوعية للتقويم حتى يعامل المشاركون جميعاً بنفس المعيار .

الكلمات المفتاحية : برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة - مجتمعات التعلم

بالمملكة العربية السعودية.

Abstract:

The current study aimed to shed light on the current reality of the training programs for school principals in intermediate education in the Kingdom of Saudi Arabia with the aim of developing them in the light of learning societies.

The researcher used the descriptive approach to identify and analyze the vocabulary of the programs and to identify the opinions of trainees from the principals of intermediate schools in the city of Buraidah, Kingdom of Saudi Arabia to describe what is in the training programs and how to develop it

The limits of the study were as follows:

A- Objective limits: The current study is limited to developing the programs of middle school principals in Buraidah, Saudi Arabia.

B - Human limits: The current study is limited to selecting a representative sample of the academic community, represented by trainees from the principals of intermediate schools in Buraidah, Saudi Arabia, who attended training programs.

C - Time limits: The field study will be applied during the period during the year 1443/1444 AH.

The researcher used a questionnaire that includes a set of criteria for the training programs for principals of intermediate schools in Buraidah, Saudi Arabia.

The study reached several results, the most important of which are:

The training program should show the actual training needs of the participants.

The plan of the training program should take into account the availability of an appropriate training environment.

The content should contain parts that encourage self-education.

The participatory training should prevail in the program.

The trainer should have appropriate training experience.

The training center should have modern training equipment and means.

-There should be objective criteria for evaluation so that all participants are treated with the same standard.

Keywords: Intermediate school principals training programs - learning communities in the Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقي، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواكب مع متغيرات العصر وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، وثمة تطور حقيقي في مجال الإدارة المدرسية خلال الآونة الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية تمثل أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري تربوي، وأن تطوير التعليم قوامه تطوير إدارته (١).

"لذلك تعد عملية التطوير من المهام الأساسية لمركز التدريب التي تقدم خدمات تدريبية لمديري المدارس في ضوء مجتمعات التعلم، وتأخذ بمنهجية التقييم المستمر للبرامج التدريبية القائمة وقياس الأثر التدريبي على المتدربين وإعادة النظر فيها وفقا لنتائج هذا التقييم بالأساليب العلمية المتفق عليها" (٢)

ويلعب التطوير دوراً مهماً في التوصل إلى تحقيق أهداف التدريب، لما له من القدرة على الارتقاء بالمستوى الوظيفي لمديري المدارس وتحقيق التهيئة والتكيف اللازمين لهم لاستيعاب الجديد والحديث في مجالات إدارية عديدة ومتطورة وفي ظل ما يشهده العالم من نقلة حضارية هائلة شملت مختلف أوجه مجالات الحياة فإن إعداد وتطوير مديري المدارس للتصدي لكل جديد يتطلب إعادة النظر في برامج وأساليب تدريبه ومن خلال تطوير تلك البرامج على فترات دورية في معظم المجالات الإدارية للتحقق من أن هذه البرامج تعالج احتياجاتهم في ظل الانتشار الكبير في استخدام النظم الإدارية الحديثة .

وترجع أهمية التدريب لمديري المدارس في ضوء مجتمعات التعلم في الوقت الحالي إلى أهمية جودة عناصر التدريب التي تنحصر فيما يلي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية سليمة .
- تحديد أهداف التدريب بدقة وعناية .
- اختيار المكان النموذجي للتدريب .

١- احمد سعيد الحيرى واخرون (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٩ الجزء الرابع) يوليو ص ١ .

٢- مسفر بن جبران معيض ال رفعة (٢٠٠٩) : تفعيل برامج التدريب التربوي لمعلمي المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ص١١٧ .

- اختيار المدرب الجيد بناءً على معايير مستقبلية.
 - إعداد محتوى تدريبي بعد تعرضه للفحص والمراجعة الجيدة.
 - استخدام أساليب تدريبية حديثة، وتنوع وسائل التدريب.
 - استخدام معينات تدريبية جيدة .
 - استخدام أساليب تقويم تسهم في اصلاح وتطوير أي برنامج .
- فالهدف الأساسي من التدريب في هذا البحث هو تنمية مديري المدارس كي يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف الخاصة بإدارة المدرسة التي يعملون فيها، وتحقيق نوع من الرضا بين الفرد العامل وعمله فالتدريب يلبي الاحتياجات التدريبية للفرد ومتطلبات العمل في المؤسسة التي يعمل فيها.
- ومن هنا تبرز أهمية تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية لأهميتها في تحسين الأداء ورفع كفاءة العملية التعليمية ومساعدة مديري المدارس على زيادة وتطوير معلوماتهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، حيث إن مراحل التعليم المختلفة السابقة للعمل لا تكفي لإعدادهم للوظائف القيادية ولمواجهة متطلبات العصر في ظل الثورات التكنولوجية التي نعيشها، فالتعليم يكسب الفرد المهارات الأساسية باعتباره شرطاً أساسياً لا غنى عنه في هذا العصر لإدارة المؤسسة التعليمية (المدرسة).
- ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي اجراها الباحث على عينة من مديري المدارس بمدينة بريدة أسفرت نتائجها عن التالي:**
- عدم وضوح مفهوم التدريب وأهدافه للمسؤولين عن التدريب.
 - تركيز معظم البرامج على إكساب المتدربين معلومات نظرية عن طريق المحاضرة كأسلوب من أساليب التدريب وعدم استخدام الأساليب العملية الحديثة.
 - الاعتماد على نسب الغياب والحضور بصفة أساسية كوسيلة من وسائل التقويم تؤدي إلى ضعف أساليب التقويم والمتابعة.
 - ضرورة اختيار مديري على درجة عالية من الكفاءة ويكون لديهم خبرة سابقة في التدريس لا نقل عن خمس سنوات.
 - قلة تناسب محتويات البرامج التدريبية مع مؤهلات المتدربين.

ثانياً : مشكلة الدراسة :

وفى ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية فى ضوء مجتمعات التعلم ؟
ويتفرع منه التساؤلات التالية :

١- ما واقع تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية؟

٢- ما هى مجتمعات التعلم ؟

٣- كيف يمكن تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية؟

ثالثاً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على الواقع الحالي لبرامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية بهدف تطويرها فى ضوء مجتمعات التعلم.

على أن تتم عملية التطوير خلال عام ١٤٤٣هـ بالدورات التدريبية التي تم تنفيذها من خلال ادارة التدريب التربوى والابتعاث - بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى ما يلى :

١- التعرف على واقع تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية .

٢- معرفة ماهي مجتمعات التعلم .

٣- الكشف عن تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية من خلال الدراسة الميدانية .

رابعا : أهمية الدراسة :

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من أهمية دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية لتفعيل العمل التعليمي التربوي ، كما تكتسب الدراسة الحالية أهمية خاصة للأسباب الآتية:

أن مجال الدراسة يتناول مدى فاعلية برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية فى تفعيل وتحديث القطاع الإداري والتعليمي.

اسهام نتائج هذه الدراسة فى تحقيق أهداف الادارة المدرسية بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية من خلال النهوض بالمجال التعليمي والإداري والتربوي.

خامسا : منهج الدراسة :

يتم استخدام المنهج الوصفي حيث يتم من خلاله التعرف على مفردات البرامج وتحليلها والتعرف على آراء المتدربين من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية لوصف ما هو كائن فى برامج التدريب وكيفية تطويره .

سادسا : أدوات الدراسة :

استخدم الباحث استبانة تتضمن مجموعة من المعايير لبرامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية ، لبيان مدى موافقة برامج التدريب لاحتياجات مديري المدارس وسوف تشمل المحاور الآتية: (التخطيط للبرنامج التدريبي - أهداف البرنامج - المحتوى العلمي للبرنامج - أساليب التدريب- وسائل ومعينات التدريب - المدربون - بيئة التدريب - أساليب التقييم).

سابعاً : حدود الدراسة :

كانت حدود الدراسة فيما يلى :-

أ- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تطوير برامج مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية.

ب- حدود بشرية: تقتصر الدراسة الحالية على اختيار عينة ممثلة للمجتمع الدراسي، والمتمثلة فى المتدربين من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية من حضر برامج التدريب.

ج - حدود زمنية: يتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من خلال عام ١٤٤٣هـ.

ثامنا : مصطلحات الدراسة :

البرنامج التدريبي :

يعرف البرنامج بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة مع بعضها البعض والتي تهدف مجتمعة إلى إنجاز واحد أو أكثر من أغراض الخطة خلال فترة معينة"، "وبذلك فالبرنامج التدريبي عبارة عن خطة تتضمن الإجراءات والمحتوى والمواد التدريبية، والتي تقدم فى مواقف تعليمية خلال فترة زمنية محددة

كما يعرف البرنامج التدريبي : بأنه "مجموعة مميزة ومنظمة من المقررات الدراسية التي تؤدي بعد الانتهاء منها إلى منح الدرجة الأكاديمية المرتبطة بهذا البرنامج

ويعرف البرنامج التدريبي : هو " تلك الخبرات العملية التعليمية المنظمة والمدعمة بالأنشطة والأساليب والتقنيات الموضوعية من قبل الخبراء بهدف تحسين الأداء"^(٣).

وفى ضوء ما سبق يعرف الباحث هذا المصطلح إجرائياً فى الدراسة الحالية بأنه مجموعة من الأنشطة والخبرات العملية التى تتضمن معلومات عن أهداف البرنامج ، والإطار العام للمحتوى العلمي، وكيفية تنفيذ هذا المحتوى، وما يتطلبه ذلك من إمكانيات مادية وبشرية، وما تشتمل عليه من قواعد قبول، وأساليب تطوير التدريب .

مديري المدارس:

مدير المدرسة هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات يتوقع منه ممارستها فى إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة فى أجواء من الأمن والارتياح^(٤) .

كما عرف مدير المدرسة بأنه القائد التربوي الذي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية كاملة ومتكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام فى إنماء مجتمعاتهم^(٥).

ويتبنى الباحث إجرائياً تعريف لمدير المدرسة بأنه : المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم فيها لضمان جودة العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

مفهوم التطوير:

ويقصد بالتطور بمفهومه اللغوي التغير التدريجي الذى يحدث فى بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق - أيضاً - على التغير التدريجي الذى يحدث فى تركيبة المجتمع أو العلاقات أو التنظيم أو القيم السائدة فيه^(٦).

٣- اللجنة القومية لضمان الجودة و الاعتماد "دليل إرشادي لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية القومية للتعليم العالي فى مصر"، وزارة التعليم العالي، يناير ٢٠٠٧، ص ٣.

٤- ابراهيم مناحي عايد العنزي(٢٠١٢): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي فى المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد الأول (٤٥)، يناير ، ص ١٥-١٧.

٥- عصام حيدر : (٢٠٢٠)التدريب والتطوير ، مرجع سابق ، ص ١٦.

٦- مجمع اللغة العربية(١٨٤١هـ): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة، ص ٣٩٦.

وكلمة التطوير فى اللغة الإنجليزية Development تعنى الإنماء، والارتقاء، أو تحسين الشيء المراد تطويره، أو عملية الانتقال التدريجي إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً .

والتطوير هو: التغيير الواعي المقصود الذى يقوم به الإنسان لتحقيق أهداف معينة، أهمها النهوض بالمجتمع عن طريق تنمية موارده الاقتصادية والاجتماعية . والتطوير فى أى جانب من جوانب الحياة يهدف دائماً إلى الوصول بالشيء المطور أو النظام المطور إلى أحسن صورة من الصور، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية فى أقل وقت وجهد وبأقل تكاليف، وهذا يستدعى التغيير فى شكل وفى مضمون الشيء المراد تطويره^(٧) .

ويمكن تعريف تطوير فى برامج تدريب مديري المدارس إجرائياً بأنه: مجموعة التغييرات المقصودة المراد إدخالها فى أحد أو بعض أو جميع مكونات نظام التدريب الادارى لتفعيل وتحقيقاً لأهدافه، واستناداً إلى دراسة أوضاع المجتمع المختلفة والمؤثرات الداخلية والخارجية المعاصرة والمستقبلية ذات العلاقة به.

مفهوم مجتمعات التعلم:

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية: هو مبدأ التعلم الذى يدفع المدرسة نحو التقدم الدائم، وهو عبارة عن مجموعة من المهنيين داخل المدرسة، يعملون فى مجموعة واحدة، ويسعون لتحقيق هدف التعلم، وهذا التعلم قائم على دراسة وتخطيط وليس عشوائياً^(٨) .

ويمكن تعريف مجتمعات التعلم فى اجرائياً: بأنها مجموعة من معلمي التعليم العام، يتفقون على رؤية ورسالة واحدة، يترجمونها إلى أهداف مشتركة، ثم ينفذونها بعد تحويلها إلى مهام موزعة، من خلال فريق واحد يحكمه الثقة والاحترام المتبادلان، والمسئولية المشتركة بينهم لأجل التعلم عن ؛ لتطوير مهاراتهم عن طريق مجموعة من الأوعية المهنية كالبحوث الإجرائية، التأمل الجماعي فى ممارساتهم المهنية، واستخدام أساليب تقييمية لمعرفة التقدم فى الأداء .

تاسعا: الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد قسمها الباحث الى دراسات لها علاقة بالتدريب ، ودراسات لها علاقة بمجتمعات التعلم وهى كما يلي :

٧- حلمى أحمد الوكيل وحسين بشير محمود (٢٠٠١) الاتجاهات الحديثة فى تخطيط وتطوير مناهج المرحلة الأولى، دار الفكر العربى، القاهرة، ص ١٦٣ .

٨- المطيري، هيا عمر (٢٠١٨) واقع المجتمعات المهنية لمعلمات العلوم ومتطلبات تطبيقها فى المرحلة الابتدائية بمنطقة القصيم رسالة ماجستير، جامعة القصيم.

المحور الاول : دراسات لها علاقة بالتدريب:

دراسة جبران ٢٠١٣ (٩)

هدفت إلى التعرف على دور القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صنع ثقافة الإنجاز التربوي، وقد تناولت القيادة التربوية من خلال أبرز عناصرها، والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها أن إدارة أي مؤسسة تربوية لا بد لها من الانطلاق في إدارتها من منطلق قيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري وحده، وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي، ينبغي التأكيد على ضرورة تكامل العناصر الخمسة للقيادة التربوية، بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهام المطلوبة.

دراسة الغامدي ٢٠١٣ (١٠)

هدفت التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة تبعا للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والتعرف على مقترحات أفراد العينة لرفع جودة أداء القيادة التربوية، وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة موافقة أفراد العينة على جودة أداء القيادة التربوية بدرجة كبيرة، بالمدارس المتوسطة والثانوية، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة ترجع لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لهما تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية داخل تلك المدارس.

٩- بران، علي محمد (٢٠١٣) " القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي": كلية التربية - جامعة اليرموك، الأردن.

١٠- الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣)، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠)، (ملحق (٣) صص(١٠٦٨-١٠٩٦).

دراسة الفايدى ١٤٢٢هـ (١١)

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع النظام الحالي للتدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهه، ومدى مساعدة البرامج التدريبية المنفذة حالياً لبعض الاتجاهات الأساليب التدريبية الحديثة، والوصول إلى نموذج مقترح لتطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وقد خرجت الدراسة في نتائجها ببديلين لنظام التدريب التربوي لمديري المدارس: أحدها: التطوير الجزئي الذي يعتمد على إنشاء اللجنة العليا لتدريب مديري المدارس المتوسطة والثانوية واللجان الفرعية. والبديل الآخر: التطوير الكلي الذي يعتمد نظاماً متكاملاً وإطاراً مرجعياً لنظام التدريب التربوي لمديري المدارس حيث يعتمد على إنشاء إدارة تسمى إدارة برامج التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية.

دراسة حمد فتحي أبو كريم ١٤٣٧ (١٢)

هدفت الدراسة إلى تقويم برامج الدورات التدريبية التي تعقد في مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على المقترحات الضرورية لتطوير برامج الدورات التدريبية من خلال المقابلة الشخصية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي لتحقيق هدف الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية، أسفرت نتائج الدراسة عن حصول خمس فقرات على مستوى متوسط، وباقي الفقرات حصلت على مستوى عالي، ولم تحصل أية فقرة على مستوى متدني، وكان المتوسط العام على كامل أداة الدراسة ضمن المستوى عالي كما هي جميع المجالات. وأسفرت نتائج الدراسة من خلال المقابلة الشخصية على جملة من المقترحات التطويرية أهمها: الاستمرار بعمل البرامج التدريبية المقامة، وضرورة تنويع أساليب التقويم بحيث تشمل جميع عناصر البرنامج التدريبي، وضرورة مشاركة جميع المتدربين عند التخطيط للبرامج التدريبية، وإعادة النظر في مدة الدورة التدريبية لتصبح عام دراسياً بدلاً من فصل دراسي واحد، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: التقويم المستمر للمتدربين أثناء الدورة وتزويد المتدربين بنتائج أدائهم في الدورة أولاً بأول، وأهمية التنسيق والتكامل فيما يتعلق بإعداد الدورات التدريبية بين كلية التربية ممثلة بمركز إعداد القيادات التربوية ووزارة التربية والتعليم.

١١-لفايدى، تتيضب (١٤٢٢هـ): تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة الرياض جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

١٢-احمد فتحي أبو كريم(١٤٣٧): تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، مجلة العلوم التربوية ٢٩٧ العدد الخامس ربيع الآخر، ص ص ٢٩٧ :٣٥٥.

دراسة فائزة عوض عبد الحافظ ٢٠١١ (١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع تنفيذ برامج المعلمين أثناء الخدمة في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة النظرية وبناء تصور مقترح لتطوير برامج تدريب المعلمين في مصر في ضوء تلك المعايير ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وضع تصور مقترح يستطيع القائمين على التدريب في وحدات التدريب الاستعانة به خلال التدريب ويمكن من خلاله تحسين أو تطوير الأداء لوحدات التدريب

دراسة سالماني ، علي احمد محمد ٢٠١٨ (١٤)

هدفت الدراسة الحالية التعرف نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، في ضوء خبرة كل من ماليزيا، مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: أن عملية اختيار مديري المدارس الابتدائية ليست عملية سهلة لأن القيادة تتضمن العديد من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الابتدائية، أنه يتم اختيار مديري المدارس بناء على أسس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم مبنى على الطبيعة الفنية للوظائف الشاغرة وعلى الحاجة الفعلية للأداء الإداري، وهناك قواعد تنظيمية وضعت لترشيح مديري المدارس الابتدائية وكذلك معايير الاختيار ولكن لا تستند على دراسة علمية وموضوعية. وبالنسبة للتدريب نجد أنه يعتمد كلية على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، كما أن تنفيذ هذه الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لم يخلو من المشكلات التي تعترض طريق التدريب والمتدربين، كما أن معايير الاختيار وبرامج التدريب الحالية تحتاج إلى مراجعة دقيقة ووضع استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي وتتواءم مع التغييرات العالمية المعاصرة.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: أن يتم اختيار مديري المدارس الابتدائية بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية وموضوعية، ووضع آليات اختيار مناسبة يمكن اللجوء إليها عند اختيار مديري المدارس وإعادة النظر في أهداف البرامج التدريبية بحيث

١٣- فائزة عوض الله عبد الحافظ (٢٠١١) "تطوير برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة ب ج.م.ع في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية. .
١٤- سالماني ، علي احمد محمد(٢٠١٨): ور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية ، مجلد ٣٤ ، عدد ٢ ، ص ٢.

تهدف إلى اكساب المدير العديد من الكفايات المهنية والشخصية لمواكبة التحديات والمتغيرات العالمية.

دراسة نهى العاصي (٢٠١٧) (١٥)

هدفت الدراسة إلى تطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، وذلك من خلال التحليل واقع نظام التدريب بالنسبة للإداريين بالجامعة للتعرف على الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة، والبرامج التدريبية المنفذة، والصعوبات التي تواجه المنظومة الحالية لتدريب الإداريين.

ولتحقيق تلك الأهداف تستخدم الدراسة مدخل تحليل النظم، لتحليل منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، وتستخدم الدراسة في ذلك المقابلات الفردية Interviews والمقابلات الجماعية groups Focus كأداة لتجميع بيانات عن واقع منظومة تدريب الإداريين بالجامعة، والصعوبات التي تواجهها وكيفية التغلب على تلك الصعوبات.

وبلغ مجموع عينة الدراسة ٢٥٥، منهم فرد ١٩٣ من الإداريين المتدربين، ٢٧ من المسؤولين عن تنظيم البرامج بالجهات التدريبية المختلفة، و ٢٥ من المدربين بالبرامج التدريبية الخاصة بالإداريين، و ١٠ من رؤساء الأقسام الإدارية بالكليات وبالإدارة المركزية بالجامعة.

كما عرضت الدراسة خبرات بعض الجامعات المتقدمة في مجال تدريب الإداريين، وذلك للمساعدة في وضع التصور المقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس.

وتوصلت الدراسة من خلال الدراسة الميدانية لواقع منظومة تدريب الإداريين إلى عدد من النتائج، من أبرزها وجود صعوبات عديدة تواجه منظومة تدريب الإداريين كتعدد الجهات المسؤولة عن تدريب الإداريين بالجامعة؛ مما استتبعه التكرار والتداخل في موضوعات البرامج التدريبية، وعدم وجود قاعدة بيانات خاصة بالإداريين المدربين أو من يستأهل التدريب، وضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين.

١٥- نهى العاصي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، مجلة الإدارة التربوية العدد الثاني عشر .

المحور الثاني: دراسات لها علاقة بمجتمعات التعلم :

دراسة الخريمي ٢٠٢٠ (١٦)

هدفت إلى الكشف عن درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة جاهزية البنية التنظيمية، والموارد البشرية لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة جدة جاءت بدرجة أوافق.

دراسة متولي ٢٠٢٠ (١٧)

هدفت إلى التوصل للمتطلبات الإدارية المقترحة لتحويل المدرسة الابتدائية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أدبيات ودارسات حول مجتمعات التعلم المهنية، وتوصلت إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية لتحويل المدرسة الابتدائية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني مثل توفير هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالتواصل بين جميع المستويات والتخلص من البنى الرأسية البيروقراطية والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومنح الاستقلالية للأعضاء مع تحديد المسؤوليات والأدوار ومتابعة المديرين لما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في المجتمع المحلي والدولي، و توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاز المهام والأنشطة، توافر فرص التعبير عن الرأي ومنح الثقة والحرية الكاملة لأداء العمل، و نشر ثقافة المعايير بحيث تصبح من الممارسات اليومية.

دراسة الداوود ٢٠١٩ (١٨)

هدفت إلى التعرف على درجة توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج كمدخل للتحسين المستمر، واستخدمت المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات والإداريات في محافظة الخرج للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ وكان عدد المعلمات (٢٩٥) بينما الإداريات (٤١)

١٦- الخريمي، بيان (٢٠٢٠) درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية الحكومية وتتميتها بمدينة جدة.

١٧- متولي، حبيبة (٢٠٢٠) المتطلبات الإدارية لتحويل المدارس الابتدائية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني، مجلة الدراسات التربوية والنفسية.

١٨- الداوود، منال (٢٠١٩) درجة توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج كمدخل للتحسين المستمر، مجلة العلوم التربوية.

وتوصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة كبيرة على توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام في محافظة الخرج لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح الإداريات و لاختلاف المرحلة التي يعمل فيها أفراد العينة لصالح اللاتي يعملن في المرحلة الابتدائية والابتدائية.

دراسة العتيبي والنفيسة ٢٠٢١ (١٩)

هدفت إلى التعرف على معوقات أداء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلمي العلوم في عفيف، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٩٥) معلماً من مراحل التعليم الثلاث، وتوصلت إلى أن أبرز المعوقات كثرة الأعباء التدريسية، وقلة تركيز برامج التطوير المهني، وافتقار المدرسة لوجود بيئة تساعد على نمو مجتمعات التعلم المهنية فيها.

دراسة الشطيبي ٢٠٢١ (٢٠)

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي المختلط، التصميم المزجي التتابعي التفسيري وتكونت العينة من جميع مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة الجبيل والبالغ عددهن (١٥) قائدة وجميع معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة الجبيل والبالغ عددهن (٢٩٤) معلمة في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية للعام الدراسة ١٤٤٢هـ.

وتوصلت إلى أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة، و أن حرص قائدات المدارس الابتدائية على الاستباقية في المواقف التعليمية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة، أن استعداد قائدات المدارس الابتدائية للمخاطرة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة.

-
- ١٩- العتيبي، سعد، النفيسة، صالح (٢٠٢١) معوقات أداء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلمي العلوم في عفيف، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل.
- ٢٠- الشطيبي، عوطف (٢٠٢١) القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة الجبيل، مجلة كلية التربية في جامعة أسيوط، مصر.

دراسة ويلفورد Woford ٢٠١٢ (٢١)

هدفت إلى استكشاف الممارسات القيادية من قبل مديري المدرسة في إدامة مجتمعات التعلم المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الأسلوب النوعي في جمع البيانات، وذلك باستخدام مقابلات مع مديري المدارس، وكذلك المنهج الوصفي بتطبيق أداة الاستبانة في جمع البيانات، وذلك باستخدام مقياس مجتمعات التعلم المهنية لمعلمي مدرستين حيث تكونت عينة الدراسة من (٤١) معلم.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ممارسات داعمة من قبل مديري المدارس، وقد أوصت الدراسة إلى اعتبار نتائج الدراسة كمرجع للمنطقة التعليمية تعتمد عليها كمرجع لوضع الخطط والاجراءات فيما يخص هذا المجال.

دراسة ستاقل Stegall ٢٠١١ (٢٢)

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية وفعالية المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الكمي في جمع البيانات مستخدماً مقياس مجتمعات التعلم المهنية ومقياس فعالية المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) معلم وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والكفاءة الذاتية للمعلم، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مجتمعات التعلم بالتعاون بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

21--Woford, D., W, 2012. Effective Leadership Practices in the Sustainability of Professional learning communities in Two Elementary. East Tennessee State University Electronic Theses and Dissertations

22--Stegall, D., A, 2011. Professional learning communities and teachers Efficacy: A Correlational Study, University of North Carolina at Charlotte.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة أن الباحث صنف الدراسات السابقة إلى محورين هما :

المحور الأول: دراسات لها علاقة بتطوير برامج التدريب :

تم استعراض بعض الدراسات في مجال التدريب بصفة عامة ، فمنها ما تناول تدريب القيادات في دور القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة في بناء البيئة الإيجابية، ومنها من تناول جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، ومنها من تناول واقع النظام الحالي للتدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهه، ومنها من تناول تقييم برامج الدورات التدريبية التي تعقد في مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، ومنها من تناول واقع تنفيذ برامج المعلمين أثناء الخدمة في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد ، ومنها من تناول نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، ومنها من تناول تطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس

المحور الثاني : دراسات لها علاقة بمجتمعات التعلم المهنية:

تناولنا في هذا المحور بعض الدراسات التي لها علاقة بمجتمعات التعلم المهنية فمنها من تناول الكشف عن درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة ، ومنها من تناول المتطلبات الإدارية المقترحة لتحويل المدرسة الابتدائية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني، ومنها من تناول توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج كمدخل للتحسين المستمر، ومنها من تناول معوقات أداء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلمي العلوم في عفيف، ومنها من تناول دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، ومنها من تناول استكشاف الممارسات القيادية من قبل مديري المدرسة في إدامة مجتمعات التعلم المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ومنها من تناول العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية وفعالية المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية.

فقد اختلفت طريقة تناول كل باحث في دراسته عن الأخرى وتعددت أساليب التناول مع اختلاف المناهج المستخدمة والعينات وحدود البحث لتلك الدراسات فبعضها استخدم المنهج الوصفي وبعضها استخدم مناهج مختلفة تخدم دراسته ، وتصدت هذه الدراسات لتطوير برامج التدريب المعدة من قبل ادارة التدريب والابتعاث بالمعالجة الإحصائية والتحليل مما يؤدي إلى

الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي من خلالها أسهمت في وضع الباحث في موضوع التنفيذ لدراسته الحالية.

والخلاصة أن هناك أوجه تشابه واختلاف ، ما بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة ، كما تتشابه واغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي ، كمنهج ملائم لطبيعة هذه الدراسة، وفي استخدامها الاستبانة ، كأداة للدراسة الميدانية .

ومن جانب آخر فقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :

- أن الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت قائمة تشمل معايير تطوير البرامج وهذا غير موجود بالدراسات السابقة .

- أن الدراسة الحالية طبقت على مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية.

وقد أسفرت عرض ومناقشة الدراسات السابقة ، عن استفادة الدراسة الحالية من هذا العرض في الجوانب الآتية:

- أرشدت الباحث عن المراجع والدراسات السابقة للاستفادة منها في دراسته الحالية.

- ألفت الدراسات السابقة الضوء على عملية التدريب ، وكيفية تطوير برامج التدريب الأمر الذي يعين الباحث على تتبع المؤشرات التي تقدمها هذه الدراسات .

- استفادة الدراسة الحالية من تحليل نتائج الدراسات السابقة في تصنيف محاور الدراسة الميدانية.

واقع برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة:

باستعراض لبرامج مديري المدارس المرحلة المتوسطة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية خصصت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية برنامج (ممارس) لمديري المدارس ، ويبلغ عدد ساعاته ٥٠ ساعة تدريبية، تنقسم ما بين النظري والعملي، كما سيتضح فيما يلي :

توزيع مقررات برنامج مديري مدارس المرحلة المتوسطة بوزارة التعليم :

الأهداف:

١ - إكساب القيادات المدرسية المفاهيم والمعارف والمهارات الأساسية في القيادة المدرسية الحديثة.

٢ - رفع الكفاءة المهنية للقيادة المدرسية في التخطيط لتحسين مستوى أداء المدرسة ورفع مستوى التحصيل لدى الطلاب.

٣ - تنمية الخبرات والقدرات القيادية لدى القيادات المدرسية في قيادة التعلم.

٤ - رفع الكفاءة المهنية للقيادة المدرسية في قيادة عمليات التنمية المهنية المستدامة لكوادر المدرسة.

٥ - إكساب القيادات المدرسية المهارات والمعارف اللازمة لبناء الشراكة المجتمعية واستثمارها في تحسين أداء المدرسة وتحصيل الطلاب.

٦ - رفع الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية في ممارسة تقويم الأداء المدرسي بكل أبعاده.

المحتوى:

يتضمن البرنامج ستة مقررات كما يلي:

المقرر الأول: القيادة المدرسية

ويتضمن:

١ - مفاهيم القيادة المدرسية الحديثة.

٢ - أنماط القيادة المدرسية.

٣ - كفايات القائد المدرسي.

٤ - وظائف القيادة المدرسية الحديثة.

٥ - النظريات الحديثة في القيادة المدرسية.

٦ - الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.

٧ - مهارات القيادة.

المقرر الثاني: التخطيط المدرسي

- ١ - مفاهيم التخطيط.
- ٢ - مهارات التخطيط.
- ٣ - معايير التخطيط.
- ٤ - خصائص التخطيط.
- ٥ - مستويات التخطيط.
- ٦ - أنواع التخطيط.
- ٧ - أسس التخطيط.
- ٨ - الاتجاهات الحديثة في التخطيط.
- ٩ - التخطيط الاستراتيجي.

المقرر الثالث: قيادة التعلم

- ١ - مفاهيم في قيادة التعلم.
- ٢ - الاتجاهات الحديثة في قيادة التعلم في المدرسة.
- ٣ - المدرسة المتعلمة.
- ٤ - الاستراتيجيات الفعالة لزيادة تحصيل الطلاب وتحقيق تفوقهم.
- ٥ - نظريات التعلم.
- ٦ - المفاهيم الأساسية: التعليم والتعلم والتدريس.
- ٧ - اتجاهات حديثة في التعليم والتعلم.
- ٨ - التعلم الفردي والجمعي.
- ٩ - التعلم النشط (المتمحور حول الطالب).
- ١٠ - دمج الأسرة في تعليم وتعلم الطلاب.
- ١١ - بناء بيئات التعلم الداعمة والأمنة والصحية.
- ١٢ - صياغة الحلول الوقائية.
- ١٣ - ضمان الجودة في التعلم.
- ١٤ - بناء مجتمع المعرفة وقيادة المدرسة للتعلم.
- ١٥ - الاحتفال بالإنجازات.

المقرر الرابع: التنمية المهنية

- ١ - مفاهيم في التنمية المهنية.

٢- تمهين التعليم.

٣- أبعاد التمهين في مهنة التعليم.

٤- اتجاهات حديثة في التنمية المهنية للمعلم.

٥- صناعة التطوير المهني.

٦- أوعية التطوير المهني.

٧- أساليب التدريب المباشر.

المقرر الخامس: الشراكة المجتمعية

١- مفاهيم الشراكة المجتمعية.

٢- دور المجتمع المحلي ومؤسساته في تحسين جودة التعلم.

٣- نماذج مميزة في الشراكة المجتمعية.

٤- آليات التعرف على المصادر الغنية في المجتمع المحلي البشرية والمادية.

٥- استثمار الشراكة مع المجتمع في بناء شخصية المتعلم من كل جوانبها.

٦- استثمار الشراكة المجتمعية في تعزيز الرفاه الفكري والثقافي والاجتماعي للطلاب

والمجتمع المحلي.

٧- بناء خطط التواصل الفعالة مع الأسرة والمجتمع المحلي.

٨- التبشير برسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها.

٩- أساليب بناء الدعم المجتمعي لتعزيز تعلم الطلاب.

١٠- أساليب بناء الشراكة المجتمعية لدعم نجاح المدرسة.

المقرر السادس: تقويم الأداء المدرسي

وقد غلب على هذا البرنامج الطابع المهني والإداري، باستثناء المقرر الخامس والذي

يتسم بالطابع الاجتماعي والإنساني (٢٣).

٢٣- احمد سعيد الحريرى وآخرون : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٩ الجزء الرابع) يوليو لسنة ٢٠١٦م ص ١٤٣ : ١٤٦.

**تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم
بالمملكة العربية السعودية:**

مقدمة

يعتبر التدريب من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعد التدريب من الوظائف الأساسية للعملية الإدارية ويسهم بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية ومصدراً من مصادر إعداد الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الأهداف التربوية والإسهام بفاعلية في نجاح وتطوير كفاياتهم بما ينعكس ذلك ايجاباً على تطوير أداء مديري المدارس وزيادة الإنتاج ، وقد زاد الاهتمام بالتدريب في السنوات الأخيرة لما له من أهمية كبيرة لأي منظمة ، فهو يساعد على نجاح أية منظمة أو فشلها ، والتدريب وسيلة مهمة للحاق بركب التقدم التكنولوجي والثورات العلمية المتلاحقة .

أولاً: مفاهيم التدريب

بالاطلاع على الادبيات الخاصة بموضوع التدريب والكتابات المختلفة ، ونتائج الدراسات في مجاله توصل الباحث إلى المفاهيم الآتية : -

مفهوم التدريب لغوياً:

يقول بن منظور عن التدريب لغة: "رجل مدرب قد دربته الشدائد حتى مرن عليها وتدرّب على الصيد أي دربته أو تدرّبه ، وشيخ مدرب أي مجرب ، وأما الدرب فالمهارة ، يقال: درب يدرب دربا " (٢٤).

"وأصل الكلمة من درب بالشيء أي أعتاد ودرب عليه، ورجل مدرب ويدرب كمجرب ويجرب وقد دربته الشدائد حتى قوي عليها " (٢٥).

المعنى الاصطلاحي تدريب مديري المدارس:-

اختلف الباحثون وخبراء التدريب حول تعريف تدريب مديري المدارس ، فمنهم من عرف التدريب على انه : التغيير أو التحسين أو التطوير، ومنهم من عرفه على انه الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكاناته وطاقاته الكامنة فيه، ومنهم من عرفه بأنه نشاط مستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات الفرد وخبراته، وطرق أدائه، وسلوكه، واتجاهاته مما

٢٤-معجم لسان العرب لأبن منظور

٢٥-زهران ، ايمان حمدي رجب (٢٠١٦):تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص علي ضوء احتياجاتهم التدريبي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧١ الجزء الرابع) ديسمبر ص ١٣٠.

يجعله يزاول عمله بكفاءة عالية وبطريقة منظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق التفاعل في الأجهزة التي يعملون فيها (٢٦).

ثانياً: أهمية التدريب

تظهر أهمية التدريب في تنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم الأمر الذي يحقق على المدى البعيد تنمية شاملة متوازنة للقوى العاملة (٢٧).

كما ان التدريب مهم بالنسبة للمنظمة وذلك لأنه يحدد طبيعة الوظائف وتوصيفها وتحديد العناصر الأساسية لها لوضع خطط استراتيجية قصيرة المدى تحدد أهداف عملية الإعداد والتأهيل من خلال التدريب وفقاً لأولويات احتياجات العاملين والمستجدات والتطورات السريعة في هذا العصر (٢٨).

ثالثاً: أنواع التدريب

هناك تصنيفات متعددة للتدريب فهو يصنف وفقاً لمجاله كما يصنف وفقاً لطبيعته، أو أهدافه أو خصائصه ، فمن حيث التصنيف حسب المجال كالتدريب الإداري، والتدريب الفني، والتربوي والرياضي والعسكري أما نوع التدريب الذي نحن بصدد الآن فهو ما يصنف وفقاً لطبيعته أو أهدافه أو خصائصه .

١- التدريب قبل تولي مهام الوظيفة :

في هذا النوع من التدريب إما أن يكون المتدرب جديداً على العمل بعد تخرجه من الجامعة وقبل أن يدخل ميدان العمل ، أو أن يكون منقولاً من عمل آخر ليس لديه خبرة بالعمل الجديد مما يستدعي تدريبه على أدائه، وقد يتطلب ذلك تزويد المتدرب بكثير من الأسس والنظريات ، لذلك كان تهيئه العامل قبل تسلمه العمل له أهمية كبيرة جداً قبل وقوعه في أخطاء جسيمة تؤدي إلى إهدار المال (٢٩).

٢٦- إبراهيم درويش : الوسيط في الإدارة العامة " النظرية والممارسة"، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٨، صص ٤٣٤-٤٣٥.

٢٧- عصام حيدر : (٢٠٢٠)التدريب والتطوير ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، ص٣.

٢٨- المرجع السابق : ص٨.

٢٩- المرجع السابق ، ص ١٣.

٣- التدريب أثناء الخدمة :

يهدف هذا النوع من التدريب إلى بلورة القدرات الإدارية للعاملين، بهدف ممارسة الأعمال الإدارية وإكسابهم مهارات فنية جديدة، وإلى تطوير قدراتهم وخبراتهم (٣٠).

أ- **التدريب الإداري** : ويهدف إلى تكوين العناصر الإدارية في مختلف المستويات الإدارية وتزويدها بأحدث أساليب التنظيم والإدارة والاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة .

ب- **التدريب الإرشادي** : ويهدف إلى تزويد المعينين الجدد بمعلومات عن عملهم وواجباتهم نحو الوظيفة وعلاقاتهم بالوحدات الإدارية الأخرى التي لها علاقة بالوحدة التي يعملون بها ، كما يزودهم بمعلومات عن المنظمة ككل ودورها في المجتمع .

ج- **التدريب الإشرافي** : ويهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة مهارات المشرفين الحاليين لتقلد الوظائف الإشرافية ولتحمل مسئولية هذه الوظائف .

رابعاً: التخطيط للتدريب

أي برنامج تدريبي لابد وان يبنى على مجموعة من الأسس الآتية " (فلسفية - تنظيمية - تربوية - سيكولوجية - اجتماعية) وذلك حتى تتحقق الأهداف المرجوة منه، وهذه الأسس متداخلة ولا يوجد حد فاصل بينها" (٣١).

لذلك يتم التخطيط للتدريب على خمس مراحل فرعية هي:

١- إعلان فلسفة التدريب.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣- أهداف التدريب .

٤- الأسس التي تتعلق ببرامج التدريب.

٥- تصميم برامج التدريب.

٣٠-المرجع السابق ص ١ .

٣١-نهى العاصي (٢٠١٧):تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، مجلة الإدارة التربوية العدد الثاني عشر - مارس ص ١٥٩ .

وسوف يقوم الباحث بعرض موجز لكل مرحلة من هذه المراحل كما يلي :

١- إعلان فلسفة التدريب:

- لكل ظاهرة فلسفة تيرر وجودها وغايتها فى الوجود والتدريب كظاهرة عملية تقوم على فلسفة تستند الى أسس ومبادئ من أهمها مايلي :
- "أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق .
 - يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول .
 - أن يوجه للعاملين فى مختلف المستويات الإدارية .
 - أن يكون به صفة التدرج حيث يبدأ من الأسهل الى الأصعب .
 - أن يكون مواكباً للتطورات الحديثة التقنية والإدارية " (٣٢) .
 - "أن يتناسب مع المستويات الوظيفية للعاملين.
 - أن يكون وسيلة للتنمية .
 - أن يكون وظيفة أساسية لإدارة الأفراد .
 - أن يكون عملية منظمة .
 - " أن يتيح الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
 - أن يزود الفرد بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالعمل.
 - أن يكشف خبرات العاملين وطاقاتهم.
 - يرفع مستوى كفاءة العاملين وفاعليتهم الإنتاجية .
 - يوحد اتجاهات العاملين وتنسيقها لتحقيق أهداف المنظمة" (٣٣).

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة للغاية وضرورية لتحقيق الهدف من البرامج التدريبية ، فعليه تعتبر الاحتياجات التدريبية هي إشارة البدء لأي مجهود يبذل للوصول

٣٢- جواهر بنت أحمد قناديلي: التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني الإدارة

والمغتربات العالمية الجديدة، الرياض من ١٦ : ١٧ محرم ١٤٢٥هـ الموافق من ٧ : ٨ مارس ٢٠٠٤م ص٥.

٣٣- قاسم جميل قاسم : التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق ، الامارات ، دار الكتاب الجامعى ١٩٩٩، ص١٣٣ .

إلى النجاح ، كما تعتبر الميزان الذي يرجح كفة التدريب ويصل به إلى تحقيق النجاح والاستمرار فيه (٣٤).

٣- أهداف التدريب

"تختلف أهداف التدريب أثناء الخدمة باختلاف نوع العمل ، ونوعية المتدربين وخلفيتهم الثقافية واختلاف البيئات والاحتياجات التدريبية " (٣٥).

وفيما يلي مجموعة أهداف يسعى تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة إلى تحقيقها نوجز البعض منها كالآتي :

- ١- تزويد العاملين باختلاف مستوياتهم بالمعارف والمعلومات اللازمة ، للارتقاء بمستوى أداء الأعمال وهو ما يطلق عليه (هدف المعرفة).
- ٢- تنمية مهارات وقدرات العاملين فى الوظائف التخصصية، والإشرافية، والقيادية التى تمكنهم من استغلال الطاقات والقدرات المتاحة لديهم، وهو ما يطلق عليه (هدف المهارة).
٣. تعديل وتطوير اتجاهات وسلوك العاملين على اختلاف مستوياتهم (إداري - إشرافي- قيادي) فى كافة الوحدات لصالح أداء العمل ، وتحقيق أهدافهم وهو ما يطلق عليه (هدف الاتجاهات).
٤. تحسين مستوى الأداء الوظيفي وهذا الهدف من أهم الأهداف التى يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث يعتبر المحرك الأساسي لكافة أنواع التدريب .

٤- الأسس التى تتعلق ببرامج التدريب:

- هناك بعض الأسس والمعايير اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي :
- قيام البرنامج على أساس دراسة فعلية وتشخيص سليم للاحتياجات التدريبية .
 - وجود قيادات تؤمن بأهمية التدريب .
 - إعداد برامج التدريب ومحتواها بطريقة علمية سليمة.
 - تنوع البرامج والأنشطة والأساليب لتحقيق الفروق الضرورية للمتدربين.

٣٤- زهران ، ايمان حمدى رجب (٢٠١٦): تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص علي ضوء احتياجاتهم التدريبي، مرجع سابق ص ١٣٠.

٣٥- أحمد يونس فكرى (١٩٩٨) تقويم برامج تدريب معلمات ومعلمى المدارس ذات الفصل الواحد ، القاهرة ، مركز وسائل الاتصال والمعلومات من أجل التنمية ، ص ص ٨١ : ٨٢ .

- استخدام أساليب متنوعة للتقويم البنائي والختامي ولمتابعة أثر التدريب على أداء المتدربين.

- استخدام وحدات التدريب المتنقلة وذلك حتى يكون التدريب قريباً من الميدان وملبياً لحاجة العاملين فيه.

- استخدام أساليب التعلم الذاتي كالقراءة المهنية والتعليم المبرمج والتدريب بالمراسلة وغيرها من الأساليب التي تؤكد ذاتية المتدرب، ومراعاة الفروق الفردية والحاجات الخاصة للمتدربين" (٣٦).

٥- تصميم برامج التدريب

عند تصميم البرنامج التدريبي المطلوب يجب على مصمم البرنامج مراعاة ان يكون قد تعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد ومن ثم يلجأ الى تلبيتها من خلال البرنامج التدريبي بعد ان يحولها إلى أهداف تدريبية وهذه الأهداف غالباً ما تتبلور في موضوعات تدريبية متنوعة وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب مراعاة العناصر الآتية :

- ١- اسم البرنامج.
- ٢- أهداف البرنامج .
- ٣- موضوعات البرنامج .
- ٤- المشاركين في البرنامج .
- ٥- أعضاء هيئة التدريب .
- ٦- أساليب التدريب المستخدمة في البرنامج .
- ٧- المعينات السمعية والبصرية المرافقة للبرنامج .
- ٨- نظام التدريب ويشمل (ساعات العمل - وميعاد انعقاد البرنامج - والتفرغ أو عدم التفرغ).
- ٩- المشرف العلمي والإداري للبرنامج .
- ١٠- النواحي الإدارية والمالية للبرنامج.
- ١١- الجدول الزمني للبرنامج .

٣٦- محمود رشدي خاطر (١٩٨٠) طرق تدريس اللغة العربية والتربية الدينية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة،

القاهرة، دار المعرفة، ، ص ص ١٠٢-١٠٣.

خامسا: إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية

تعد عناصر التدريب هي التي تسهم في نجاح البرنامج التدريبي ومن أهم هذه العناصر تحديد أهداف التدريب، وتحديد المتدربين، وكيفية اختيارهم وتحديد مكان التدريب، ووضع خطة مناسبة له، وتوفير المدرب المناسب، والأساليب والوسائل المناسبة، ويمكن التعرف على عناصر نجاح التدريب من خلال الآتي:

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

من شروط الأهداف: أن يكون القائم على وضع الهدف من المتخصصين في مجال التدريب لذلك حتى يتم تحديده تحديدا إجرائياً، وأن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بطريقة قابلة للقياس والتحقق ، وأن يكون الهدف مرنا وشاملا ، وأن يكون للهدف علاقة مباشرة باحتياجات العاملين ، حتى يكون له تأثير على عقولهم .

٢- تحديد المتدربين

يتم ترشيح المتدربين لبرامج التدريب أثناء الخدمة من العاملين في مجالات العمل المختلفة بناءً على مجموعة من الأسس والقواعد منها:

- "يتم الترشيح بناء على نتائج الدراسات الفعلية للاحتياجات الفعلية.

- توافر الرغبة والدافع لدى المتدربين لحضور البرنامج التدريبي بما يحقق زيادة قدرة المتدرب على المشاركة الإيجابية والفعالة في البرنامج.

- مراعاة الفروق الفردية بين المرشحين من حيث السن والخبرة والمستوى الوظيفي وطبيعة العمل.

- مراعاة الاستعدادات الصحية والظروف الاجتماعية للمتدربين عند ترشيحهم" (٣٧).

٣- تحديد مكان التدريب:

من المفيد أن يتم التدريب في مكان ملائم من حيث المساحة ووجود غرف الاجتماعات المناسبة المؤثثة بالأثاث اللازم ، كما ينبغي أن يكون مكان التدريب مزودا بوسائل التدريب المادية كالمكتبات ، والرسوم البيانية ، وأجهزة العرض البصرية والمعينات السمعية وأن يتصف بالتهوية والإضاءة الطبيعية .

٣٧- نهى العاصي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، مرجع سابق، ص ١٦٠ .

٤- تحديد المدربين

"المدرّب هو من يقوم بعمل تدريبيّ يقدم من خلاله المعارف والمهارات والخبرات للمتدربين سواء كان ذلك من خلال المحاضرات النظرية أو التدريبات العملية أو غيرها من أساليب التدريب" وتوجه المؤسسات التدريبية اهتمامها باختيار المدربين، ونظراً لأن طبيعة عمل المدرّب تهدف إلى تعديل سلوك المتدربين من خلال المعارف والخبرات التي يتم تزويدهم بها. لذا يعتمد نجاح المدرّب في عمله على فاعلية الأسلوب التدريبيّ المستخدم، وما اكتسبه المدرّب من خلال ممارسته للعمل التدريبيّ "والخبرة في مجال العمل على أن تتوافر فيه سمات أساسية هي". (٣٨)

٥- تحديد محتوى التدريب :

هناك بعض الاعتبارات يجب الاهتمام بها عند التخطيط لمحتوى التدريب وهي:

- أ- أن يتضمن تحقيق أهداف البرنامج التدريبيّ.
- ب- أن يرتبط بالجوانب الحضارية والثقافية ، وبسياسة المجتمع، وأن يهدف لتحقيق الربط بين التدريب والبيئة .
- ج- أن يراعى الأهداف العامة للتدريب .
- د- أن يتصف بالواقعية ، والموضوعية .
- هـ- أن ينأى عن أن يصبح تجميعاً لموارد ودراسات فلسفية أو تاريخية أو غيرها من الموارد النظرية بحيث لا تصبح عملية تعليمية .
- و- أن تتم عملية التقويم للمناهج من حين لأخر حتى يمكن تطويرها" (٣٩) .

٦- تحديد أساليب التدريب:

تعتبر أساليب التدريب أحد العناصر الأساسية التي تساعد على نجاح البرنامج التدريبيّ، وتختلف أساليب التدريب باختلاف الهدف منها ، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارات تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل لتغيير السلوك والاتجاهات ، كما يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة عمل المتدربين ومستوى قدراتهم في العطاء لوظائفهم.

٣٨- المرجع السابق، ص ١٦٩.

٣٩- محمود عبد اللطيف (٢٠١٢) لتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب ، القاهرة ، مطبعة السلام

وتشتمل على :المحاضرة- حلقات المناقشة - التدريب عن طريق الخبرة- التدريب القائم على التعليم المبرمج - الندوة - دراسة الحالة - الورشة الدراسية - تمثيل الأدوار - الزيارات الميدانية - العصف الذهني- إجراء البحوث - التدريب القائم على الكفايات- التقويم الذاتي .
- المدخل البيئي- أسلوب تحليل النظم- التدريب عن بعد- التدريب بمساعدة الكمبيوتر .

٧- الوسائل التدريبية

يقصد بالوسائل التدريبية الاداة المستخدمة في نقل المعلومات والخبرة والمهارة من المرسل الى المستقبل فالوسيلة هي الوسيط الذى يربط المدرب بالمتدرب فى محاولة لنقل الخبرة والتأثير فى الاتجاه .

وتعتبر الوسيلة إحدى عوامل نجاح البرنامج التدريبي إذ تساهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهدافه من خلال تسهيل انتقال المعلومات أو المساعدة فى إحداث التأثير المطلوب .

سادسا : تقويم البرنامج التدريبي

"يعد التقويم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شئ ما ومفهوم التقويم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التى تقوم بها الإدارة بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعه بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

ويستهدف التقويم تحسين العملية التربوية فى البرنامج التدريبي بجميع مقوماتها وسائر أبعادها و إتاحة الفرصة المناسبة لمراجعة موضوعات البرنامج وطرق وأساليب تعلمها ، فيعتبر التقويم هو صمام الأمان للعملية التدريبية"(٤٠)

٤٠ - نهى العاصي (٢٠١٧):تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، ص ١٧٩ .

مجتمعات التعلم المهني

مقدمة

يقوم التعليم وعلى نحو مستمر بأدوار رائدة في قيادة حركات التغيير في المجتمعات، وهذا ما أكسبه أهمية بالغة ولا سيما في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة والتقدم المعرفي والتقني الذي فرض واقعاً جديداً وأدواراً جديدة للمؤسسات التعليمية.

وهو ما فرض على النظم التعليمية ضرورة البحث عن مداخل لتطوير سياساتها التعليمية لتواكب متطلبات العصر وتنمية المجتمع وتلبية طموحاته، فظهرت بعض نظم التعلم الحديثة كردة فعل لنظم التعلم التقليدية، ومن أهم هذه النظم هي مجتمعات التعلم، حيث كانت بدايات فكرتها عندما تزايد التأكيد على أهمية مراعاة الحاجات المتعددة للأفراد، مما تطلب البحث عن طرائق متنوعة ومتعددة في التعلم، وبالتالي برزت الحاجة إلى وجود نظم للتعلم تتسم بالمرونة، ومرتبطة بحاجات الأفراد، وبذلك كانت هي جذور وبدايات فكرة مجتمعات التعلم (الرويلي، ٢٠٢١)

ويقصد بمجتمعات التعلم المهني تحويل المدرسة إلى منظمة تربوية متعلمة تهيئ بيئة للتعلم يسود فيها ثقافة التعاون والدعم المهني المستند على الخبرات التربوية، وتشجيع المبادرات التربوية النوعية بين أفرادها سواء كانوا قيادات أم معلمين أم طلاب حيث تتميز مجتمعات التعلم المهنية ذات الأداء العالي بمجموعة من السمات وهي: وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف مشتركة تركز جميعها على تعلم الطلاب، وثقافة جماعية ترتكز على التعلم، والبحث الجماعي عن أفضل الممارسات، والتعلم عن طريق العمل، والالتزام بالتحسين المستمر، و التركيز على النتائج، وتعد هذه السمات أفكاراً تساعد على تركيز انتباه المربين عند تحوّلهم من مدارس تقليدية إلى مدارس يقيم فيها مجتمعات التعلم (٤١) .

وفي هذا السياق يؤكد مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم (٢٠١٤) أن المعارف والمهارات الحاسمة لعملية التعليم لا توجد في الكتب والمراجع، بل تكمن في خبرات المعلمين وممارساتهم اليومية التي غالباً ما تظل حبيسة لدى كل منهم، وأهم الآليات والطرق التي تساعد على جمع المعارف وتطويرها بفتح قنوات الاتصال بين المعلمين لتبادل الأفكار من ناحية، ومن ناحية أخرى التعاون في استخدام طرق جديدة، وتطوير الاستراتيجيات المطبقة لزيادة فاعليتها. وعليه تُعد مجتمعات التعلم الإطار الأكثر فاعلية للتنمية المهنية في سياق العمل.

٤١- مجدين، حشمت عبدالحكيم وموسى، أحمد محمد بكري (٢٠١٧) متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٢).

وهي أحد أساليب التطوير المهني للمعلم أثناء الخدمة، كما أنها وسيلة لتحسين أداء المعلمين، ونواتج التعلم، وتهدف بدورها إلى تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية، وتعنى مجتمعات التعلم ببناء فرق عمل تشاركية بصورة منظمة نحو تحقيق التحسين المستمر للممارسات التدريسية، والاستجابة لاحتياجات أعضاء المجتمع من خلال الرؤية المشتركة للمدرسة، والمشاركة الجماعية الحقيقية في التطوير المهني، والمهام مع توفر الثقة المتبادلة بين أفراد مجتمع التعلم (٤٢)

وتتيح مجتمعات التعلم المهنية للمعلمين بيئة تفاعلية قائمة على التأمل، والنقد الذاتي للممارسات التدريسية والتقويمية، وتتيح لهم فرص مناقشة قناعاتهم ومعتقداتهم وممارساتهم التدريسية في بيئة آمنة، كما تعمل هذه المجتمعات داخل المدارس على عرض ومناقشة ونقد بناء لممارساتهم التدريسية؛ لتطويرها للأفضل، أو استبدالها بممارسات حديثة؛ من خلال حوارات تقوم على التعاون والثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين؛ مما يؤدي إلى تعميق تطورهم المهني الذي ينعكس على نواتج التعلم (٤٣)

لذا أصبحت مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً لإصلاح التعليم ، وأصبحت تمثل ظاهرة تربوية في كثير من المجتمعات مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وأستراليا وفرنسا وألمانيا والصين وغيرها من الدول (٤٤)

42- Hord, Shirely, M. (2009). Professional learning community: Educators work together toward a shared purpose-improved student learning. National Staff Development Council.

43-Feldman, J., & Fataar, A. (2014). Conceptualising the setting up of a professional learning community for teacher's pedagogical learning. South African Journal Higher Education

٤٤- بدروس، وفاء زكي (٢٠١٧) دراسة مقارنة لمجتمعات التعلم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وإمكانية الاستفادة منها في مصر: دراسات تربوية واجتماعية. جامعة حلون. مصر.

٤٥- عبد الرحمن، حسنية حسين (٢٠١٨) مجتمعات التعلم: مدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الابتدائية العامة في مصر على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة. التربية المقارنة والدولية.

وتُعد المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية إحدى الطرق لمساعدة المعلمين على ربط البحث بالممارسة؛ إذ تُحسن المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية كلا من ممارسة المعلم وكذلك إنجاز الطالب؛ حيث يُظهر المعلمون المشاركة الكاملة في مجتمعات التعلم المهنية بشكل أقوى مع مرور الوقت؛ حيث الالتزام بالمهمة المشتركة، والتي بدورها تجعل مجتمعات التعلم المهنية أكثر نجاحاً، كما يعتقد المعلمون أن مجتمعات التعلم المهنية تُعد وسيلة لزيادة تحصيل الطلاب والإصلاح المدرسي العام (٤٥).

ومن أهم الأهداف التي تحقّقها مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في التالي:

- يعمل المعلمون والمديرون في فريق واحد تسوده ثقافة التساؤل والعمل الجماعي.
- توافر فرص التنمية المهنية التي تنعكس على كافة الممارسات الصفية.
- إظهار تقدم واضح في تحصيل التلاميذ يمكن قياسه ويوجد عليه أدلة.
- تحول الإدارة والمعلمين إلى متعلمين في مناخ من الاحترام والالتزام الجماعي للتعلم.
- فتح المجال أمام المعلمين لفحص ممارساتهم من خلال زملائهم؛ وذلك بغرض تحسين الأداء وليس اللوم والنقد.

وتتكون مجتمعات التعلم في الولايات المتحدة الأمريكية من فرق مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الصف، وفرق مجتمعات التعلم المهنية في مجال المحتوى، فرق مجتمعات التعلم المهنية على مستوى المدرسة، ويتم تنفيذ الأنواع السابقة من خلال المعلم الرئيس، وهو القائد الذي أتقن إدارة الصفوف الدراسية، ووجد طرق لتسريع التعلم لجميع الطلاب، وهو الذي لديه اتصال مميز وقوي مع طلابه، ويدرك أن عملية التعليم أكثر من مجرد مشاركة المحتوى، فبدلاً من ذلك يظهر متعلمين مستقلين لديهم مهارات (٤٦).

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

أهداف مجتمعات التعلم المهنية

يمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي يسعى مجتمع التعلم المهني الى تحقيقها فيما يلي:

١ - إصلاح وتطوير المدارس: ويمثل هذا الهدف الغاية الكبرى لمجتمعات التعلم المهنية، وهو تحقيق الإصلاح المدرسي وتطوير عملية التعلم، والجديد في عملية الإصلاح أنها تتم من خلال التعلم نفسه، أو ما يمكن أن نسميه "إصلاح التعليم".

٢ - خلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة على التعلم: إذ تعد من أهم الأهداف والأسس لبناء مجتمعات التعلم المهنية، لذا فإن نجاح المدرسة في بناء مجتمع تعلم مهني مرهون بدرجة كبيرة بقدرتنا على بناء بيئة تعاونية، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام.

٣ - تنمية الشعور بالشمولية الجماعية: إذ تعتمد مجتمعات التعلم المهنية على مناخ عمل جماعي يتسم بالتواصل والعمل القائم على الفرق التعاونية.

٤ - تنمية خبرات ومهارات الطالب والمعلمين: لا تقتصر مجتمعات التعلم المهنية على تنمية المهارات والخبرات وحدها ولكن إلى جانب ذلك تهدف إلى تنمية الخبرات والمهارات الجماعية والأكاديمية والمهنية لمطالب والمعلمين، ويتم دمج هذه الخبرات معاً، وكذلك تنمية مهارات التفكير المعقدة، خاصة التفكير الإبداعي، حيث يتعود الطالب على ممارسة البحث العلمي في دراسة مشكلة معينة، وجمع المادة العلمية من مصادرها.

٥ - رفع مستوى الأداء الأكاديمي في مجتمعات التعلم المهنية: إن العمل في إطار مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس يركز بدرجة كبيرة على سد الفجوات في الإنجاز الطالب، ومن ثم فإن قادة المدارس التي تحولت إلى مجتمعات تعلم مهنية يركزون على إجراء امتحانات معيارية يحصلون منها على بيانات تساعد على متابعة مدى تقدم الطالب (٤٧)

٤٧- يوسف بن أحمد بخيت، ناصر سيد جمعة (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي المعتمد على مجتمعات التعلم المهنية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد، ٦٥، المجلد ١٧، ص ٢٢٢.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

بعد أن تناول الباحث الإطار النظري للدراسة، سيتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من حيث إجراءاتها ونتائجها والتي تشتمل على أهداف الدراسة، وبناء الأداة المستخدمة فيها، ومراحل هذا البناء، وخطواته، وكذلك إجراءات ضبط الأداة (من حيث الصدق والثبات)، وإعدادها للتطبيق، وتحديد عينة الدراسة، وتطبيق الدراسة الميدانية. هذا بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في الدراسة، ثم يلي ذلك عرضاً لنتائج تلك الدراسة الميدانية .

أولاً: تصميم وبناء أداة الدراسة:

في ضوء ما توافر لدى الباحث من دراسات تعلقة بتطوير برامج التدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية ، تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) حيث اشتملت على عدد ثمانية محاور ، ويوضح الجدول التالي تلك المحاور وعدد المعايير بكل محور:

جدول رقم (١)

المحاور المختلفة المتضمنة بالاستبانة في صورتها الأولية وعدد المعايير بكل محور

عدد المعايير	المحور	عدد المعايير	المحور
٤	وسائل ومعينات التدريب المستخدمة في البرنامج.	٦	التخطيط للبرنامج التدريبي.
٥	المدرسين في البرنامج التدريبي	٤	أهداف البرنامج التدريبي.
٦	بيئة التدريب.	٥	محتوى البرنامج التدريبي.
٥	تقويم البرنامج التدريبي.	٤	أساليب التدريب المستخدمة في البرنامج.
٤٠	اجمالي عدد المعايير .		

وعرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات، وطلب منهم إبداء الرأي في الاستبانة من حيث:

١- مدى كفاية المحاور الاساسية.

٢- مدى كفاية بنود كل محور .

٣- مدى انتماء البنود للمحور الذى يندرج تحته.

٤- مدى أهمية كل بند لمديرى المدارس .

وفى ضوء ملاحظات السادة المحكمين تم استبعاد المعايير الأقل أهمية وغير مرتبطة بتقويم برامج التدريب، كما تم إجراء بعض التعديلات في صياغة المحاور الاساسية والمعايير لتكون أكثر وضوحاً، وتعديل بعض المحاور وحذف المعايير المكررة.

وفى ضوء تلك التعديلات تم الاقتصار على (٨) محاور و(٤٠) معياراً، والتي تعد أكثر المحاور والمعايير أهمية لتقويم برامج التدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظر السادة المحكمين). ويمكن استعراض تلك المعايير ويوضحها الجدول التالى رقم (٣) كما يلى :

جدول رقم (٢)

يوضح الصورة النهائية لاستبانة لتطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية

م	محاور البرنامج والمعايير	موافقاً	الى حدا ما	غير موافق
أولاً : التخطيط للبرنامج التدريبى :				
١	خُطط للبرنامج التدريبى لكى يثير حماس ودافعية المتدربين للانتظام فى البرنامج التدريبى.			
٢	اظهر البرنامج التدريبى الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين .			
٣	وقت تنفيذ البرنامج التدريبى كان مناسباً لى .			
٤	استهدف البرنامج التدريبى حل مشكلات المشاركين داخل العمل.			
٥	راعى مخطط البرنامج التدريبى توافر بيئة تدريبية مناسبة.			
٦	راعى مخطط البرنامج التدريبى توافر اساليب تقويم مناسبة.			
ثانياً : اهداف البرنامج التدريبى:				
٧	تميزت اهداف البرنامج بالمرونة .			
٨	توافر فى البرنامج اهداف رئيسية واخرى فرعية .			
٩	تتفق الأهداف التعليمية للبرنامج مع الاهداف الداخلية لوظيفتي كمدير للمدرسة.			
١٠	تضمنت الاهداف الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية .			

م	محاوَر البرنامج والمعايير	موافقاً	الى حد ما	غير موافق
ثالثا : محتوى البرنامج التدريبي:				
١١	صمم المحتوى في ضوء الاحتياجات الفعلية للمدرّبين .			
١٢	المادة العلمية كانت كافية لتغطية موضوعات البرنامج.			
١٣	توافر في المحتوى اجزاء تشجع التعليم الذاتي .			
١٤	توافر في المحتوى جزء عن التقويم في كل موضوع .			
١٥	اشتمل المحتوى على تطبيقات عملية .			
رابعا : اساليب التدريب المستخدمة في البرنامج :				
١٦	غلب اسلوب المحاضرة على اداء المدرّبين .			
١٧	تم مناقشة حالات عملية تطبيقية اثناء تنفيذ البرنامج .			
١٨	كان التدريب التشاركي هو السائد في البرنامج .			
١٩	سمحت الفرصة للمشاركين في العمل التعاوني التشاركي .			
خامسا : وسائل ومعينات التدريب المستخدمة في البرنامج:				
٢٠	تم استخدام وسائل ومعينات تدريبية متنوعة كالبروجكتر والسبورة الذكية لتنفيذ البرنامج التدريبي .			
٢١	وسائل ومعينات التدريب التي تم استخدامها في البرنامج لم تحقق اهدافها .			
٢٢	حظيت وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية باستخدام واسع في البرنامج .			
٢٣	راعت وسائل ومعينات التدريب الفروق الفردية بين المشاركين في البرنامج .			
سادسا :المدرّبون في البرنامج التدريبي :				
٢٤	اظهر المدرّب خبرات فنية احترافية تدل على انه حاصل على برامج تدريبية متخصصة في الادارة الحديثة .			
٢٥	توافر في المدرّب خبرات تدريبية مناسبة.			
٢٦	تميز المدرّب بمهارة التخطيط للمحاضرة .			
٢٧	إدار المدرّب الوقت بفعالية .			
٢٨	استخدم المدرّب لغة واضحة ومفهومة .			

م	محاوَر البرنامج والمعايير	موافقاً	الى حد ما	غير موافق
سابعا : بيئة ومكان التدريب:				
٣٠	توافر فى مركز التدريب اجهزة ووسائل تدريبية حديثة.			
٣١	تميز مركز التدريب بالتهوية والاضاءة الطبيعية .			
٣٢	القاعات والممرات وأماكن الخروج خالية من العوائق.			
٣٣	توجد سبورات متنوعة وثابتة بكل قاعة التدريب.			
٣٤	جميع المساعدة التدريبية جديدة وتتميز بالحدثة .			
ثامنا :تقويم البرنامج التدريبى				
٣٥	اتسم التقييم النهائى للبرنامج بالشكلية .			
٣٦	وجود معايير موضوعية للتقويم حتى يعامل المشاركون جميعاً بنفس المعيار .			
٣٧	تنوع أنماط ووسائل وأدوات التقويم بحيث تقيس القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع.			
٣٨	تم استخدام معايير قياس مستويات الاداء لتقييم عمل المشاركين.			
٣٩	شمول عملية التقويم جميع جوانب العملية التدريبية (المعرفة والمهارية والوجدانية) .			
٤٠	تنوعت طرق تقييم نتائج التدريب بين اختبارات ومقاييس			

ثانيا : صدق الاستبانة :

وللتحقق من صدق الاستبانة فقد اعتمدت الدراسة على عدة طرق هي:

١- الصدق الظاهرى :

للتحقق من الصدق الظاهرى لمحتوى الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات ، والذين يملكون خبرة واسعة في المجالين التربوى والأكاديمى، وأجريت التعديلات المناسبة في ضوء آرائهم وملاحظاتهم إلى أن اتفق المحكمون على أن الاستبانة أصبحت مناسبة في صياغتها وصدق مضمونها، وأنها ممثلة لموضوع الدراسة وتحقيق الهدف الذى وضعت من أجله.

٢- صدق الاتساق الداخلى :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلى معرفة مدى توافق وتكامل المفردات - على مستوى كل محور من محاور الاستبانة، وعلى مستوى الاستبانة ككل - في إعطاء صورة ذات معنى تحقق الهدف الذى وضعت من أجله الاستبانة. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلى تم حساب

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة ومستوى الدلالة، من خلال اعتماد الباحث على ثلاث بدائل (موافق- الى حد ما - غير موافق) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المحاور الثمانية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط للبرنامج التدريب	٠.٧٠٣	٠.٠١
اهداف البرنامج التدريبي	٠.٧٨٩	٠.٠١
محتوى البرنامج التدريبي	٠.٨٧٧	٠.٠١
اساليب التدريب المستخدمة في البرنامج.	٠,٧٩٩	٠.٠١
وسائل ومعينات التدريب المستخدمة في البرنامج	٠, ٨٤٤	٠.٠١
المدرين في البرنامج التدريبي	٠,٧٩٧	٠.٠١
بيئة التدريب	٠,٨٩١	٠.٠١
تقويم البرنامج التدريبي	٠,٦٩٩	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين المحاور الثمانية للاستبانة ومستوى الدلالة لها دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثالثاً: ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الأداة أن تعطى نفس النتائج إذا تم تطبيقها أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة، وتعتمد طرق ثبات الأداة اعتماداً مباشراً على فكرة معاملات الارتباط. هذا ولقد استخدمت الدراسة طريقة ثبات سبيرمان وبراون للتحقق من ثبات الأداة حيث تعتمد هذه الطريقة على إيجاد معامل ارتباط (سبيرمان وبراون) بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على جميع العبارات الفردية والزوجية للاستبانة. وقد استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لإيجاد معامل الثبات للاستبانة.

ولحساب معامل الارتباط بين درجات استجابات نصفى الاستبانة (الزوجى، والفردى) تم استخدام المعادلة التالية^(٤٨):

$$r = \frac{\text{ن مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث أن :

ن = عدد أفراد العينة الاستطلاعية المستخدمة لإيجاد معامل الارتباط.

مج س = مجموع العبارات الفردية.

مج ص = مجموع العبارات الزوجية.

مج س^٢ = مجموع مربعات العبارات الفردية.

مج ص^٢ = مجموع مربعات العبارات الزوجية.

وبالتعويض فى هذه المعادلة بالدرجات التى تم الحصول عليها وجد أن معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية للاستبانة يساوى (٠.٧٩).

وباستخدام معادلة الثبات لاسبيرمان وبراون وهى $\frac{\times 2}{r} = \text{ث}$

وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوى (٠.٨٩).

وهو معامل ثبات عال، مما يدل على ثبات الاستبانة المستخدمة فى الدراسة.

رابعا: عينة الدراسة :

١- توصيف المجتمع الأصلي :

يشمل المجتمع الأصل المنوط به الأداء باستجاباته على الاستبانة وهم مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية ، حيث وصل عدد مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة حوالي ٧٠ مدرسة وقد تم اختيار العينة من بين هذه المدارس كما يلى :

٤٨- صلاح الدين محمود علام (١٩٩٣): تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية. القاهرة، دار الفكر العربى،

جدول رقم (٤)

يوضح عينة الدراسة من مديري مدارس مدينة بريدة

م	المدرسة	العينة المختارة
١	عين جالود المتوسطة	١
٢	طيبة المتوسطة	١
٣	ابن باز المتوسطة	١
٤	القعقاع بن عمرو المتوسطة	١
٥	القيروان المتوسطة	١
٦	الامين المتوسطة	١
٧	ابن الجوزي المتوسطة	١
٨	البخاري المتوسطة	١
٩	ابن خلدون المتوسطة	١
١٠	امام الدعوة المتوسطة	١

٢- توصيف العينة :

روعى في اختيار العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الأصلي للدراسة، بحيث تتمثل فيها جميع صفات المجتمع الأصل ، وتم اختيار أفراد العينة من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية والتي طبقت عليها اداة الدراسة بطريقة العينة العمدية .

خامسا: تطبيق الأداة على العينة :

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة ، قام الباحث بالتطبيق الفعلي للاستبانة .

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد أن قام الباحث بتفريغ الاستبانة من خلال الاستجابات التي حصل عليها، قام بتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً مستخدماً في ذلك بعض الأساليب الإحصائية التي تتفق وطبيعة الدراسة ومتغيراتها المختلفة، وذلك من خلال المعالجة اليدوية التي قام بها الباحث .

هذا ولقد قام الباحث باستخدام عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات، ومن تلك الأساليب:

- الجداول التكرارية لمعالجة البيانات .

- النسب المئوية.

٣- الوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية، والمناسبة في كل عبارة تتضمن استجابات من ثلاث درجات وذلك في التطبيق بالمعادلة :-

$$ك (موافق) \times ٣ + ك (الى حد ما) \times ٢ + ك (غير موافق) \times ١$$

----- الوزن النسبي = .-----

مجموع التكرارات

نتائج الدراسة:

من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة من حضروا برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية كعينة للدراسة بإدارة التدريب والابتعاث والتي بلغ عددها (١٠مديرين) تم تحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة حيث تم التوصل الى النتائج التالية :-

ولتوضيح النتائج تم حساب التكرارات والدرجات المقابلة لها لعبارات الاستبانة بصفة تفصيلية حسب المتغيرات المختلفة التي تضمنتها الدراسة، ثم بصفة إجمالية لكل متغير، كذلك حساب النسبة المئوية لكل استجابة وحساب الوزن النسبي لكل استجابة مع القيام بترتيب كل استجابة حسب درجة الموافقة كما يلي:

- أولاً : فيما يتعلق بمحور التخطيط للبرنامج التدريبي.
- ثانياً : فيما يتعلق بمحور أهداف البرنامج التدريبي
- ثالثاً : فيما يتعلق بمحور محتوى البرنامج التدريبي.
- رابعاً : فيما يتعلق بمحور أساليب التدريب المستخدمة في البرنامج.
- خامساً : فيما يتعلق بمحور وسائل ومعينات التدريب المستخدمة في البرنامج.
- سادساً : فيما يتعلق بمحور المدربين في البرنامج التدريبي.
- سابعاً : فيما يتعلق بمحور بيئة التدريب.
- ثامناً : فيما يتعلق بمحور تقويم البرنامج التدريبي .

أولاً : فيما يتعلق بمحور التخطيط للبرنامج التدريبي.

جدول (٥)

يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بالتخطيط للبرنامج التدريبي

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعايير	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافقاً			
		%	ت	%	ت	%	ت		
١	٢.٥	١٠	١	٣٠	٣	٦٠	٦	خُطط للبرنامج التدريبي لكي يثير حماس ودافعية المتدربين للانتظام في البرنامج التدريبي.	١
٢	٢.٤	١٠	١	٤٠	٤	٥٠	٥	اظهر البرنامج التدريبي الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين .	٢
٣	٢.٤	١٠	١	٤٠	٤	٥٠	٥	وقت تنفيذ البرنامج التدريبي كان مناسباً لى .	٣
٤	٢.٤	-	-	٤٠	٤	٦٠	٦	استهدف البرنامج التدريبي حل مشكلات المشاركين داخل العمل.	٤
٥	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر بيئة تدريبية مناسبة.	٥
٦	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر اساليب تقويم مناسبة.	٦

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين في برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص التخطيط للبرنامج التدريبي ، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي :
- ١- خُطط للبرنامج التدريبي لكي يثير حماس ودافعية المتدربين للانتظام في البرنامج التدريبي.
 - ٢- اظهر البرنامج التدريبي الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين .
 - ٣- وقت تنفيذ البرنامج التدريبي كان مناسباً لى .
 - ٤- استهدف البرنامج التدريبي حل مشكلات المشاركين داخل العمل.
 - ٥- راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر بيئة تدريبية مناسبة.

٤ (٧١)، ج٢، ٢٠٢٢ م

٦- راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر اساليب تقويم مناسبة.

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتى :

١- أكدت عينة الدراسة على أن البرنامج التدريبي يثير حماس ودافعية المتدربين للانتظام فى البرنامج التدريبي حيث جاءت استجابات أفراد العينة لتؤكد ذلك بنسبة ٦٠% عند وزن نسبي ٢.٥ وهذه الدرجة بجدول درجات الوزن النسبي تدل على (الموافقة) أي بمستوى دلالة مرتفع ، وقد يرجع ذلك إلى قدرة المدرب في اثارة حماس المتدربين .

٢- كما أكدت عينة الدراسة على أن البرنامج التدريبي أظهرت لاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين حيث جاءت نسبة ٥٠% عند مستوى وزن نسبي ٤ر٢ درجة ، وقد يرجع ذلك إلى قوة أو ضعف البرنامج التدريبي حيث يظهر قوة البرنامج ضعف المتدرب والعكس .

٣- وقد أكدت عينة الدراسة على أن وقت تنفيذ البرنامج التدريبي كان مناسباً حيث جاءت استجاباتهم بنسبة ٥٠% عند وزن نسبي ٤ر٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة)، وقد يرجع ذلك إلى أن وقت تنفيذ البرنامج كان متناسباً مع محتوى البرنامج التدريبي .

٤- كما أكدت معظم أفراد العينة على أن البرنامج التدريبي استهدف حل مشكلات المشاركين داخل العمل حيث وافق نسبة ٦٠% من أفراد العينة على ذلك وقد أكد الوزن النسبي حيث جاء عن مستوى ٤ر٢ ، وقد يرجع ذلك، إلى أن مخطط البرنامج ضمن البرنامج جزءاً للحوار لعرض مشكلات المتدربين وقيام المدرب بعرض حلول لهذه المشكلات كما أكد ذلك الإطار النظري في واقع تنفيذ هذه البرامج .

٥- وقد جاءت استجابة افراد العينة فيما يخص أن مخطط البرنامج التدريبي راعى توافر بيئة تدريبية مناسبة فقد أكدت نسبة ٥٠% عند وزن نسبي ٣ر٢ لتؤكد ذلك وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة) وقد أكد ذلك الإطار النظري على ضرورة توافر بيئة تتناسب مع البرنامج التدريبي.

٦- كما أكدت معظم أفراد العينة على أن مخطط البرنامج التدريبي قد راعى أن يتوافر أساليب تقويم مناسبة حيث وافق نسبة ٥٠% من أفراد العينة على ذلك، وقد أكد الوزن النسبي على ذلك حيث جاء عن مستوى ٣ر٢ وقد يرجع ذلك إلى ما جاء بالإطار النظري حيث أكد على أنه يتم تقويم المتدربين بالبرنامج عن طريق أساليب التقييم المعتمدة مثل: إعداد البحوث وعرض المشاكل المتعلقة بالعمل ومدى انتظام المتدربين أثناء الدورة والمشاركة في المختبرات السلوكية وكذلك اجتياز الاختبارات التحريرية المتعددة الإجابات.

ثانياً: فيما يتعلق بمحور أهداف البرنامج التدريبي

جدول (٦)

يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بأهداف البرنامج التدريبي

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠				المعيار		م	
		غير موافق		إلى حد ما		موافقاً			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٢	٢.٤	--	-	٤٠	٤	٦٠	٦	١	تميزت اهداف البرنامج بالمرونة .
١	٢.٥	١٠	١	٣٠	٣	٦٠	٦	٢	توافر فى البرنامج اهداف رئيسية واخرى فرعية .
٣	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	٣	تتفق الأهداف التعليمية للبرنامج مع الاهداف الداخلية لوظيفتي كمدير للمدرسة.
٤	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	٤	تضمنت الاهداف الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية .

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين فى برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما، يخص أهداف البرنامج التدريبي، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي:

- ١- توافر فى البرنامج اهداف رئيسية واخرى فرعية .
- ٢- تميزت اهداف البرنامج بالمرونة .
- ٣- تضمنت الاهداف الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية .
- ٤- تتفق الأهداف التعليمية للبرنامج مع الاهداف الداخلية لوظيفتي كمدير للمدرسة.

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتي :

١- فقد اتفق معظم أفراد العينة حيث جاءت بنسبة ٦٠% أن يتوافر في البرنامج أهداف رئيسية وأخرى فرعية وقد أكد ذلك الوزن النسبي فقد جاء بمستوى ٢٥ لتعبر عن موافقة عينة الدراسة على ضرورة توافر في البرنامج أهداف رئيسية وأخرى فرعية، وقد يرجع ذلك إلى انه

يتوقف نجاح أى برنامج تدريبي على وجود هدف رئيسي ويتفرع منه أهداف أخرى وذلك من أجل تبسيط عناصر المادة العلمية.

٢- ان أهداف البرنامج تميزت بالمرونة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة لتؤكد ذلك بنسبة ٦٠% عند وزن نسبي ٢٤ر٢ وهذه الدرجة بجدول درجات الوزن النسبي تدل على الموافقة بدرجة كبيرة ، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الأهداف يتم وضعها من قبل فريق عمل من ذوى الخبرة الإدارية والعلمية بإدارة التدريب والابتعاث ، وذلك عن طريق ورش العمل .

٣- كما أكدت عينة الدراسة على أن الأهداف التعليمية للبرنامج تتفق مع الأهداف الداخلية لوظيفته في المدرسة ، حيث جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسبة ٥٠% عند وزن نسبي ٢٣ر٢ ، وقد يرجع ذلك إلى وعى مديري المدارس بأهمية هذه الأهداف .

٤- كما أكدت عينة الدراسة على أن الأهداف تضمنت الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية ، حيث جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسبة ٥٠% عند وزن نسبي ٢٣ر٢ ، وهذه الدرجة تزيد عن الموافقة بقليل وقد أكد ذلك الوزن النسبي وقد يرجع ذلك إلى عدم تمكن واضع هذه الأهداف من تصميم تلك البرامج .

ثالثاً: فيما يتعلق بمحور محتوى البرنامج التدريبي.

جدول رقم (٧)

يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بمحتوى البرنامج التدريبي

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعيار	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٤	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	١	صمم المحتوى في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين .
١	٢.٣	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	٢	المادة العلمية كانت كافية لتغطية موضوعات البرنامج.
٢	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	٣	توافر في المحتوى اجزاء تشجع التعليم الذاتي
٥	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	٤	توافر في المحتوى جزء عن التقويم في كل موضوع .
٣	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	٥	اشتمل المحتوى على تطبيقات عملية .
٦	٢.٥	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	٦	راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر أساليب تقويم مناسبة .

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين في برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص محتوى البرنامج التدريبي، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي :

- ١- المادة العلمية كانت كافية لتغطية موضوعات البرنامج.
- ٢- توافر في المحتوى اجزاء تشجع التعليم الذاتي .
- ٣- اشتمل المحتوى على تطبيقات عملية .
- ٤- صمم المحتوى في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين .
- ٥- توافر في المحتوى جزء عن التقويم في كل موضوع .
- ٦- راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر أساليب تقويم مناسبة .

٤ (٧١)، ج٢، ٢٠٢٢ م

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتى :

١- كما أكدت عينة الدراسة فيما يخص عما إذا كانت المادة العلمية كافية لتغطية موضوعات البرنامج، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٣، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الموافقة وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى قدرة المتدربين على تصميم الحقيبة التدريبية .

٢- كما أكدت عينة الدراسة فيما يخص توافر فى المحتوى أجزاء تشجع على التعليم الذاتي، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسب ٥٠% عند وزن نسبي ٢.٣، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الموافقة ، وقد أكد ذلك الوزن النسبي ، وقد يرجع ذلك لسهولة فهم محتوى البرنامج التدريبي .

٣- كما أكدت عينة الدراسة فيما يخص شمول المحتوى تطبيقات عملية ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسب ٥٠% عند وزن نسبي ٢.٣ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى (الموافقة) ، وقد أكد ذلك الوزن النسبي بأنه اشتمل المحتوى على تطبيقات عملية .

٤- كما أكدت عينة الدراسة فيما يخص عما إذا كان المحتوى العلمي صمم فى ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الموافقة وقد أكد ذلك الوزن النسبي بأن المحتوى العلمي صمم فى ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وقد يرجع ذلك إلى المعلومات الحقيقية عن تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها الأساس السليم الذي يقوم عليه التدريب .

٥- كما أكدت عينة الدراسة فيما يخص توافر فى المحتوى جزء عن التقويم فى كل موضوع ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الموافقة ، وقد أكد ذلك الوزن النسبي بأن عينة الدراسة غير متأكدة عما إذا كان توافر فى المحتوى جزء عن التقويم فى كل موضوع ، وقد يرجع ذلك إلى أن محتوى البرنامج لم يشمل على جزء عن التطبيقات على كل موضوع ويأتي بها المدرب منفصلة عن محتوى البرنامج .

٦- كما أكدت عينة الدراسة فيما يخص توافر فى المحتوى راعى مخطط البرنامج التدريبي توافر أساليب تقويم مناسبة ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد ذلك بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الموافقة ، وقد أكد ذلك الوزن النسبي بأن عينة الدراسة مناسبة و أكد ذلك مستوى الدلالة .

رابعاً : فيما يتعلق بمحور أساليب التدريب المستخدمة فى البرنامج.

جدول رقم (٨) يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بأساليب التدريب المستخدمة فى البرنامج

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعيار	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٢	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	غلب اسلوب المحاضرة على اداء المدربين .	١
٣	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	تم مناقشة حالات عملية تطبيقية اثناء تنفيذ البرنامج .	٢
١	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	كان التدريب التشاركى هو السائد فى البرنامج .	٣
٤	١.٩	٤٠	٤	٣٠	٣	٣٠	٣	سمحت الفرصة للمشاركين فى العمل التعاونى التشاركى .	٤

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين فى برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة فى مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص الاساليب التدريب المستخدمة فى البرنامج ، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلى :

- ١- سمحت الفرصة للمشاركين فى العمل التعاونى التشاركى .
- ٢- غلب اسلوب المحاضرة على اداء المدربين .
- ٣- تم مناقشة حالات عملية تطبيقية اثناء تنفيذ البرنامج .
- ٤- كان التدريب التشاركى هو السائد فى البرنامج .

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتى :

١- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص سمحت الفرصة للمشاركين فى العمل التعاونى التشاركى ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ار ٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة ما بين الموافقة، الى حد ما ، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن العمل يتم إخراجها بشكل جيد إذا اعتمد على المشاركة والحوار .

٢- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص تغلب أسلوب المحاضرة على أداء المدربين ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢١ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة والى حدا ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب السائد في معظم البرامج باعتباره أسلوب يصلح في الأعداد الكبيرة والصغيرة.

٣- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص مناقشة حالات عملية تطبيقية أثناء تنفيذ البرنامج ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة والى حدا ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يبدو أن المدربين يطبقون حالات عملية في نهاية كل موضوع .

٥- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص التدريب التشاركي هو السائد في البرنامج ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٣٠% عند وزن نسبي ١,٩ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (غير موافق)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي ، وقد يرجع ذلك إلى أن أسلوب المشاركة والحوار من أهم أساليب التدريب الا انه جاء بنسبة ضعيفة .

خامسا : فيما يتعلق بمحور وسائل ومعينات التدريب المستخدمة في البرنامج.

جدول رقم (٩) يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بوسائل ومعينات التدريب المستخدمة في البرنامج

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعيار	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٣	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	تم استخدام وسائل ومعينات تدريبية متنوعة كالبروجكتر والسبورة الذكية لتنفيذ البرنامج التدريبي .	١
٤	١.٩	٤٠	٤	٣٠	٣	٣٠	٣	وسائل ومعينات التدريب التي تم استخدامها في البرنامج لم تحقق اهدافها .	٢
٢	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	حظيت وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية باستخدام واسع في البرنامج .	٣
١	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	راعت وسائل ومعينات التدريب الفروق الفردية بين المشاركين في البرنامج .	٤

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين فى برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص وسائل ومعينات التدريب المستخدمة فى البرنامج ، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي :

- ١- راعت وسائل ومعينات التدريب الفروق الفردية بين المشاركين فى البرنامج .
- ٢- حظيت وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية باستخدام واسع فى البرنامج.
- ٣- تم استخدام وسائل ومعينات تدريبية متنوعة كالبروجكتر والسبورة الذكية لتنفيذ البرنامج التدريبي .
- ٤- وسائل ومعينات التدريب التى تم استخدامها فى البرنامج لم تحقق اهدافها .

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتى :

١- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص عما إذا قد راعت وسائل ومعينات التدريب الفروق الفردية بين المشاركين فى البرنامج ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٥٠% عند وزن نسبة ٢٣ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يبدو أن وسائل ومعينات التدريب لم تراعى قدرات وإمكانيات المتدربين ويرجع ذلك إلى كيفية استخدام الوسيلة ووقت استخدامها ومحتواها العلمي فيرجع ذلك لإمكانيات المدرب والوسيلة معا .

٢- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص استخدام وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية استخداماً واسعاً فى البرنامج ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢٠٢ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية يتم استخدامها من وقت إلى آخر .

٣- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص استخدام وسائل ومعينات تدريبية متنوعة كالبروجكتر والسبورة الذكية لتنفيذ البرنامج التدريبي ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢١ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما) وقد أكد ذلك الوزن النسبي ، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المدربين لم يتمكنوا من معرفة استخدام بعض الوسائل التدريبية وأيضاً.

٤- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص وسائل ومعينات التدريب التى تم استخدامها فى البرنامج لم تحقق أهدافها ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٣٠% عند وزن نسبي ١٠٩ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة إلى حد ما) ،وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى وسائل ومعينات التدريب التى تم استخدامها فى البرنامج قليلة، وأن هناك

وسائل لا يتم استخدامها فهناك وسيلة واحدة يتم استخدامها وهي الداتا شو المرتبطة بالكمبيوتر وهناك الاوفر هد بروجكتور فهو مضيعة للوقت ولم يستفد المتدرب منه .

سادسا : فيما يتعلق بمحور المدربين فى البرنامج التدريبي.

جدول رقم (١٠) يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بالمدربين فى البرنامج

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعيار	م
		غير موافق		الى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٤	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	١	اظهر المدرب خبرات فنية احترافية تدل على انه حاصل على برامج تدريبية متخصصة فى الادارة الحديثة .
٣	٢	٤٠	٤	٢٠	٢	٤٠	٤	٢	توافر في المدرب خبرات تدريبية مناسبة.
١	٢.٣	٢٠	٢	٣٠	٣	٥٠	٥	٣	تميز المدرب بمهارة التخطيط للمحاضرة .
٥	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	٤	إدارة المدرب الوقت بفعالية .
٢	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	٥	استخدم المدرب لغة واضحة ومفهومة .

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين فى برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص المدربين فى البرنامج جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي:

- ١- تميز المدرب بمهارة التخطيط للمحاضرة .
- ٢- استخدم المدرب لغة واضحة ومفهومة .
- ٣- توافر في المدرب خبرات تدريبية مناسبة.
- ٤- اظهر المدرب خبرات فنية احترافية تدل على انه حاصل على برامج تدريبية متخصصة فى الادارة الحديثة .
- ٥- إدارة المدرب الوقت بفعالية .

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتى :

١- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص تميز المدرب بمهارة التخطيط للمحاضرة ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٥٠% عند وزن نسبي ٣ر٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة) وقد أكد ذلك الوزن النسبي وقد يرجع ذلك إلى أن وسائل التدريب الاليكترونية يتم استخدامها من وقت إلى آخر .

٢- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص استخدام المدرب لغة واضحة ومفهومة ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة) وقد أكد ذلك الوزن النسبي.

٣- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص توافر في المدرب خبرات تدريبية مناسبة، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢ر٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة) وقد أكد ذلك الوزن النسبي وقد يرجع ذلك إلى أن وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية يتم استخدامها من وقت إلى آخر .

٤- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص إظهار المدرب لخبرات فنية احترافية تدل على أنه حاصل على برامج تدريبية متخصصة فى الإدارة الحديثة ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ١ر٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن وسائل ومعينات التدريب الإلكترونيية يتم استخدامها من وقت إلى آخر .

٥- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص أدار المدرب الوقت بفعالية، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ١ر٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما) وقد أكد ذلك الوزن النسبي وقد يرجع ذلك إلى أن وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية يتم استخدامها من وقت إلى آخر .

سابعا: فيما يتعلق بمحور بيئة ومكان التدريب.

جدول رقم (١١) يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة ببيئة ومكان التدريب

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعيار	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٥	١.٨	٣٠	٣	٤٠	٤	٣٠	٣	١	توافر في مركز التدريب اجهزة ووسائل تدريبية حديثة.
٣	٢	٣٠	٣	٤٠	٤	٣٠	٣	٢	تميز مركز التدريب بالتهوية والاضاءة الطبيعية .
٢	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	٣	القاعات والممرات وأماكن الخروج خالية من العوائق.
١	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	٤	توجد سبورات متنوعة وثابتة بكل قاعة التدريب.
٤	١.٩	٤٠	٤	٣٠	٣	٣٠	٣	٥	جميع المساعدة التدريبية جديدة وتتميز بالحدثة .

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين في برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص بيئة ومكان التدريب ، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي:

- ١- توجد سبورات متنوعة وثابتة بكل قاعة التدريب.
- ٢- القاعات والممرات وأماكن الخروج خالية من العوائق.
- ٣- تميز مركز التدريب بالتهوية والاضاءة الطبيعية .
- ٤- جميع المساعدة التدريبية جديدة وتتميز بالحدثة .
- ٥- توافر في مركز التدريب اجهزة ووسائل تدريبية حديثة.

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتي :

١- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص تواجد سبورات متنوعة وثابتة بكل قاعات التدريب ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٢ وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي ،وقد يرجع ذلك إلى درجة أهمية وجودها في كل قاعة سبورة ثابتة لتوفر الجهد والوقت .

٢- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص القاعات والممرات وأماكن الخروج كانت خالية من العوائق، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة) ،وقد أكد ذلك الوزن النسبي وقد يرجع ذلك إلى أن هناك تنظيم جيد في هذا المجال .

٣- فقد أكدت عينة الدراسة عما تميز مركز التدريب بالتهوية والإضاءة الطبيعية ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢.٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة) ،وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن التهوية والإضاءة الطبيعية ألف باء تدريب .

٤- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص جميع المساعدة التدريبية جديدة وتتميز بالحدثة ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٣٠% عند وزن نسبي ١.٩ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما) ،وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المساعدات التدريبية الحديثة وقد يبدو أنها تحتاج إلى جهد للإلمام بها .

٥- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص توافر في مركز التدريب أجهزة ووسائل تدريبية حديثة، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٣٠% عند وزن نسبي ١.٨ ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة الى حد ما) ،وقد أكد ذلك الوزن النسبي.

ثامنا : فيما يتعلق بمحور تقويم البرنامج التدريبي .

جدول رقم (١٢)

يبين استجابات أفراد العينة والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق

بالاستجابات المرتبطة بتقويم التدريب

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة ن = ١٠						المعيار	م
		غير موافق		إلى حد ما		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٢	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	١	اتسم التقييم النهائي للبرنامج بالشكلية .
٥	١.٩	٤٠	٤	٣٠	٣	٣٠	٣	٢	وجود معايير موضوعية للتقويم حتى يعامل المشاركين جميعاً بنفس المعيار.
٣	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	٣	تنوع أنماط ووسائل وأدوات التقويم بحيث تقيس القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع.
٤	٢.١	٣٠	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	٤	تم استخدام معايير قياس مستويات الاداء لتقييم عمل المشاركين.
١	٢.٢	٢٠	٢	٤٠	٤	٤٠	٤	٥	شمول عملية التقويم جميع جوانب العملية التدريبية (المعرفية والمهارية والوجدانية).
٦	١.٩	٣٠	٣	٤٠	٤	٣٠	٣	٦	تنوعت طرق تقييم نتائج التدريب ما بين اختبارات ومقاييس

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بعرض استجابات أفراد العينة من المشاركين في برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية فيما يخص تقويم التدريب ، جاءت الموافقة بالترتيب حسب درجة أهمية تطبيق كل بند كما يلي:

- ١- شمول عملية التقويم جميع جوانب العملية التدريبية (المعرفية والمهارية والوجدانية).
- ٢- اتسم التقييم النهائي للبرنامج بالشكلية .
- ٣- تنوع أنماط ووسائل وأدوات التقويم بحيث تقيس القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع.
- ٤- تم استخدام معايير قياس مستويات الاداء لتقييم عمل المشاركين.
- ٥- وجود معايير موضوعية للتقويم حتى يعامل المشاركين جميعاً بنفس المعيار.
- ٦- تنوعت طرق تقييم نتائج التدريب ما بين اختبارات ومقاييس

وبتحليل ما جاء باستجابات افراد العينة تبين الاتى :

١- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص شمول عملية التقويم جميع جوانب العملية التدريبية (المعرفية والمهارية والوجدانية)، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى طرق اختيار المدرب، فان المدرب الحاصل على درجة الدكتوراه أو درجة الماجستير، والحاصل على برامج متخصصة فى إعداد مدربين، ولديه الخبرة فى مجال العمل الإداري يكون أفضل فى عملية التقويم لشمول دراساته العلمية والتدريبية تلك الجوانب وهذا ما أكد عليه أدبيات التربية فى الإطار النظري .

٢- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص اتسم التقييم النهائي للبرنامج بالشكلية ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢١ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن المركز لا يستخدم أساليب التقويم المعدة لذلك ويكتفى باستبانة توزع على المتدربين .

٣- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص تنوع أنماط ووسائل وأدوات التقويم بحيث تقيس القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢٠.١ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن عدم تنوع ووسائل وأدوات التقويم راجع إلى المدرب .

٤- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص استخدام معايير قياس مستويات الأداء لتقييم عمل المشاركين ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢٠.١ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى أن استخدام معايير قياس مستويات الأداء لتقييم عمل المشاركين من اختصاص إدارة مركز التدريب ولم يتوفر ذلك للمدرب .

٥- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص وجود معايير موضوعية للتقويم حتى يعامل المشاركون جميعاً بنفس المعيار ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٤٠% عند وزن نسبي ٢٢ درجات ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (الموافقة إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي ، وقد يرجع ذلك إلى أن المدرب المعين بالمركز لديه دراية بهذه المعايير، ويختلف الوضع فى حالة انتداب مدرب من الخارج ، والمركز يعتمد بنسبة كبيرة على انتداب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المصرية للتدريب وليس للتقويم، وبالتالي فإن مسؤولية وضع المعايير تقع على المركز وليس على عضو هيئة التدريس .

٦- فقد أكدت عينة الدراسة فيما يخص تنوع طرق تقييم نتائج التدريب ما بين اختبارات ومقاييس ، فقد جاءت استجاباتهم لتؤكد بنسبة ٣٠% عند وزن نسبة ١.٩ درجة ، وهذه الدرجة تقع عند مستوى الاستجابة (إلى حد ما)، وقد أكد ذلك الوزن النسبي، وقد يرجع ذلك إلى عدم دراية من يقوم بعملية التقييم بطرق وأساليب التقييم .

نتائج الدراسة الميدانية

تتخصر نتائج الدراسة الميدانية فى التوصل الى مجموعة معايير يتم من خلالها تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة فى ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية جاءت كما يلى :

- ١- يجب التخطيط للبرنامج التدريبى لكى يثير حماس ودافعية المتدربين للانتظام فى البرنامج التدريبى.
- ٢- أن يظهر البرنامج التدريبى الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين .
- ٣- أن يراعى وقت تنفيذ البرنامج التدريبى كان مناسباً لى .
- ٤- أن يستهدف البرنامج التدريبى حل مشكلات المشاركين داخل العمل.
- ٥- أن يراعى مخطط البرنامج التدريبى توافر بيئة تدريبية مناسبة.
- ٦- أن يراعى مخطط البرنامج التدريبى توافر اساليب تقويم مناسبة.
- ٧- أن يتوافر فى البرنامج اهداف رئيسية واخرى فرعية .
- ٨- أن يتميز اهداف البرنامج بالمرونة .
- ٩- أن يتضمن الاهداف الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية .
- ١٠- أن تتفق الأهداف التعليمية للبرنامج مع الاهداف الداخلية لوظيفتي كمدير للمدرسة.

- ١١- أن تكون المادة العلمية كافية لتغطية موضوعات البرنامج.
- ١٢- أن يتوافر فى المحتوى أجزاء تشجع التعليم الذاتى .
- ١٣- أن يشتمل المحتوى على تطبيقات عملية .
- ١٤- أن يصمم المحتوى فى ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين .
- ١٥- أن يتوافر فى المحتوى جزء عن التقييم فى كل موضوع .
- ١٦- أن تسمح الفرصة للمشاركين فى العمل التعاوني التشاركي .
- ١٧- أن يغلب اسلوب المحاضرة على اداء المدرب .
- ١٨- أن يتم مناقشة حالات عملية تطبيقية اثناء تنفيذ البرنامج .

- ١٩- أن يكون التدريب التشاركي هو السائد في البرنامج .
- ٢٠- أن تراعى وسائل ومعينات التدريب الفروق الفردية بين المشاركين في البرنامج .
- ٢١- أن تحظى وسائل ومعينات التدريب الاليكترونية باستخدام واسع في البرنامج.
- ٢٢- أن يتم استخدام وسائل ومعينات تدريبية متنوعة كالبروجكتر والسبورة الذكية لتنفيذ البرنامج التدريبي .
- ٢٣- أن يكون هناك وسائل تدريب مناسبة لتحقيق اهداف البرنامج .
- ٢٤- أن يتميز المدرب بمهارة التخطيط للمحاضرة .
- ٢٥- أن يستخدم المدرب لغة واضحة ومفهومة .
- ٢٦- أن يتوافر في المدرب خبرات تدريبية مناسبة.
- ٢٧- أن يظهر المدرب خبرات فنية احترافية تدل على انه حاصل على برامج تدريبية متخصصة فى الادارة الحديثة .
- ٢٨- أن يدير المدرب الوقت بفعالية .
- ٢٩- أن يتوجد سبورات متنوعة وثابتة بكل قاعة التدريب.
- ٣٠- أن يكون هناك القاعات والممرات وأماكن الخروج خالية من العوائق.
- ٣١- أن يتميز مركز التدريب بالتهوية والاضاءة الطبيعية .
- ٣٢- أن تكون جميع المساعدات التدريبية جديدة وتتميز بالحدثة .
- ٣٣- أن يتوافر فى مركز التدريب اجهزة ووسائل تدريبية حديثة.
- ٣٤- أن تشمل عملية التقويم جميع جوانب العملية التدريبية (المعرفية والمهارية والوجدانية) .
- ٣٥- أن يتسم التقييم النهائي للبرنامج بالشكلية .
- ٣٦- أن يتنوع أنماط ووسائل وأدوات التقويم بحيث تقيس القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع.
- ٣٧- أن يستخدم معايير قياس مستويات الاداء لتقييم عمل المشاركين.
- ٣٨- أن يتواجد معايير موضوعية للتقويم حتى يعامل المشاركون جميعاً بنفس المعيار.
- ٣٩- أن تتنوع طرق تقييم نتائج التدريب ما بين اختبارات ومقاييس.

التوصيات :

- يوصى الباحث بإرشاد الباحثين ان يستمر العمل في مجال تقويم مديري المدارس في المرحلة الابتدائية والثانوية في اماكن اخرى .
- كما يوصى الباحث بإرشاد الباحثين بعمل دراسات في مجال استراتيجيات تطوير الادارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .

المراجع

المراجع العربية :

ابراهيم مناحي عايد العنزي(٢٠١٢): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد الأول (٤٥)، يناير .
إبراهيم درويش(١٩٩٨) : الوسيط في الإدارة العامة " النظرية والممارسة"، القاهرة، دار النهضة العربية.

احمد سعيد الحريري واخرون(٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٩ الجزء الرابع) يوليو.
احمد سعيد الحريري واخرون(٢٠١٦م) : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٩ الجزء الرابع) يوليو.
احمد فتحي أبو كريم(١٤٣٧): تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين، مجلة العلوم التربوية ٢٩٧ العدد الخامس ربيع الآخر.

أحمد يونس فكرى (١٩٩٨): تقويم برامج تدريب معلمات ومعلمي المدارس ذات الفصل الواحد ، القاهرة ، مركز وسائل الاتصال والمعلومات من أجل التنمية .

الخريمي، بيان (٢٠٢٠) درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية الحكومية وتنميتها بمدينة جدة.

الداوود، منال (٢٠١٩) درجة توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج كمدخل للتحسين المستمر، مجلة العلوم التربوية.

الشطيبي، عوطف (٢٠٢١) القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة الجبيل، مجلة كلية التربية في جامعة أسيوط، مصر .

العتيبي، سعد، النفيسة، صالح (٢٠٢١) معوقات أداء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر معلمي العلوم في عفيف، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل.

الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣) ،" درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد ٤٠ ، ملحق (٣) .

الفايدي، تنيضب (١٤٢٢هـ): تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة الرياض جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

اللجنة القومية لضمان الجودة و الاعتماد "دليل إرشادي لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية القومية للتعليم العالي في مصر"، وزارة التعليم العالي، يناير ٢٠٠٧.

المطيري، هيا عمر (٢٠١٨) واقع المجتمعات المهنية لمعلمات العلوم ومتطلبات تطبيقها في المرحلة الابتدائية بمنطقة القصيم رسالة ماجستير، جامعة القصيم.

بدروس، وفاء زكي (٢٠١٧) دراسة مقارنة لمجتمعات التعلم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وإمكانية الاستفادة منها في مصر: دراسات تربوية واجتماعية. جامعة حلون. مصر.

بران، علي محمد (٢٠١٣) القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي": كلية التربية - جامعة اليرموك، الأردن.

جواهر بنت أحمد قناديلي (٢٠٠٤م) التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض من ١٦ : ١٧ محرم ١٤٢٥هـ الموافق من ٧ : ٨ مارس.

حلمى أحمد الوكيل وحسين بشير محمود (٢٠٠١) الاتجاهات الحديثة فى تخطيط وتطوير مناهج المرحلة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

زهران، ايمان حمدى رجب (٢٠١٦): تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص علي ضوء احتياجاتهم التدريبي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧١) الجزء الرابع) ديسمبر.

سالمان ، على احمد محمد (٢٠١٨): ور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية ، مجلد ٣٤ ، عدد ٢.

سعاد محمد عيد محمد نصر (٢٠٠٤): التخطيط لتطوير بعض برامج الدراسات العليا بكليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق.

صلاح الدين محمود علام (١٩٩٣): تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية. القاهرة، دار الفكر العربي.

عبد الرحمن، حسنية حسين (٢٠١٨) مجتمعات التعلم: مدخل لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الابتدائية العامة في مصر على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة. التربية المقارنة والدولية.

عصام حيدر : (٢٠٢٠)التدريب والتطوير ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.فايزة عوض الله عبد الحافظ (٢٠١١) تطوير برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة ب ج. م.ع في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية. .

قاسم جميل قاسم (١٩٩٩) التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق ، الامارات ، دار الكتاب الجامعي.

متولي، حبيبة (٢٠٢٠) المتطلبات الإدارية لتحويل المدارس الابتدائية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني، مجلة الدراسات التربوية والنفسية.

مجمع اللغة العربية (١٤١٨هـ): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة. محمد بن، حشمت عبدالحكيم وموسى، أحمد محمد بكري (٢٠١٧) متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٢).

محمود رشدي خاظم (١٩٨٠) ر: طرق تدريس اللغة العربية والتربية الدينية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، القاهرة، دار المعرفة.
محمود عبد اللطيف (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة، مطبعة السلام .

مسفر بن جبران معيض ال رفعة (٢٠٠٩) : تفعيل برامج التدريب التربوي لمعلمي المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
معجم لسان العرب لأبن منظور

نهى العاصي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، مجلة الإدارة التربوية العدد الثاني عشر .

نهى العاصي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، مجلة الإدارة التربوية العدد الثاني عشر- مارس .

نهى العاصي (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة.

يوسف بن أحمد بخيت، ناصر سيد جمعة (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي المعتمد على مجتمعات التعلم المهنية، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد، ٦٥، المجلد ١٧ .

المراجع الاجنبية

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

Feldman, J., & Fataar, A. (2014). Conceptualizing the setting up of a professional learning community for teacher's pedagogical learning. South African Journal Higher Education

Hord, Shirely, M. (2009). Professional learning community: Educators work together toward a shared purpose-improved student learning. National Staff Development Council .

Stegall, D., A, 2011. Professional learning communities and teachers Efficacy: A Correlational Study, University of North Carolina at Charlotte.

Wolford, D., W, 2012. Effective Leadership Practices in the Sustainability of Professional learning communities in Two Elementary. East Tennessee State University Electronic Theses and Dissertations