



مجلة العلوم التربوية

## تطوير اداءات مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني

إعداد

أ/ حسن خلف محمد احمد

باحث ماجستير بقسم أصول التربية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

د/ رشاد ابوالمجد مصطفى

مدرس أصول التربية المتفرغ

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ.د/ محمد جابر محمود

استاذ أصول التربية

كلية التربية النوعية - جامعة جنوب الوادي

**المستخلص**

هدفت الدراسة: إلي التعرف علي اليات تطوير أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتضمنت الدراسة: الاطار النظري لتطوير اداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني، و الاداءات التي يمكن تطويرها في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني.

كما تم استخدام استبانة للوقوف علي بعض الاداءات التي يمكن تطويرها لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني، وتلا ذلك الدراسة الميدانية واسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: لتطوير اداء مدير المدرسة يجب عليه ان يتعامل بشفافية ويتبنى رؤية للمدرسة واضحة ويشجع علي التنمية المهنية ويتبنى العمل الفريقي، ويعد خططا للتحسين والتطوير المستمر.

الكلمات المفتاحية : (تطوير ادات مدير المدرسة - مجتمع التعلم المهني)

---

Study title: Developing the performance of the primary school principal in light of the professional learning communities approach

### **Abstract**

The study aimed to: develop the performance of the primary school principal in light of the professional learning communities approach

The researcher used a questionnaire to identify some of the performances that could be developed for the primary school principal in light of the approach to professional learning communities. This was followed by a field study and the study yielded results, the most important of which are: To develop the performance of the school principal, He must deal transparently, adopt a clear vision for the school, encourage professional development, and adopt teamwork. It prepares plans for continuous improvement and development.

**Keywords:** Developing school principal tools - professional learning community

## مقدمة

لمدير المدرسة دور اساسي في تحسين وتجويد التعليم، والسير بعجلة التطوير للافضل وإختيار أفضل الأساليب التي تدعم هذا التغير والتطوير. كما يري (ايمن السيد محمد، ٢٠١٨م، ص٩٥) أن مدير المدرسة الفعالة يؤدي دوراً جوهرياً في دعم التحول من نموذج المدرسة التقليدية إلي مدرسة مجتمع التعلم المهني، مما يتطلب أن تنتظر كليات التربية باهتمام أكبر لتقديم برامج أكاديمية فعالة لأعداد القيادات المدرسية. لذا سوف نتعرض الدراسة الحالية إلي مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها ودورها في تحويل المدرسة من النظام التقليدي إلي مجتمع تعلم مهني

كما تعد مجتمعات التعلم المهنية أحد الأساليب الواعدة لتحسين النظم التعليمية، وركيزة أساسية في برامج التطوير والتنمية المهنية للعاملين بالعملية التعليمية، والتي تطور مفهومها منذ التسعينات باعتبار المدرسة هي المسؤولة عن إحداث التحولات والتغيرات الفعالة، ووسيلة منهجية لتحسين أداء التعليم والتعلم. ويرى (محمود محمد عبدالنواب، ٢٠٠٩م، ص١٨٥) أن المدرسة تستطيع من خلال تطبيق مجتمعات التعلم المهني إدارة عمليات تطوير التعليم والتعلم بشكل يضمن لها تطوراً في جميع أداءات العاملين بتلك المؤسسة.

ومما تقدم تبرز أهمية تفعيل مجتمعات التعلم المهني بالمدرسة الابتدائية فهي تعد أحد الركائز الاساسية في العملية التعليمية التي قد تستخدم لتطوير اداءات مدير المدرسة.

وتتمحور الدراسة حول الاجابة عن التساؤلات التالية:

## تساؤلات الدراسة

- ١- ما الاطار النظري والمفاهيمي لتطوير اداءات مدير المدرسة الابتدائية؟
- ٢- ما واقع اداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف علي الاطار النظري والمفاهيمي لتطوير اداءات مدير المدرسة الابتدائية.
- التعرف علي واقع اداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني.
- تحديد بعض التوصيات والمقترحات لتطوير اداءات مشرفي النشاط بالمدرسة الابتدائية

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- كشفت الدراسة عن الاطار النظري لأداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مجتمعات التعلم المهني
- كشفت الدراسة عن بعض جوانب التطوير في أداءات مدير المدرسة الإبتدائية
- الخروج بتوصيات ومقترحات لتطوير اداءات مدير المدرسة الابتدائية

## حدود الدراسة

انحصرت الدراسة في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة علي دراسة بعض اداءات مدير المدرسة الابتدائية واليات تطوير اداءاته في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني.
- الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية على بعض مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة سوهاج حيث مجال عمل وإقامة الباحث

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذى يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره؛ أي وصف مجتمعات التعلم المهنية ، ووصف وتحليل ونقد الوضع الراهن لاداءات مدير المدارس الابتدائية للوقوف على الإيجابيات والسلبيات من أجل التطوير .

## الأدوات المستخدمة في الدراسة :

استبانة موجهة لعينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الابتدائي.

## عينة الدراسة:

تم تطبيق العينة علي عينة ممثلة من المديرين والعاملين بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة سوهاج، وكان قوام العينة (١٧٢٧) فرد

## مصطلحات الدراسة

## الأداء Performance

يري (راوية محمد حسن، ٢٠١٠م) يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كما يري (عاشور احمد صقر، ٢٠١١م.) ( الاداء علي أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله علي".

وتعرف الدراسة الاداء تعريفا اجرائيا علي أنه: قيام الفرد بالمهام والواجبات الوظيفية المنوط بها بشكل مهني تحقيقا لأهداف المؤسسة ومتطلبات عمله.

## مجتمعات التعلم: Learning Communities

عرفه (محمد أحمد حسين ٢٠١٠م. ص ١٤٣) " بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد المنتمين إلى نفس المهنة، يلتقون حول رؤية ورسالة واحدة تترجم إلى أهداف مشتركة، ثم يحولون الأهداف إلى مهام، يتم تنفيذها بصورة تعاونية وبروح من المسؤولية المشتركة بينهم، من خلال أوعية متعددة تتيح تبادل الخبرات واكتساب أفضل الممارسات ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم، ويكون تعلم الطالب بؤرة التركيز لعمل مجتمعات التعلم"

وتعرف الدراسة مجتمعات التعلم تعريفاً اجرائيا علي انها: مجتمع يضم العاملون بالمؤسسة التعليمية او اصحاب تخصص معين داخل المدرسة لبحث المشكلات وايجاد الحلول وتطوير الاداء وتحقيق التنمية المهنية المستدامة مع خلق روح المنافسة بين الزملاء لتحقيق أفضل اداء.

## الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

## ١- دراسة: غادة معتوق النفيعي (٢٠١٥).

هدفت الدراسة الي استعراض تجارب واتجاهات وممارسات لمجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بدولة الامارات العربية، وجهودها المبذولة نحو التحول إلى مجتمع التعلم من خلال تحويل نتاجها العلمي والفكري إلى مصادر رقمية تعليمية وصولاً إلى مرحلة المشاركة في ذلك النتاج المعرفي ، وجعله متاحاً للجميع سواءً على الصعيد المحلي أو الدولي واستخدم الباحث استبانة موجهة الي

مديري لمدارس والتوجيه الفني وكانت عينة الدراسة عبارة عن ٤٠ من مديري المدارس ابتدائية واعدادية و ١٥ من مديري وموجهي المدارس الثانوي عام واستخدم الباحث في ذلك المنهج الوصفي، كما توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها: أنّ العالم مقبل على نقلة نوعية نابغة من حاجة ملحة ، ورغبة أكيدة في إتاحة كل من التعليم ، والمعرفة ، والموارد التعليمية؛ لتكون في متناول الجميع، إضافة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من تقنيات الويب الحديثة ، والتي جعلت من الممكن تحقيق الاتصال، والتواصل بمستوى عالمي.

## ٢- دراسة: شعبان أحمد محمد هلال (٢٠١٣).

هدفت الدراسة الي التعرف على مقومات مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام، والتعرف الي أي مدى تتوافر مقومات مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر، واستخدم الباحث استبانة طبقها علي عينة الدراسة متمثلة في (١٢٠) من المعلمين والمعلمين الاوائل و(٢٠) من مدرء المدارس و(٥٠) من التوجيه الفني، مستخدما المنهج الوصفي في الدراسة. و كشفت نتائج الدراسة الميدانية وجود مجموعة من المقومات التي تؤدي الي نجاح فكرة مجتمعات التعلم المهني بمدارس التعليم العام يجب توافرها حتي تحدث مجتمعات التعلم نقلة نوعية تؤدي الي تطوير التعليم.

## ٣- دراسة: محمد أحمد حسين (٢٠١٢ م)

هدفت الدراسة الي تحليل مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، المستخلص وأسس ومقومات هذه المجتمعات، محاولاً في ذلك وضع رؤية جديدة للإصلاح المدرسي، وتفعيل عمل المدارس، وتحسين إنتاجيتها من خلال مساعيها على بناء مجتمعات تعلم مهنية، ومن ثم مدى إمكانية مدارس التعليم العام في مصر لتبنى نموذج مجتمعات التعلم المهنية كمدخل اصلاحي يساعدها على التحول من النموذج التقليدي للمدرسة إلى نموذج مجتمعات التعلم. واستخدم الباحث استبانة علي عينة الدراسة المتمثلة في ١٢٥ معلم من مختلف التخصصات، و٢٠ مدير مدرسة و٤٠ موجه فني. مستخدما المنهج الوصفي في الدراسة والتي توصلت الي مجموعة من النتائج منها: تحليل وتوضيح أسس ومقومات مجتمعات التعلم المهني، وضع رؤية جديدة للإصلاح المدرسي من خلال تفعيل مجتمعات التعلم المهني بالمدرسة كوحدة اصلاح وتطوير للاداءات بالمدرسة.

الدراسات الاجنبية**١ - دراسة شانون فيولر: Shannon fuller (2014)**

**بعنوان:** تأثير مجتمعات التعلم المهنية على المعلمين والطلاب في المدرسة الابتدائية.

هدفت الدراسة الي البحث عن مدي تطبيق مجتمعات التعلم في مدارس التعليم الابتدائي والفوائد التي تعود علي العملية التعليمية من خلال تطبيق مثل هذه المجتمعات وتأثيرها علي المعلم والطلاب، وكانت عينة الدراسة ١٤٠ من المعلمين و٥٠ من مديري المدارس و٥٠ من الموجهين والمتابعين، كما توصلت إلى أنّ تطبيق مجتمعات التعلم المهنية كان له أثر إيجابي في الناتج التعليمي والأدائي للطلاب ، كما كان له تأثير إيجابي على الممارسات التي قام بها المعلمون خلال تطبيق مجتمعات التعلم

**٢ - دراسة شيري بروكس: Sherry Brooks (2013)**

**بعنوان:** العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية، وفعالية المعلم الشخصية ، وتحقيق الطلاب

مستوى مرتفع.

هدفت الدراسة الي الكشف عن العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والكفاءة الذاتية للمعلمين والتحصيل الدراسي للطلاب بالمدارس ، وكانت عينة الدراسة ٦٥ من الموجهين و٣٠ من مديري المدارس، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها أن مجتمعات التعلم المهنية لها تأثير إيجابي على الكفاءة المهنية للمعلمين ، وعلى التحصيل الدراسي للطلاب

**٣ - دراسة كينوكي سيو: Kionki SEO (٢٠١٢)**

**بعنوان:** الرؤية وواقع مجتمعات التعلم المهني في المدارس الكورية.

هدفت الدراسة الي كشف العلاقة بين مجتمعات التعلم المهني واداء المعلم ومستوي تحصيل الطالب وتأثير وعلاقة مجتمعات التعلم باولياء الامور، واستخدم الباحث استبانة طبقها علي ٥٠ من المعلمين و٢٧ من اولياء الامور، وكشف الدراسة عن مجموعة من النتائج اهمها: أن تطوير مجتمعات التعلم المهنية كان له علاقة وطيدة وأثر فعّال على تحسن مستوي اداء المعلم مما انعكس علي رفع المستوي التحصيلي للطلاب فزاد بذلك رضى أولياء الأمور علي مدارس التعليم العام.

## ٤ - دراسة جاكيز شيلي: Jaques, Shelley ، (٢٠١٢)

بعنوان: تصورات المسؤولين في تنفيذ مجتمعات التعلم المهني.

هدفت الدراسة الي عمل دراسة حالة لمديري المدارس الابتدائية للتعرف علي ادراكهم في تنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، والتعرف علي مدي ادراكهم للمتطلبات الجديدة لتحقيق مجتمعات تعلم افضل، والتوصل لمعرفة مدى امكانية تنفيذهم لها، و تقييم تصورات المعلمين ومديري المدارس الابتدائية من خلال استخدام مراجعات مجتمعات التعلم المهنية بشكل منقح ، واستخدمت استبانة طبقت علي ١٢٠ من المسؤولين عن التعليم قيادات علي مستوي المدرسة والادارات والمديريات وتوصلت الدراسة الي ان العديد من مدارس اداءات مدارس التعليم الابتدائي لا تطبق مجتمعات التعلم المهني ويندر ادراكهم بالمستجدات في مجال تفعيل مجتمعات التعلم مع ضعف درايتهم بالمتطلبات اللازمة لاقامة مجتمعات التعلم المهنية

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي وفي دراسة مجتمعات التعلم ومدى تأثيرها علي تطوير التعليم والبحث في متطلبات تنفيذ وتفعيل مجتمعات التعلم في المدارس وكذلك تشابه في العينة مع بعض الدراسات وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية للدراسة، كما ان هذه الدراسة تلقي الضوء علي متطلبات تطوير مدارس اداءات مدارس التعليم الابتدائي ودور مجتمعات التعلم المهني في هذا التطوير. والتعرف علي متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهني بمدارس اداءات مدارس التعليم الابتدائي، و استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف علي بعض متطلبات تطبيق نمط مجتمعات التعلم المهني، واليات تطبيقه بالمرحلة الثانوية وتأثيرها علي الارتقاء بمستوي المعلمين وارتفاع تحصيل المتعلمين واستفاد من بعض التجارب التي طبقت مجتمعات التعلم كوسيلة لتطور التعليم في مراحل مختلفة

### إجراءات الدراسة: سوف تسير الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

**المحور الاول:** الاطار النظري والمفاهيمي لأدوات مديري المدرسة الابتدائية ومتطلبات

تطويرها في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني

**المحور الثاني:** الجانب الميداني للدراسة

**المحور الثالث:** توصيات الدراسة

## المحور الاول : الاطار النظري والمفاهيمي لأداءات مدير المدرسة الابتدائية ومتطلبات تطويرها في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني.

إن الطفرة العلمية التي يشهدها العالم تتمثل في نقل العملية التعليمية من اطارها التقليدي المحدود إلى آفاق أوسع تتمثل في ايجاد بيئة حديثة وعصرية ذات عناصر فاعلة و مؤثرة ينشأ بينها تفاعل تعليمي ايجابي ولا يتأتى هذا إلا بتحسين النظم التعليمية واعتبار المدرسة هي المجتمع والوحدة الرئيسية لأحداث التغييرات المرجوه (ابتهال سليمان: ٢٠١٠. ص١٩٣). لذا فتبني مدخل تطويري اصبح ضروره ملحه في المدارس وخاصة مدارس التعليم الابتدائي. لذا فنحن دائما بحاجة إلي التطوير والتحسين المستمر، والاخذ بهذه المداخل التطويرية، لذا تبحث الدراسة الحالية في تطوير الأداءات التعليمية لمدير المدرسة الإبتدائية من خلال تطبيق أحد المداخل الادارية الحديثة وهو مدخل مجتمعات التعلم المهنية، لتطوير الأداءات للمدرسة الإبتدائية.

كما يعتبر مدير المدرسة منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعم أساسي للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، ومدير المدرسة بلا شك قادر على السيطرة على الأحداث الطارئة لتفادي المشكلات، والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة.

وبناءً على ذلك يشير (أحمد محمد أحمد، ٢٠١٧ م، ص ١٢٩) إلي أن: مدير المدرسة يجب أن يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها الأدوار التي يتوقع ممارستها في قيادته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح. ويشير(حسام الدين السيد، ٢٠١٨م، ص١٩٨) إلي أن مدير المدرسة هو: المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التعليمية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة.

وبناء علي ما سبق يتضح أن مدير المدرسة المسئول علي تنفيذ خطط المدرسة وأنه لا بد وأن يتصف بخصائص معينة تؤهله لتحقيق أهداف المدرسة، كما انه المسئول عن تبني نمط الادارة من بين الانماط المتعددة للادارة والتي منها ما يكون داعم للعملية التعليمية مطورا لاداءات العاملين بها حريصا علي التشاركية في اتخاذ القرارات، محفز للعاملين بالمدرسة، سبب دفع لهم لانتهاج الطرق والاداءات التي تطور المدرسة وتجعلها تحقق اهدافها بشكل جيد.

وتري الدراسة الحالية ان مدير المدرسة هو المسئول عن وضوح السياسات والاهداف العامة للمدرسة والمسئول عن قيادتها وتحقيق اهدافها، ودعم العاملين بها، وتوفير سبل التحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة

كما ان منهجية مجتمعات التعلم المهني توفير بيئة خصبة لمدير المدرسة لقيادتها وتحقيق أهدافها بشكل تشاركي مع العاملين ومع المجتمع المحيط، وانه في حالة تبني قيادات المدرسة الابتدائية لمدخل مجتمعات التعلم المهني فسوف تحقق أهداف المدرسة الابتدائية بشكل تشاركي من خلال فرق العمل المختلفة بالمدرسة. وعليه فإنه في حالة تبني مدير المدرسة لمدخل مجتمعات التعلم المهني: فسيكون ذلك من اسباب تطوير الاداءات بالمدرسة الابتدائية، لذلك فسوف نعرض في السطور القادمة ادوار مدير المدرسة بايجاز:

وتري (إيمان زغول راغب، ٢٠٠٩ص١٦٧) أن أدوار مدير المدرسة في:بناء رؤية ورسالة للمدرسة وتحديد أهدافها وتقييمها وتطويرها، واستخدام التدريس لتحفيز الطلاب على التعلم والتعاون في تحقيق ذلك، وتنمية قدرات الموظفين وتطويرهم مهنيًا، ورصد وتقييم الاداءات التدريسية.، والعمل على تطوير المناخ المدرسي وتقوية الاتصالات.

وتري (عمر ابراهيم حامد ابراهيم: مرجع سابق. ص١٧٦) أن أدوار مدير المدرسة يمكن أن تتمثل في: دراسة حاجات المعلمين المهنية وتحديدها ، ووضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة، والقيام بأبحاث ودراسات إجرائية موجهة لتحسين العمل وممارسات المعلمين ، ودراسة وتخطيط وتحليل المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة.

وتري دراسة (اسراء محمد حسين، ٢٠١٩م. ص١٧٧) ان أدوار مدير المدرسة تتمثل في:تطوير وتنمية العاملين: وذلك بمساعدة العاملين على التعلم المستمر، وتطوير الأداء، واكتساب كفايات جديدة، وتحملهم مسؤوليات ومبادرات جديدة، وتطوير المؤسسة بتشجيع المبادرة والابتكار: وذلك من خلال خلق ثقافة التطوير، والأفكار الحرة، والمبادرات وتوظيف التكنولوجيا، ابراز السلوك الأخلاقي، حل المشكلات واتخاذ القرارات: وذلك من خلال وضع المشكلات المعقدة والقرارات ضمن الأولويات، وحلها بفاعلية، وتنفيذها في الوقت المناسب، تفعيل التفكير الإستراتيجي: وذلك من خلال اتخاذ القرارات ذات التأثير بعيد المدى

يتضح مما سبق الدور المحوري والجوهري لمدير المدرسة في متابعة الاداء التدريسي للمعلمين والسعي الي تحسين تلك الاداءات وتطويرها والوصول بها الي افضل اداء ممكن، في ضوء رؤية مستقبلية محددة وواضحة للجميع يشارك في اعدادها المجتمع المدرسي وتكون نابعة من داخلهم مبنية علي دراسة الوضع الراهن للمدرسة، ومعرفة مشكلاتها مع تحديد الاولويات، والحرص علي العمل الفريقي التعاوني والذي من خلاله تتبادل الخبرات وتتسع وترتقي، ويكون مدير المدرسة مشرفا علي ذلك بل منظماً لتلك الجهود، مقيماً لتلك الاداءات. ولكي يتحقق ذلك يلزم ايضا رفع كفاءة مدير المدرسة، ليكون قادر علي تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وتنظيم العمل ودفع عجلة التطوير والتحسين المستمر.

- كما تري الدراسة الحالية ادوار مدير المدرسة الابتدائية يجب أن تتضح من خلال
- وضع مدير المدرسة لرؤية ورسالة للمدرسة بالمشاركة مع جميع المعنيين بالعملية التعليمية من المجتمع المدرسي، ومنبثقة من رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم ومبنية علي دراسة فعلية لنقاط القوة والضعف في الاداءات المدرسية المختلفة، وتمثل غايات المدرسة المنشودة.
  - تفعيل وحدة التدريب والجودة بالمدرسة لايجاد سبل منظمة للتنمية المهنية المستدامة للعاملين، علي أن تكون مبنية علي احتياجات فعلية، وتتم تحت متابعة ادارة المدرسة، مع قياس اثر تلك التدريبات علي العملية التعليمية بشكل منظم ودقيق، تتبعية تغذية راجعة لتطوير وتحسين الاداء.
  - تفعيل جماعات الانشطة المدرسية المختلفة والاهتمام بها وخلق مناخاً تنافسياً تربوياً بين العاملين والمتعلمين واولياء الامور بالاهتمام بالانشطة المدرسية المختلفة
  - الحرص علي التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة الابتدائية والاطلاع علي ما هو جديد في الوسائل التعليمية واستراتيجيات التدريس المختلفة وطرق التقويم المتنوعة، واستخدام وتوظيف التكنولوجيا في مختلف الاداء والتعاملات.
  - استخدام طرق حديثة في التقويم والمتابعة والرصد والخروج بنتائج من خلال ورش العمل والحلقات النقاشية المختلفة، للتغذية الراجعة والاستفادة من نتائج التقويم والمتابعة والتي تدار بأسلوب علمي منظم وهداف الي تحقيق أهداف المدرسة الابتدائية.

- استخدام اساليب التحفيز المختلفة للعاملين لانجاز الاهداف وخلق مناخاً تربوياً جيداً صالحاً لاحداث عملية تعليمية جيدة.

- تفعيل المساءلة المبنية علي لائحة داخلية للمدرسة منظمة، ودقيقة، ويشارك في اعدادها جميع العاملين بالمدرسة، ووتوفير سبل اعلام وتدريب العاملين علي القوانين والقرارات الوزارية من خلال عقد الاجتماعات المختلفة التي تفسر وتوضح تلك القوانين والقرارات وانعكاساتها علي تحقيق الأهداف التعليمية.

ومن خلال تبني مدخل مجتمعات التعلم المهني بالمدرسة الابتدائية: يتم توزيع الادوار، والمسئوليات، ولا ينفرد بها شخص واحد، بل ويكون هناك تعاون بين العاملين ومدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة، ويتم العمل من خلال فريق عمل متعاون، وتتوافر فيها فرصة تبادل الخبرات، وتتوزع فيها الادوار، والتي من خلالها تتطور الاداءات وتنمو.

لكي يتحقق ذلك بالتأكيد هناك مجموعة من متطلبات تطوير اداء مدير المدرسة لكي يصل الي المرحلة التي من خلالها يمكن له تحقيق أهداف المدرسة الابتدائية وتتوافر لديه القدرة الكافية علي تبني نمط قيادي واداري يحقق اهداف المدرسة بشكل جيد.

### متطلبات تطوير أداء مدير المدرسة

وترى دراسة (محمود أبو النور عبد الرسول، ٢٠١٠م، ص١٦٥) أن متطلبات تطوير اداء مدير المدرسة: الحد من مركزية الإدارة، ومنح مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها، تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وابعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد، توفير الاستقرار في الوظيفة لقائد المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلاً المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائجه بنفسه، حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملزمة في المدرسة، تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية، وتوفير المبنى المدرسي الصالح.

ويرى (أحمد محمد محمود، ٢٠١٧م. ص ص ١٩٨-١٩٩) أنه من متطلبات تطوير اداء مدير المدرسة: استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي، وتضع خطاً لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، وتشجيع القيادة للعاملين بالمدرسة أو وضع برنامج زمني لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية، و توافر سياسات الإدارة الفعالة، و إمام القيادة بمهارات اتخاذ

القرارات، ووضع إدارة المدرسة نظاماً واضحاً لمكافحة المتميزين من العاملين، و الإمام بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم، وحرص الإدارة المدرسية على تقدير الجهود التي يبذلها العاملون في العمل، و تشجيع مبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وتوافر القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف داخل المدرسة وإدارتها.

وتري (نادية فهمي محمود، ٢٠١٩م. ص ١٦٩) أن هناك متطلبات يجب توافرها لدي قيادات المدارس الابتدائية منها: توافر القدرة علي التحفيز المعنوي للمعلمين ، وأن يكون لدي القيادة المدرسية القدرة علي ضبط الجودة بها، ونقل ما تتلقاه القيادة المدرسية من تدريبات إلى المجتمع المدرسي، ومنح الصلاحيات لمدير المدرسة مقابل المسئوليات الملقاة على عاتقه، وتوزيع الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات ، وتوافر صف ثان من القيادات الشابة القادرة علي العمل والادارة.

مما سبق يمكن ان تستخلص الدراسة متطلبات تطوير اداء مدير المدرسة من خلال: تنمية القدرة علي تحديد أهداف المدرسة الإبتدائية وتحديد المخرجات الواجب توافرها. والعمل علي تحقيق تلك الاهداف، تنمية القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع القرار التربوي الجيد، مع توافر نظم الإتصال الجيد بين العاملين داخل المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع المحلي، وبين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى، واستخدام اساليب التعاون العمل الفريقي، وتوزيع الأعمال والمهام على العاملين بالمدرسة، وعدم تعصب قيادات المدرسة الإبتدائية لأرائهم وفرضهم سياسة ديكتاتورية في المدرسة. مع توافر المناخ الاجتماعي المشجع علي المشاركة الفعالة و التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة. مع مواكبة الإدارة المدرسية للجديد في مجال التربية والإدارة. والعمل علي نقل الخبرة بين المعلمين والاستعانة بخبرات خارجية، وتوافر اساليب التقويم والمتابعة المتنوعة وعمل تغذية راجعة بناء علي زيارات المتابعة والتقويم، وتوفير الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة لتمكنه من رسم الخطط طويلة المدى. ومن المؤكد أن مجتمعات التعلم لمهني تدعم ذلك

كما تري الدراسة الحالية مجموعة من المتطلبات اللازمة والضرورية لتطوير اداء مدير المدرسة الابتدائية، وفي ضوء تفعيل مجتمعات التعلم المهني ومنها: بناء مجتمع تعلم مهني علي مستوى الادارة يضم مديري المدارس الابتدائية يتم من خلاله تبادل الخبرات والمهارات القيادية المختلفة وعرض نماذج ناجحة وتمييزه للاحتذاء بها، والتنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة لكي

يمكن من الاطلاع علي كل ما هو جديد، وتنمية قدراته علي التقييم والرصد والتخطيط والمتابعة والتقييم، وتبني نمط قيادي مبني علي المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الفريقي، وتبني مدير المدرسة لرؤية ورسالة واضحة ومحددة للمدرسة الابتدائية ورسم الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية والرسالة بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة، وتوفير سبل الرقابة والمتابعة لمدير المدرسة والمجتمع المدرسي بكل اداءاته مع توافر نظام للمحاسبية يتم من خلاله تميز وتحفيز المديرين القادرين علي ادارة المدرسة الابتدائية محققين أهدافها المنشودة

**المحور الثاني: النتائج الخاصة بواقع اداءات مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهني:**

### جدول (١)

يبين استجابات أفراد العينة نحو واقع أداءات مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل

#### مجتمعات التعلم المهنية

رقم العبارة	العبارات	موافق	أحياناً	غير موافق	النسبة الوزنية	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
١	يعد مدير المدرسة رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة العاملين	ت	٦١٨	٢٢٨	٨٨١	٠.٨٩	١٦.٧٨
		%	٣٥.٧٨	١٣.٢	٥١.١		
٢	يهتم مدير المدرسة بتحسين الإنجاز الطلابي على المدى الطويل	ت	٤٣٦	٤٥٠	٨٤١	٠.٨٥	١٥.٥٦
		%	٢٥.٢٥	٢٦.٠٦	٤٨.٧		
٣	يستخدم مدير المدرسة نمطاً قيادياً يزيد فيه مستوى مشاركة	ت	٤٨٢	٣٤٩	٨٩٦	٠.٨٤	١٥.٤٨
		%	٢٧.٩١	٢٠.٢١	٥١.٨٨		

رقم العبارة	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق	النسبة الوزنية	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
	العاملين في صنع القرار .						
٤	يقدم الدعم والمساندة للمعلمين والعاملين بالمدرسة	ت	٣٥٩	٣٢٩	١.١٦	٢٣.٨٩	٠.٠٠١
		%	٦٠.١٦	٢٠.٧٩			
٥	يتيح مدير المدرسة الفرص للمعلمين لتقديم مبادرات لتطوير العملية التعليمية بالمدرسة	ت	٥٦١	٨٣٦	٠.٨٢	١٤.٦٥	٠.٠٠١
		%	١٩.١١	٣٢.٤٨			
٦	يوزع مدير المدرسة المهام والادوار والمسئوليات بعدالة وبناء علي خبرات العاملين بالمدرسة	ت	٢٥٣	٣٢٢	١.١٩	٢٤.٦٥	٠.٠٠١
		%	٦٦.٧١	١٤.٦٥			
٧	يفوض مدير المدرسة بعض العاملين في بعض الصلاحيات والمهام بالمدرسة	ت	٢٤٤	٣١٨	١.١٧	٢٤.١٣	٠.٠٠١
		%	٦٧.٤٥	١٩.٩٢			

رقم العبارة	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق	النسبة الوزنية	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
٨	يكافئ مدير المدرسة المتميز والاعمال المبتكرة والابداعية	ت	٨٢٧	٣٤١	٥٥٩	١.٠٣	٢٠.٨٩
		%	٤٧.٨٩	١٩.٧٥	٣٢.٣٧		
٩	يتخذ مدير المدرسة القرارات من خلال لجان محددة بالمدرسة	ت	٩٢٧	٢٠٥	٥٥٩	١.٠٥	٢١.٣٤
		%	٥٣.٦٨	١١.٨٧	٣٤.٤٥		
١٠	يتيح مدير المدرسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها العاملون في عملهم	ت	١١٢٧	١٢٠	٤٨٠	١.١٤	٢٣.٤٨
		%	٦٥.٢٦	٦.٩٥	٢٧.٧٩		
١١	يتعامل مدير المدرسة مع العاملين بديمقراطية وشفافية	ت	١٠٥٠	٢٧٧	٤٠٠	١.١٤	٢٣.٥٠
		%	٦٠.٨٠	١٦.٠٤	٢٣.١٦		
١٢	يشترك اولياء الامور والمهتمين في تقييم الأنشطة التعليمية	ت	٣٧٤	٣٩٨	٩٥٥	٠.٨٠	١٣.٩٥
		%	٢١.٦٦	٢٣.٠٥	٥٥.٣٠		
١٣	يحفز مدير المدرسة العاملين علي العمل بصورة جماعية	ت	٣٨٨	٣٤٩	٩٩٠	٠.٧٩	١٣.٧٥
		%	٢٢.٤٧	٢٠.٢١	٥٧.٣٢		
١٤	يوفر مدير المدرسة	ت	٣٢٧	٣٤٦	١٠٥٤	٠.٧٦	١٢.٥٢

رقم العبارة	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق	النسبة الوزنية	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
	البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين بالمدرسة	%	١٨.٩٣	٢٠.٠٣	٦١.٠٣		
١٥	يوفر مدير المدرسة الموارد المادية اللازمة لنجاح العملية التعليمية	ت	٩٨٢	١٤٧	٥٩٨	١.٠٧	٢١.٧١
		%	٥٦.٨٦	٨.٥١	٣٤.٦٣		
١٦	يوظف مدير المدرسة الموارد البشرية والمادية بالمدرسة لتحقيق أهداف التعلم	ت	١١٥٤	٣٢٤	٢٤٩	١.٢١	٢٥.١٢
		%	٦٦.٨٢	١٨.٧٦	١٤.٤٢		
١٧	يشجع العاملين بالمدرسة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل	ت	١١٥٠	٣٨٩	١٨٨	١.٢٣	٢٥.٥٣
		%	٦٦.٥٩	٢٣.٠٥	١٠.٣٦		
١٨	يشارك المجتمع المدرسي في خطط التحسين والتطوير	ت	٦٥٤	٣٤٨	٧٢٥	٠.٩٤	١٨.٣٤
		%	٣٧.٨٧	٢٠.١٥	٤١.٨٩		

## يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) من حيث الترتيب بالمركز الاول ومنطوقها: "يوظف مدير المدرسة الموارد البشرية والمادية بالمدرسة لتحقيق أهداف التعلم", حيث وافق عليها عدد (١١٥٤) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٦.٨٢%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير الي ان عدد

غير قليل من مديري المدارس لديهم القدرة علي توظيف الموارد المادية المتاحة بالمدرسة سواء الموارد البشرية وهي الكوادر البشرية من المعلمين والعاملين بالمدرسة، أو الموارد المادية المختلفة المتوفرة بالمدرسة من معامل وحجرات انشطة وأجهزة، وتوظيفها لتحقيق أهداف التعلم، وذلك لتطوير أداء مدارس التعليم الابتدائي.

- جاءت العبارة رقم (٦) من حيث الترتيب بالمركز الثاني ومنطوقها: " يوزع مدير المدرسة المهام والادوار والمسئوليات بعدالة وبناء علي خبرات العاملين بالمدرسة"، حيث وافق عليها عدد (١١٥٢) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٦.٧١%، وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ وهي تشير الي توافر مهارات وقدرات لدي العديد من المديرين علي توزيع المهام والمسئوليات وفق الجدول المدرسي، ونظام الاشراف الاداري لسير العملية التعليمية بشكل جيد بمدارس التعليم الابتدائي.

- جاءت العبارة رقم (٧) من حيث الترتيب بالمركز الثالث ومنطوقها: "يفوض مدير المدرسة بعض العاملين في بعض الصلاحيات والمهام بالمدرسة"، حيث وافق عليها عدد (١١٦٥) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٧.٤٥%، وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ وهي تشير الي ان عدد ليس بالقليل من مديري المدارس لديهم القدرة علي التفويض في بعض الصلاحيات والمهام بالمدرسة.

- جاءت العبارة رقم (١٧) من حيث الترتيب بالمركز الرابع ومنطوقها: " يشجع مدير المدرسة العاملين بالمدرسة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل"، حيث وافق عليها عدد (١١٥٠) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٦.٥٩%، وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ وهي تشير الي أن مدير المدرسة لا يمانع، بل ويشجع مشاركة العاملين في الانشطة الخاصة بحضور المؤتمرات والمحافل العلمية، وورش العمل.

- جاءت العبارة رقم (١٠) من حيث الترتيب بالمركز الخامس ومنطوقها: " يتيح مدير المدرسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها العاملون في عملهم"، حيث وافق عليها عدد (١١٢٧) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٥.٢٦%، وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١ وهي تشير الي اتاحة المعلومات والبيانات من قبل مدير المدرسة الي العاملين لتحقيق الاستعادة وجعل المعلم يبني أهدافه وفق هذه البيانات.

- جاءت العبارة رقم (٤) من حيث الترتيب بالمركز السادس ومنطوقها: " يقدم مدير المدرسة الدعم والمساندة للمعلمين والعاملين بالمدرسة ", حيث وافق عليها عدد (١٠٣٩) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٠.١٦%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير الي قلة تقديم مدير المدرسة الابتدائية الدعم والمساندة للعاملين بالمدرسة الابتدائية.

- جاءت العبارة رقم (١١) من حيث الترتيب بالمركز السابع ومنطوقها: " يتعامل مدير المدرسة مع العاملين بديمقراطية وشفافية", حيث وافق عليها عدد (١٠٥٠) من افراد العينة بنسبه بلغت ٦٠.٨٠%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير قلة استخدام مديرين المدارس الإبتدائية للشفافية والديمقراطية في ادارتهم للمدارس.

- جاءت العبارة رقم (١٥) من حيث الترتيب بالمركز الثامن ومنطوقها: " يوفر مدير المدرسة الموارد المادية اللازمة لنجاح العملية التعليمية", حيث وافق عليها عدد (٩٨٢) من افراد العينة بنسبه بلغت ٥٦.٨٦%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير أن هناك ضعف في أداء مديرين المدارس الابتدائية في السعي الحثيث الي وفير الادوات والموارد المادية لانجاح العملية التعليمية بالمدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٩) من حيث الترتيب بالمركز التاسع ومنطوقها: " يتخذ مدير المدرسة القرارات من خلال لجان محددة بالمدرسة", حيث وافق عليها عدد (٩٢٧) من افراد العينة بنسبه بلغت ٥٣.٦٨%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير محدودية اتخاذ مدير المدرسة الابتدائية القرارات من خلال اللجان المعده لذلك.

- جاءت العبارة رقم (٨) من حيث الترتيب بالمركز العاشر ومنطوقها: " يكافئ مدير المدرسة الأداء المتميز والاعمال المبتكرة والابداعية", حيث وافق عليها عدد (٨٢٧) من افراد العينة بنسبه بلغت ٤٧.٨٩%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير محدوية استخدام اسلوب الثواب من قبل مدير المدرسة ومكافأة المتميزين من العاملين.

- جاءت العبارة رقم (١٨) من حيث الترتيب بالمركز الحادي عشر ومنطوقها: " يشترك المجتمع المدرسي في خطط التحسين والتطوير", حيث وافق عليها عدد (٦٥٤) من افراد العينة بنسبه بلغت ٣٧.٨٧%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير محدوية مشاركة المجتمع المدرسي في خطط التحسين والتطوير.

- جاءت العبارة رقم (١) من حيث الترتيب بالمركز الثاني عشر ومنطوقها: " يعد مدير المدرسة رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة العاملين", حيث وافق عليها عدد (٦١٨) من افراد العينة بنسبه بلغت ٣٥.٧٨%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير الي محدوية اعداد مديرين المدارس الابتدائية لرؤية ورسالة للمدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٣) من حيث الترتيب بالمركز الثالث عشر ومنطوقها: "يستخدم مدير المدرسة نمطاً قيادياً يزيد فيه مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار", حيث وافق عليها عدد (٤٨٢) من افراد العينة بنسبه بلغت ٢٧.٩١%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير محدودية استخدام مدير المدرسة الابتدائية الانماط الادارية الحديثة.

- جاءت العبارة رقم (٢) من حيث الترتيب بالمركز الرابع عشر ومنطوقها: "يهتم مدير المدرسة بتحسين الإنجاز الطلابي على المدى الطويل", حيث وافق عليها عدد (٤٣٦) من افراد العينة بنسبه بلغت ٢٥.٢٥%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير محدودية اهتمام مدير المدرسة بتطوير اداء التلاميذ وزيادة التحصيل الطلابي علي المدى الطويل.

- جاءت العبارة رقم (١٣) من حيث الترتيب بالمركز الخامس عشر ومنطوقها: "يحفز مدير المدرسة العاملين علي العمل بصورة جماعية", حيث وافق عليها عدد (٣٨٨) من افراد العينة بنسبه بلغت ٢٢.٤٧%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير ندرة استخدام مدير لمدرسة لاساليب العمل الجماعي.

- جاءت العبارة رقم (١٢) من حيث الترتيب بالمركز السادس عشر ومنطوقها: "يشارك اولياء الامور والمهتمين في تقييم الأنشطة التعليمية", حيث وافق عليها عدد (٣٧٤) من افراد العينة بنسبه بلغت ٢١.٦٦%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير ندرة مشاركة اولياء الامور في تقييم الانشطة التعليمية بالمدرسة الابتدائية.

- جاءت العبارة رقم (٥) من حيث الترتيب بالمركز السابع عشر ومنطوقها: "يتيح مدير المدرسة الفرص للمعلمين لتقديم مبادرات لتطوير العملية التعليمية بالمدرسة", حيث وافق عليها عدد (٣٣٠) من افراد العينة بنسبه بلغت ١٩.١١%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير ندرة اتاحة مدير المدرسة الفرص لتقديم المبادرات التطويرية من المعلمين.

- جاءت العبارة رقم (١٤) من حيث الترتيب بالمركز الثامن عشر ومنطوقها: " يوفر مدير المدرسة البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين بالمدرسة", حيث وافق عليها عدد (٣٣٢٧) من افراد العينة بنسبه بلغت ١٨.٩٣%، وهي دالة عند مستوي ٠.٠٠١ وهي تشير ندرة توفير البرامج التدريبية من قبل مدير المدرسة معتمدا علي برامج الادارة والمديرية التعليمية.

## المراجع

- ١- أحمد محمد محمود (٢٠١٧): تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والإعتماد، دراسة حالة، المجلة التربوية، العدد ٥٠ ، كلية التربية، جامعة المنيا.
- ٢- ابتهاج سليمان (٢٠١١): تطوير أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل مجتمع التعلّم المهني، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٣- أحمد محمد أحمد (٢٠١٧): تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، دراسة حالة محافظة المنيا، العدد ٥٠، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة المنيا.
- ٤- اسراء محمد حسين (٢٠١٩): إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- ٥- ايمن السيد محمد (٢٠١٨): مجتمعات التعلم المهنية ودورها في التحسين المدرسي في ضوء بعض الأنماط القيادية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- ٦- إيمان زغلول راغب (٢٠٠٩): النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ١٥، العدد ٤، مصر.
- ٧- بيومي محمد صحاوي (٢٠١٦): بناء مجتمعات التعلم المهنية لتحسين المدارس المصرية، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الاسكندرية.
- ٨- حسام الدين السيد (٢٠١٨): دور مديري المدارس فى بناء مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان من وجهة نظر مشرفى الإدارة المدرسية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٩- راوية محمد حسن (٢٠١٠): رؤية مستقبلية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٠- سليمان بن محمد (٢٠١١) : توطین الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع تعلم مهني " تصور مقترح ". رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة ام القرى.

- ١١- شعبان أحمد محمد هلال (٢٠١٣): " مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر : دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمنهور.
- ١٢- عاشور احمد صقر (٢٠١١): إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
- ١٣- غادة معتوق النفيعي (٢٠١٥): مؤسسات التعليم العام والتحول نحو مجتمع التعلم، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الامارات المتحدة.
- ١٤- عمر ابراهيم حامد (٢٠١٦): تطوير الممارسات الادارية لمديري مدارس الثانويه العامه بمصر فى ضوء مدخل الاداره بالقيم، رساله دكتوراه، كليه البنات، جامعه عين شمس.
- ١٥- غادة معتوق النفيعي (٢٠١٥): مؤسسات التعليم العام والتحول نحو مجتمع التعلم، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الامارات المتحدة.
- ١٦- نادية فهمي محمود (٢٠١٩): فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ١٧- محمد أحمد حسين (٢٠١٠): مجتمعات التعلم كمدخل لإصلاح مدارس التعليم العام في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ١٨- محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٠): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر " دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٢٧.
- ١٩- محمود محمد عبدالنواب (٢٠٠٩): تصور مقترح لإعداد وتأهيل معلم المرحلة الابتدائية الأزهرية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأزهر.
- ٢٠- مروة مصطفى البربري (٢٠١٤): دور التفويض فى تحسين الممارسات الإدارية فى الحلقة الثانية للتعليم الأساسي:دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٢١- موزة الحوسنية (٢٠١٩): دور مديري المدارس في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

## ثانيا : المراجع الأجنبية:-

- 1- Shannon fuller, “ The impact of professional learning communtties on teachers and students in an Elementary schools “, PHD , Regent university Texas - America , 2014 .
- 2- Sherry Brooks, The relationship between professional learning communtties personal teacher efftcay, and student achievement at th schools ,PHD ,Regent University- Texas - America, 2013.
- 3- Communities in Korean Schools “ , KEDI Journal Of Educational Policy – 2012
- 4- Jaques, Shelley, the perceptions of administrators in the implementation of Professional Learning Communities. A case study in an Oklahoma school district, Ph.D. Thesis, Department of Philosophy, Norman, Oklahoma. ٢٠١٢
- 5- Kionki SEO, “ The Vision and The Reality Of Professional Learning Communities in Korean Schools “ , KEDI Journal Of Educational Policy –2012