



قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

نظام التعليم والاتجاهات المعاصرة

إعداد
د/رجب أحمد عطا

العام الجامعي

2023-2022

رؤية الكلية

كلية التربية بالغرقة مؤسسة رائدة محلياً ودولياً في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يؤهلها للمنافسة علي المستوي: المحلي، والإقليمي، والعالمى.

رسالة الكلية

تلتزم كلية التربية بالغرقة بإعداد المعلم أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، من خلال برامجها المتميزة ، بما يؤهله للمنافسة والتميز في مجتمع المعرفة والتكنولوجيا، ومواجهة متطلبات سوق العمل محلياً وإقليمياً، وتهتم بتطوير مهارات الباحثين، بما يحقق التنمية المهنية المستدامة، وتوفير خدمات تربوية لتحقيق الشراكة بين الكلية والمجتمع

بيانات الكتاب

الكلية: التربية بالگردقة

الفرقة: الرابعة

التخصص: أساسي

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	م
4	الفصل الأول النظام التعليمي	1
16	الفصل الثاني التنمية المهنية للمعلمين	2
29	الفصل الثالث مدخل المدرسة كمجتمع تعلم	3
37	الفصل الرابع العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين ومدخل المدرسة كمجتمع تعلم	4
51	الفصل الخامس أساليب حديثة في الإدارة المدرسية الصفية	5
79	الفصل السادس التعلم التنظيمي المفهوم والخصائص	6

الفصل الأول

النظام التعليمي

المؤسسات التعليمية

تتنوع المؤسسات التعليمية التي تقدم خدمة التعليم للطلاب، وتعدّ المدرسة من أهمّها، حيث تهتمّ بها الدول كثيراً؛ نظراً لأهميتها في تنمية المجتمع وتطويره، فهي تقدّم التعليم مجاناً للطلاب إذا كانت حكومية، أو مقابل مبالغ مالية إذا كانت خاصةً، وتخضع جميعها إلى نظام خاصّ يُسمّى بالنظام التعليمي الذي ترعاه الوزارات الخاصة في الدولة؛ للمحافظة على تطبيقه وفق الخطط المرسومة له.

مفهوم النظام التعليمي

النظام هو عبارة عن مجموعة من المكونات التي ترتبط معاً داخل محيط مشترك بينها، ويقوم كلٌّ منها بوظيفة محدّدة مكملّة لوظائف بقيّة مكونات النظام، وتتصل هذه المكونات معاً بتوفّر بيئة مناسبة؛ لتنتج في النهاية مخرجات مستهدفة، وبالإمكان معرفة مدى نجاح النظام من خلال التغذية الراجعة التي يمكن الحصول عليها من النتائج. النظام التعليمي هو الإطار الذي يضمّ عناصر العملية التعليمية ومكوناتها، سواءً كانت مكونات حيّة، مثل: الطلاب، والمعلمين والهيئة الإدارية، والعاملين كافّة، أو مكونات غير حيّة، مثل: المناهج، والمقررات، والمباني، والقرطاسيّة، والأهداف والغايات، كما تدخل ضمن مفهومه العلاقات الوظيفيّة التي تربط هذه المكونات معاً، وكلّ ما يحدث بين هذه المكونات بسبب العلاقات التي تربطها معاً؛ لتأدية وظائف معيّنة، وتحقيق أهداف محدّدة مسبقاً، كما يمكن تعريف النظام التعليمي بأنّه مجموعة المبادئ والقيم التي توجّه العملية التعليمية إلى طرقٍ مختلفة؛ لتحقيق أهداف محدّدة مسبقاً، حيث تكون المؤسسة وعنصر العصر والبيئة من الأمور المحدّدة.

ويُعرف أيضاً بأنه: مجموعة الأجزاء أو العناصر المترابطة التي تربطها بعضها ببعض علاقات متبادلة تعمل معاً ككل نحو تحقيق هدف أو غرض ما. أو هو تفاعل قياسي لمجموعة من المفردات المستقلة حتى تصبح كما لو كانت شكلاً موحداً يحقق سلسلة من الأهداف التي تغطي مفردات العمل.

كما يمكن تعريف النظام على انه: مجموعة من المكونات المترابطة في كل واحد و بينها علاقات تفاعلية منظمة وعلاقات تبادلية مع النظم الأخرى بغرض بلوغ هدف أو مجموعة أهداف محددة.

وتُعرف المنظومة التعليمية بأنها: مجموعة من العناصر المتداخلة و المترابطة المتكاملة مع بعضها البعض بحيث يؤثر كل منها في الآخر من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية تحقيق الناتج الذي يراد تحقيقه من خلال هذه المنظومة، وتتصف المنظومة بأنها ليست مجموعة من العناصر الثابتة ولكنها تتبع إستراتيجية عامة تتغير وفقاً لطبيعة الأهداف التي تريد أن تحققها المنظومة و الظروف البيئية التي تطبق بها ولكل منظومة تعليمية منظومات فرعية وتحتاج المنظومة إلى معرفة العناصر التي تكونها وتحديد الترتيب لهذه العناصر.

العناصر

يملك النظام التعليمي عدة عناصر لا بدّ من التأكد من وجودها في النظام للتمكّن من إطلاق لفظ النظام التعليمي عليه، وهذه العناصر هي:

المرجعية: هي عبارة عن مجموعة المبادئ والقوانين التي لا بدّ من توفرها في النظام التعليمي؛ حيث يُركّز عليها في تحديد الأهداف التعليمية وتوجيهها بشكلٍ عام.

الأهداف: هي مجموعة النتائج المتوقعة، والغايات التي يصبو النظام التعليمي لتحقيقها، من خلال وضع خطط عملٍ مسبقاً ضمن الموارد المتاحة، ولا بدّ من وجود الأهداف للنظام التعليمي؛ لتوجيه العملية التعليمية كاملةً إلى الاتجاه الصحيح.

البيئة: هي البيئة التي تحيط بالشخصية المستهدفة في النظام التعليمي، سواءً الطلاب أو المجتمع المحلي، وتعدّ العلاقة بين المتعلم والبيئة علاقةً متبادلة؛ إذ يؤثر كل طرفٍ في الآخر إيجابياً أو سلبياً.

التربية كنظام

التربية ضرورة من ضرورات الحياة تحفظ بها الإنسانية بقائها ، وتستخدمها وسيلة لتحقيق تطورها . ويقصد بالتربية كل نشاط يؤثر في الفرد وتكوينه وسلوكه . والتربية بذلك نظام اجتماعي يمارس أنشطة باستخدام موارد بشرية ومادية مختلفة ، وصولاً الى أهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمه . والنظام التربوي يمارس عدة وظائف خاصة به تميزه عن غيره من النظم الأخرى في المجتمع لتسهيل تحويل المتعلم من مدخل غير قادر على الأداء الى مخرج قادر على الأداء بعد تدريبه وتعليمه والنظام التربوي يتضمن عدة مكونات تتحدد في ضوء أهدافه ووظائفه، ولعل أهم مكونات النظام التربوي هو المتعلم والمعلم . كما أن النظام التربوي يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تضم المصادر البشرية والمادية ذات الصلة والعلاقة بتحقيق الأهداف التربوية المتفق عليها

والتربية تمثل نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر Super System هو نظام الثقافة أو نظام المجتمع ، وهناك أنظمة قرينة لها peer System مثل نظام الأسرة . كما أنها تشمل على عدد من الأنظمة الفرعية Sub-Systems مثل نظام المناهج ونظام تربية المعلمين ونظام الإدارة والإشراف ، والمراحل التعليمية .

والتربية تمثل نظاماً مفتوحاً لأنها وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تخدمه والبيئة التي تعيش فيها . فالنظام التربوي يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها ، ويحرص على تحقيق التوازن بين مكوناته من ناحية وبينه وبين البيئة من ناحية أخرى . ولذلك يهتم النظام التربوي اهتماماً بالغاً بالتغذية الراجعة التي تؤدي دوراً بارزاً في تحقيق توازن النظام التربوي وتكيفه مع البيئة.

ركائز النظام التعليمي:

1- فلسفة النظام التعليمي: تعني الرؤية الفكرية والنظرة الشاملة المتكاملة التي تستند إليها الأهداف العامة التي توجه النظام التعليمي، وتنبثق فلسفة النظام التعليمي من فلسفة المجتمع، وهي تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الإنسانية، طبيعة المجتمع وثقافته، المفاهيم التربوية (تقدمية، تقليدية)، التقاليد التربوية، وكلما كانت هذه الرؤية واضحة، وشاملة، ومنسقة، ومتطورة، ومستمرة ، أتاحت للنظام التعليمي فلسفة متكاملة، تتضمن:

الطبيعة الانسانية:

طبيعة المجتمع وتقاليد وثقافته وتطلعاته:.

مفاهيم العملية التربوية:.

التقاليد التربوية:

2- الأهداف Objectives: يمثل الهدف النواة التي ينمو حولها النظام لأن النظام يبني ويوجد لأغراض تحقيق الهدف، فالنظم توجد وتؤسس بناء على الحاجات في مجتمعاتها وبيئاتها وقد توجد في البيئة المحيطة عدد من الحاجات المتنافسة مما يستدعي تفهم هذه الحاجات ومدى صدقها، وهذا يستدعي محاولة التنبؤ بالنتائج المختلفة لكل حاجة من هذه الحاجات فيما لو تم تبنيها.

3- الوظائف system function: أن وظائف النظام متعددة فمنها وظيفة التحويل والتغذية الراجعة والضبط والتكيف والمواعمة، وتعتبر عملية التحويل Transformation من أهم وظائف النظام ، وتتضمن عمليات توفير شروط يمكن بواسطتها تحويل المُدخلات إلى مخرجات، ولعملية التحويل ثلاثة مجالات عمل رئيسية متفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض:

نتاج التحويل:

تسهيلات التحويل:

ضبط وتكيف التحويل

4- المكونات Components: مجموعة الأجزاء والعناصر التي تكون النظام أو هي الأنظمة الفرعية والمتفرعة وما يربط بينها. والنظام هو أكثر من مجموع مكوناته أو عناصره و ذلك لعلاقات المكونات مع بعضها البعض وطريقة تصميم التفاعل فيما بينها فمكونات النظام تتصل مع بعضها البعض ضمن نمط و تصميم معين يكون بيئة النظام. وتتضمن: الأهداف، وتتضمن: تحليل الأهداف - تحليل خصائص المتعلمين - تحديد الأهداف وصياغتها سلوكياً - تصميم الاختبارات المعيارية. تصميم التعليم، وتتضمن: تحليل الأهداف - تحديد مراحل التعليم تقرير الإستراتيجية التدريسية - اختيار الوسائل التعليمية الأكثر جدوى - تجهيز الخبرات التعليمية. التقويم، ويتضمن: تجريب الخبرات التعليمية وتطبيق الاختبار المعياري - تحليل النتائج - التنفيذ - مراقبة النتائج وتحليلها وتفسيرها. التحسين، ويتضمن: تحديد نقاط القوة والضعف - تنفيذ بعض الأنشطة الإثرائية والعلاجية. الإدارة،

مكونات النظام



مكونات النظام :

١. البيئة المحيطة بالنظام
٢. المدخلات
٣. العمليات
٤. المخرجات
٥. التغذية الراجعة



مكونات النظام التعليمي:

المدخلات **Inputs**: وهي تمثل مكونات النظام وتشمل كل العناصر التي تدخل النظام من أجل تحقيق أهداف معينة، و تنقسم المدخلات إلى نوعين:

(أ) المدخلات الرئيسية: وهي ضرورية لقيام النظام، فمثلاً في النظام التعليمي تتمثل هذه المدخلات في المعلم، والإدارة، والمؤسسات التعليمية، والتجهيزات، والمواد التعليمية، وتحديد الأهداف والخبرات والمهارات التي يجب أن يكتسبها المتعلمين وخلفيات وخصائص المتعلمين.... وغيرها.

(ب) المدخلات المحيطة بالنظام: وهي التي تحيط بالنظام وتؤثر فيه: كالأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهي تعتبر من المدخلات التي تُفرض على النظام التعليمي و تؤثر فيه.

المدخلات - وهي الركيزة الأساسية فيه , والتي يسعى لها , أو التي تفرض عليه من واقع البيئة ويرغبها المجتمع , وتأثرها بالعامل الثقافي والنظام التعليمي نفسه والعامل الاقتصادي. والذي يهم هنا هو مدخلات النظام التعليمي ذاته , وما يتضمنه من أهداف وسياسة تعليمية وقوانين وخطط تنمية اقتصادية كانت أو اجتماعية تحقق التفاعل بين النظام التعليمي وبيئته, ومعرفة ما يلتزم به من المدخلات وما يفرض عليه , وتحديد الأولويات في مدخلات النظام ليتم تشييطه.

مدخلات النظام التعليمي

التلاميذ: الطلاب هم الفئة الأكثر أهمية في مدخلات النظام كون الهدف الرئيسي للنظام هو تمثيتهم وتطوير مهاراتهم الفكرية والمعرفية، كما أنّ ميول الطلاب واتجاهاتهم ذات تأثير كبير في العملية التعليمية، إلى جانب أنّهم يشكلون مخرجات نظام التعليم الرئيسية على اعتبار أنّهم المادة الخام التي تسهم في تكوين المخرجات.

المعلمون: يُعدّ المعلم الفئة الغالبة في المدخلات بعد التلاميذ، فهو الطاقة الإنسانية المنفّذة والمحرّكة للأنشطة التعليمية، ويمكن القول بأنّ فعالية النظام التعليمي وكفاءته تتوقف بنسبة كبيرة على مدى كفاية المعلمين وفعاليتهم، إذ يساهم المعلم في حصول الطالب على جميع القيم والمهارات التي يحتاجها كفرد وعضو في المجتمع، فالمعلم هو القائد لعملية التعليم الخاصة بالطالب.

الموارد البشرية: تضم جميع الأشخاص والأفراد العاملين في الهيئات الدراسية في مختلف المجالات، إذ إنّ أمناء المختبرات والمعامل أحد أفراد الموارد البشرية، إلى جانب أعضاء الأجهزة الفنية والأشخاص العاملين في الشؤون المالية والإدارية، ولا يمكن إغفال القوى

العاملة في مجال الخدمات الإضافية كالتغذية، ومجالات الرعاية الاجتماعية والصحية، وتكمن أهمية نجاح أولئك الأفراد في رفع كفاءة أداء المعلمين وتحسين أداء النظام التعليمي بأكمله. المحتوى التعليمي: هو مجموعة الأفكار أو الحقائق الثقافية السائدة في أحد المجتمعات، وهو ما يُطلق عليه مصطلح المنهج أو المقرر الدراسي، ويُصنّف المحتوى إلى اللغات، والفلسفة والدراسات الاجتماعية، ومن الضروري ملاءمة تلك المناهج الدراسية لقدرات الطلاب ومستوياتهم الفكرية.

الموارد المالية: يُعدّ الجانب المادي ذا أهمية بالغة في دعم أي نظام تعليمي وتوفير ما يحتاجه من أبنية مدرسية وأدوات خاصة بالأنشطة التعليمية، كما أنّه يُعدّ أحد أنواع الحوافز المقدمة للمعلمين ويستخدم لسد احتياجات المؤسسة التعليمية وإمدادها بالأجهزة والمعدات الأخرى. التكنولوجيا التعليمية: هي الطريقة المنهجية المنظمة المسؤولة عن تنفيذ وتقييم العملية التعليمية بأكملها ضمن نطاق الأهداف المبنية على البحث العلمي وطرق الاتصال الحديثة، وتعتمد التكنولوجيا على استخدام مجموعة من المصادر البشرية وغير البشرية بغية الوصول إلى فعالية أكبر ومستوى تعليم أفضل، لذلك فهي تتضمن جميع الأساليب التقليدية والحديثة بما فيها الأجهزة الحاسوبية والأفلام والخرائط لضمان تحقيق جميع أهداف النظام التعليمي.



العمليات وهي التي يمكن بها تغيير المدخلات وتحويلها إلى شكل آخر يتناسب مع أهداف النظام حيث أن الموارد البشرية في هذا النظام تقوم بعدة وظائف في سبيل تحويل مدخلاته الأساسية وهم الطلاب إلى مخرجات تحقق أهدافه.

العمليات **Processes**: وهي تضم الاستراتيجيات بما تشمله من طرائق وأساليب واستخدام الوسائل التعليمية، وكذلك تضم العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين مدخلات النظام كالتفاعل بين المتعلمين والمعلم والإداريين لتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات، بمعنى آخر تحقيق أهداف النظام.

التخطيط:

. التنظيم:

. التوظيف:

. التوجيه:

. الرقابة:

التقويم:



المخرجات - وهي نتاج النظام في مجتمعه وبيئته , وهي تمثل الإنجازات أو النتائج التي تحققت من العمليات , وهي هنا تكمن في الأفراد الذين أحسن تعليمهم لكي يحققوا الخير لأنفسهم ولمجتمعهم , وفي القوى العاملة المؤهلة التي تقوم بالعمل في كافة المجالات , وفي

الأفراد الذين يسهمون في تنمية الثقافة الإنسانية والقومية وفي الابتكارات والاكتشافات التي يمكنهم إنجازها تبعاً لخبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها وكذلك في القيم والعادات والأنماط السلوكية المرغوبة والتي تسهم في تقدم المجتمع ورقية.

- المخرجات **Outputs**: وهي النتائج النهائية للنظام وهي مؤشر لنجاح أو فشل النظام، وفي النظام التعليمي، نجد أن التغييرات التي تحدث في معرفة و أداء و سلوك المتعلم من مخرجات النظام، ويمكن تصنيف مخرجات النظام التعليمي إلى:

مخرجات مادية .

مخرجات بشرية .

مخرجات معنوية



التغذية الراجعة - وهي التي عن طريقها يتم التفاعل بين مكونات النظام من جانب وبينه وبين البيئة المحيطة من جانب آخر ، وهذا مرده تطوير نموذج مخرجات مناسب نابع من أهداف النظام حيث يتم تحليل وتفسير مخرجات النظام لمعرفة مدى ملاءمتها من عدمه ، والتي يمكن معها بناء نموذج مكون من بدائل عدة وممكنة يؤخذ بأحدها ترتيباً على الكلفة والعائد منها. وإدراك ذلك كله يفضي إلى تصنيف تلك النظم وفق عدد من المؤشرات توحى بجودتها من عدمه وذلك من واقع مدخلاتها.

التغذية الراجعة **Feedback**: تعطي التغذية الراجعة المؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وإنجازها وتبين مراكز القوة والضعف في أي مكون من المكونات الثلاثة السابقة

للنظام، و في ضوء هذه النتائج يمكن إجراء التعديلات أو بمعنى آخر التطوير لتحقيق معدلات أعلى من الأهداف.

أنواع النظام :

نظم مفتوحة، وهي التي تتبادل العلاقات والتأثيرات مع النظم الأخرى المحيطة بها ونظم أخرى مغلقة، وهي التي تتفوق على نفسها، ولا تتبادل التأثير والتفاعل مع بيئتها المحيطة بها.

النظام المفتوح Opened System: وهو النظام الذي يتأثر بأي نظم تحيط به ويؤثر فيها مثل الأجهزة داخل جسم الإنسان (الجهاز التنفسي، الجهاز الهضمي، الجهاز العصبي) ومثل الأنظمة الاجتماعية (الأسرة، المسجد، المدرسة، النادي).

النظام المغلق Closed System: وهو النظام الذي لا يتأثر بأي نظم حوله ولا يؤثر أيضاً فيها، ولا يتفاعل مع البيئة ويتجاهل الاعتبارات الخارجية، والتفاعل بين أجزاء النظام نفسه، مثل إجراء تجربة كيميائية.

سمات وخصائص النظام التعليمي الفعال:

وهناك مجموعة من السمات للنظام يمكن استخلاصها على النحو التالي:

- يسعى النظام إلى تحقيق أهداف محددة.
- يتكون كل نظام من مجموعة من المكونات أو الأجزاء.
- تتسم هذه المكونات بالتكامل والترابط والتفاعل والتأثير والتأثر فيما بينها.
- لا يقتصر التفاعل بين مكونات النظام الواحد فقط بل بين مكونات النظام ككل واحد – والأنظمة الأخرى.
- يتكون كل نظام من أنظمة فرعية، و النظام قد يكون أحد مكونات نظام أكبر فمثلاً النظام التعليمي يحتوي على أنظمة فرعية، فالمدرسة نظام فرعي للنظام التعليمي والفصل نظام فرعي للمدرسة، والوحدة الدراسية نظام فرعي للمنهج، والدرس نظام فرعي للوحدة، حيث أن كل مكون من هذه المكونات تعتبر نظاماً في حد ذاته
- يتكون من مجموعة عناصر فرعية أو أنظمة مصغرة تتحد معاً مكونة النظام الرئيس أو الأكبر.
- يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالعملية التعليمية، إلى جانب أنه يحتوي على مكونات ذات وظائف خاصة ومنفردة بها.
- يتضمن مجموعة من القوانين الحاكمة أو المنظمة للعلاقة التي تربط مكونات النظام ببعضها، وذلك لضمان تفاعل عناصر النظام مع بعضها وفق أسس ثابتة ومرنة.

- يتفاعل النظام التعليمي مع مجموعة من الأنظمة الأخرى كالنظام السياسي والاقتصادي السائد في المجتمع، الأمر الذي يشير إلى أنه ليس في معزل عن باقي الأنظمة الموجودة في المجتمع.
- يتضمن النظام مدخلات ومخرجات حاله كحال أي نظام آخر، بالتالي يختلف النظام عن أي نظام آخر باختلاف مدخلاته ومخرجاته.
- تتميز العناصر التي يتكون منها النظام بالوظائف التي تقوم بها، مع وجود علاقات تبادلية فيما بينها.
- لا يجوز دراسة كل عنصر من عناصر النظام بمعزل عن العناصر الأخرى، لأن هناك علاقات تبادلية بين عناصر النظام.
- تخضع العلاقات المتبادلة بين عناصر النظام لقوانين منطقية ورياضية، يمكن تحديدها في ضوء تكوين النظام الداخلي ونوعية مدخلاته.
- لكل نظام وظيفة أو وظائف وأهداف يسعى إلى تحقيقها. كما أن لكل مكون من مكونات النظام وظائفه الخاصة التي يقوم بها في غير انعزال عن بقية المكونات، بل في إطار تكاملي مع المكونات الأخرى لتحقيق الهدف الرئيسي للنظام .
- وجود قوانين تحكم العلاقات بين مكونات النظام، حيث لا يتم التفاعل بين عناصر النظام بطريقة عفوية، ولكن وفقاً لأسس ثابتة ومرنة.
- لا يوجد النظام في فراغ بل في بيئة محددة، وهذا يعني أن النظام ذو علاقات مع غيره من النظم الأخرى، ويظهر ذلك في النظم الاجتماعية حيث نجد تفاعلاً بين النظام السياسي والنظام الاقتصادي وبينهما وبين النظام التعليمي.
- حدود النظام: وهي الحدود التي تفصله عن غيره داخلياً وخارجياً. إن لكل نظام حدوده الخاصة به التي تحيط بعملياته المشتركة والوظائف المتنوعة والأجزاء المعتمدة على بعضها البعض. وتتصف هذه الحدود بالمرونة النسبية ، تُحدد حسب الغرض الذي صمم من أجله النظام.
- بيئة النظام هي كل ما هو خارج حدود النظام، ويعني هذا أن لكل نظام حدوداً خاصة به تجعله متميزاً في البيئة المحيطة به، حيث نستطيع أن نميز النظام السياسي من النظام التعليمي رغم العلاقات القائمة بينهما.
- للنظام مصادر ونواتج بمعنى أن لأي نظام مدخلات **Inputs** ومخرجات **Outputs**.
- يتوقف اختلاف أي نظام عن الآخر باختلاف المدخلات وبالتالي اختلاف المخرجات.

- المرونة: وهى من أهم صفات النظم التعليمي الفعال حيث تتيح لنا التعديل أثناء التطبيق وفق المتغيرات الطارئة.
- الإستراتيجية المتكاملة لنجاح النظام التعليمي وفعاليتته: وفيما يلي خطوات إجرائية لاستراتيجية متكاملة لنجاح النظام التعليمي وفعاليتته:
- تحديد الفكرة أو المفهوم: ينبغي إدراك فكرة أو مفهوم النظام التعليمي وأهدافه.
- معرفة الدور الذي يقوم به النظام التعليمي والوظائف التي يؤديها.
- تحديد مدخلات النظام اللازمة لتحقيق أهدافه ووظائفه.
- تحديد خصائص المتعلمين والمعلمين والفنيين: كمصادر الإدراك، والمصادر العلمية للإدراك، ومعرفة التلاميذ الأكاديمية، ولغة التلاميذ، ومهارات القراءة والكتابة لديهم، والقدرة النفسية على المتابعة والتحمل.
- تحديد خصائص القيادات التعليمية والمدرسية والصفية: كالقدرة على صنع واتخاذ القرارات، مهارات قيادة العمل التعليمي، واستثمار الموارد، وإدارة الوقت، وتنظيم العمل، الخ.
- تحديد مدى صلاحية البيئة التعليمية والمدرسية. من حيث مكوناتها وظروفها المناخية (كالحرارة، والإضاءة، والمساحة المتاحة للفرد، الخ.
- تحديد متطلبات تنفيذ أهداف المنهج .
- تجهيز التسهيلات التعليمية والمدرسية المناسبة لتفاعل المدخلات وفعالية العمليات وتحسين مستوي المخرجات.
- تنظيم التلاميذ وتهيئتهم للتعلم، وكذلك الموارد المادية والبشرية بالنظام التعليمي بالطريقة الانسب لتحقيق أهداف النظام.
- المتابعة والشرح والتفسير وتقييم كفاءة التعليم بما يحقق لتغذية الراجعة التي تضمن تصحيح المسار.

مدخل تحليل النظم:

مفهوم تحليل النظم التعليمية:

يعني معرفة وإدراك صفات ومكونات عناصر وجوانب وأبعاد شئ ما والتمييز بين تلك الصفات والمكونات والعناصر الجزئية التي يتكون منها وبمعناه العام فإن التحليل طريقة لدراسة المكونات والعناصر والغرض منها ومعرفة كيفية إنجاز العمليات فهو إذن دراسة تفصيلية للأنشطة والإجراءات وسير المعلومات وتنظيمها ونقلها وتقييمها بهدف تقرير ما

يجب عمله تقديراً دقيقاً , وكيفية إنجازها مما يتأتى معه معرفة نقاط القوة والضعف في النظام

يشير مدخل النظم فى التعليم إلى النظرة المتكاملة والتأثير المتبادل لمكونات العملية التعليمية من أهداف، ومحتوى، وطرائق، ومواد، وإدارة، وأساليب تقويم، وطريقة منهجية تقوم أساساً على تطبيق المعرفة القائمة على أسس علمية فى مجالات المعرفة المختلفة لتخطيط وتصميم وإنتاج وتنفيذ وتقييم وضبط كامل للعملية التعليمية فى ضوء أهداف محددة، ولقد ساعد هذا الفكر المنظومى فى تطوير الأنظمة التعليمية باستمرار مع كل جديد فى شتى مجالات التربية وما تُسفر عنه نتائج الأبحاث فى مجال التعليم وفى المجالات الأخرى ذات الصلة أيضاً، وبالتالي التطبيق المنهجي المنظم لكل مصادر المعرفة العلمية على عملية اكتساب وتوظيف المعارف وممارسة المهارات وتنمية الاتجاهات.

ويتضمن تحليل النظم الخطوات التالية:

- وصف النظام **System Description**: ويقصد به الحالة الراهنة للنظام والتعرف على تركيبه وأسلوب أدائه
 - تحليل النظام **System Analysis**: ونعني به محاولة التعرف على المشاكل والعقبات التي تعترض أداء النظام وتوقع تقدمه .
 - تصميم النظام **System Engineering**: ويقصد به إعداد نظام بديل من خلال التعديلات الواجب ادخالها على النظام القائم لمعالجة ما يعانيه من مشاكل وقصور.
- وتبرز أهمية مدخل النظم للعملية التعليمية فى النقاط التالية:
- ينظر مدخل تحليل النظم إلى التعليم على أنه نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية وكل منها يتكون من أنظمة أصغر ويؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به وتعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف.
 - يساعد فى تحديد مشكلات النظام التعليمي ووضع حلول إيجابية لها.
 - يساعد فى الوصول إلى الموضوعية فى التجريب وإصدار الأحكام.
 - ينظم العلاقات بين مكونات النظام التعليمي.
 - يعتمد التقويم كخطوة أساسية فى سبيل التطوير والتعديل.
 - يهتم مدخل تحليل النظم بتحديد الأسس النظرية والجانب العملي المرتبط بها.
 - أن مدخل تحليل النظم هو أفضل الطرق فى الوقت الحاضر لتحديد متطلبات التعلم بدقة.

- كما أنه أفضل الطرق للوصول إلى أكثر الخطط فعالية لإثارة نتائج التعلم المرغوب فيه بدقة وبطريقة منظمة.
 - ويمكننا أن نفصل بين ما نحتاج إلى معرفته وبين ما نعتبر معرفته ترفاً.
- عناصر تحليل النظام التعليمي
- (أ) المدخلات **Inputs** : المدخلات التي يسعى النظام الى الحصول عليها ، وتتمثل في المواد الخام والإمكانات المادية والبشرية والمعلومات والخبرات والمعرفة التي يسعى النظام الى امتلاكها ، وتأمين توافرها نظراً لضرورتها واستمرار وجوده .
 - (ب) الأنشطة **Processes** : ويطلق على ممارسة الأنشطة عملية التحويل **Transformation** إذ يتم بواسطتها تحويل المدخلات الى مخرجات .
 - (ج) المخرجات **Outputs** : ومخرجات النظام التعليمي تتمثل في الأفراد الذين أحسن تعليمهم لكي يحققوا الخير لأنفسهم ولمجتمعهم .
 - (د) التغذية الراجعة **Feed back** .
- وفي ضوء تحليل النظام التعليمي يمكننا استنتاج عدة حقائق ومعايير يمكن من خلالها قياس فاعلية النظام وكفاءته من أهمها:
- إن كل ما يحققه النظام التعليمي من منجزات ما هو إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.
 - أن كفاءة الأنشطة التي يمارسها النظام التعليمي تتأثر الى حد كبير بجودة المدخلات ووفرته.
 - إن المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة في المستوى والجودة.
 - إن ما يتحقق من مخرجات النظام التعليمي يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب موارد (مدخلات) جديدة.
 - إن الأجزاء المختصة باستقبال المدخلات وبيظهار المخرجات تؤدي دوراً حيوياً في كفاءة النظام التعليمي.
- العوامل المؤثرة في النظام التعليمي :
- هناك عوامل عدة تؤثر في النظام، منها العوامل الجغرافية، والسكانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسة وكون التربية عملية اجتماعية تشتمل على فلسفة المجتمع وتاريخه ومدى تطوره وتعبير عن طموحه وآماله، وعليه فإن النظم التعليمية تختلف كلياً أو جزئياً باختلاف تلك العوامل.

الفصل الثاني

التنمية المهنية للمعلمين

يتسابق العالم في إجراء تحديثات على مستوى النظم، بما في ذلك النظم التربوية للنهوض بطرق وأبعاد العملية التربوية، وذلك لمواكبة ما يشهده العالم من تطور كبير في مجالات عدة، والتطور في مجال التعليم يظهر بصورة جلية في المجال المعرفي والتكنولوجية الرقمية، وأصبح على عاتق كل فرد ينتمي للمجال التعليمي ضرورة إعداد نفسه إعداداً يؤهله لمواكبة متغيرات العصر. والمتأمل في الظروف الحالية التي يمر بها العالم بسبب جائحة كورونا الذي أصبح فيه التعلم عن بعد خياراً حتمياً، سيفهم لماذا أخذ موضوع التطور المهني للمعلم حيزاً كبيراً في الأدب التربوي المعاصر؛ وذلك نظراً لأهميته المحورية في العملية التعليمية ولدوره في الحفاظ على معرفة المعلم ومهاراته، وتطويرها وفق المستجدات.

1) مفهوم التنمية المهنية للمعلمين

ينتمي مفهوم التنمية المهنية، والمفاهيم المرتبطة به إلى فلسفة ومبادئ التربية المستمرة، والتربية الذاتية وتستند التربية المستمرة لمعني التغيير ومتضمناته في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.

وتنطلق النظرة الفلسفية للتنمية المهنية من مسلمة هامة تؤكد أن التغيير عملية مستمرة ومتسارعة، ومبنية على مبادئ وأسس تركز على أن التعليم عملية مستمرة مدي الحياة بما يحقق للتربية والتعليم المرونة والتكامل والوظيفية.

وتعد التنمية المهنية مطلباً لا غني عنه لتطوير أداء المعلم ، حيث توجد علاقة تكاملية بين التنمية المهنية وبين تحقيق التطوير في أداء المعلم حيث أنه من خلال تفعيل عملية التنمية المهنية إحداث تكامل بين عمليات إعداد المعلم قبل الخدمة وبين الواقع المعاش في العملية التعليمية، ويمكن من خلالها سد الفجوة التي تحدث نتيجة الخلل القائم بين الأداء الواقعي والأداء المرغوب فيه من قبل المعلم.

وتعرف التنمية المهنية للمعلمين، بأنها مجمل الأنشطة التي تثري العمل المهني وهذه الأنشطة تشتمل على النمو الفردي والتعليم المستمر والتدريب في أثناء الخدمة بالإضافة إلى تعاون الفريق والجماعات الدراسية وتدريب الفريق، وبمعني أوسع كل خبرات التعلم الرسمية وغير الرسمية من إعداد المعلم قبل الخدمة حتي التقاعد وفي زمن التكنولوجيا.

كما يمكن تعرف التنمية المهنية للمعلمين بأنها عملية مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم، تؤدي إلى تحسين كفايات المعلمين المهنية، وتجديد مسؤولياتهم التربوية، وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف، والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي.

كما تعرف التنمية المهنية للمعلمين بأنها عملية مقصودة تتضمن مجموعة من الاجراءات المخططة والمنظمة يتم فيها تزويد المعلم بالمعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بعمله ومسؤولياته المهنية بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدي حياته المهنية مع ضرورة أن ينتج منها تحسين في تعلم المتعلم.

ومن تم تتألف التنمية المهنية للمعلمين من ثلاثة مكونات وهي كالتالي:

- التدريب المهني ويهدف إلى إكساب المعلمين المهارات الضرورية لرفع كفاياتهم المهنية بما يمكنهم من تحقيق المعايير المعمول بها .

- التربية المهنية وتهدف إلى تعديل أفكار المعلمين أو تطوير معتقداتهم تجاه عملهم وسلوكهم المهني، ودعم القيم المهنية لديهم عن طريق الدورات التدريبية والمشاركة في اللقاءات وفي الحلقات النقاشية والقراءات.

- المساندة المهنية وتهدف إلى توفير الاستقرار الوظيفي والتوطين داخل المدرسة لفترة كافية.

ومن ثم يمكن تعريف التنمية المهنية للمعلمين بأنها: " تلك الأنشطة والبرامج المستمرة التي يتم التخطيط لها وتنفيذها من أجل بناء وتطوير القدرات والمهارات والخبرات المختلفة للمعلمين وإعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها متغيرات عصر التدفق المعرفي بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

نستنتج مما سبق: أن التنمية المهنية بمفهومها الشامل سمة العصر وهي ذات معانٍ واسعة الاستخدام في مجالات تنمية المعلمين، كما أنها المفهومُ الأعمق والأشمل فهي تركز على بناء جوانب متعددة (معارف، وقيم، واتجاهات، ومهارات)، كما أنها عمليات تحسين مستمرة، تقدم في قوالب متعددة، وأنماط مختلفة وباستراتيجيات متنوعة يتم من خلالها تلبية احتياجات المعلمين، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة جوانب الضعف والقصور.

2- أهداف التنمية المهنية للمعلمين:

- ترتبط أهداف التنمية المهنية للمعلمين بالأهداف العامة للنظم الإدارية والأكاديمية المستخدمة في التعليم، والتي تسعى إلى تغيير سلوكيات وأداء المعلم والتي تنعكس على أداء الطلاب وتحسين مخرجاتهم، ومن ثم فإن التنمية المهنية تهدف إلى:
- تنمية وتطوير المعارف والمهارات اللازمة للمعلمين لأداء أعمالهم بشكل متقن ومتقدم يواكب التقدم العلمي.
 - تشجيع التطوير الذاتي للمعلمين من خلال مشاركتهم في برامج التعلم المستمر بالإضافة إلى تطوير قدراتهم على التفكير الإبداعي غير التقليدي والتجديد.
 - مساعدة المعلمين على تقويم أدائهم بشكل مستمر حيث أن المعلم الناجح هو الذي يستطيع معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه من خلال تطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعه.
 - تشجيع المعلمين على تطوير مدراسهم من خلال الوصول إلى معيار أداء متميز يعتمد على الجودة، بما أن التعليم هو استثمار في رأس المال البشري لذا فهو يحتاج إلى توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لنجاح العملية التعليمية هذا بالإضافة إلى أنها توفر للمدارس جميع احتياجاتها بحيث يكون معيار الأداء هو الجودة.
 - تلافي أوجه النقص والقصور في برامج التنمية المهنية للمعلم قبل الخدمة مع تقديم تغذية راجعة وإعطاء نوع من التعزيز لمؤسسات إعداد المعلم عن نوعية وكفاءة المعلم المتخرج منها.

- تحقيق شراكة فعالة بين المدرسة ومجتمعها المحلي والمؤسسات الأخرى بتدريب المعلمين وأعضاء المجتمع الخارجي علي القيام بالأدوار المنوطة بهم.
- تطوير قدرات التفكير الإبداعي للمعلم والتي تنعكس بدورها علي قدرات التفكير الإبداعي للطالب لإنتاج طالب قادر علي التنافسية محليا وعالميا .
- مسابرة المستجدات في نظريات التعليم والتعلم والعمل علي تطبيقها لتحقيق فاعلية التعلم .
- مواكبة المستجدات في التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد.
- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر، والاعتماد علي أساليب التعلم الذاتي.
- تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة، واستخدامها بفاعلية في توصيل المعلومات للمتعلم.
- تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات، والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
- المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متميزة متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع ومعالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي متطور.

3- أهمية التنمية المهنية للمعلم

إن التنمية المهنية للمعلمين تعد ضرورة يتطلبها إصلاح شؤون التعلم وتجويده، وذلك بسبب التغيرات والتطورات التي حدثت في البنية المعرفية وتقنيات التعليم وطرائقه ومناهجه إلى جانب تعدد أساليب ونظم العلاقات والأدوار والمسئوليات في شتى مناحي العملية التعليمية.

كما توجد حاجة ملحة للتنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة وذلك بغرض الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم على كافة المستويات، وتطوير وتحسين أداء المعلمين من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة بهدف تنمية مهاراتهم ومواكبة التغيرات الحادثة داخل وخارج المدرسة. ومن أهم التغيرات التي تظهر الحاجة الملحة للتنمية المهنية للمعلمين والتي من أهمها:

- تطور دور المعلمين كقادة تربويين وما يفرضه ذلك من جودة الممارسة وتحسين المهنة.
- الاعتماد المهني للمعلمين والمقاييس الخاصة بتحديد رخص مزاولة مهنة التعليم.
- الانتقادات الموجهة إلى برامج إعداد المعلم وعدم كفايتها لتحقيق جودة أداء المعلم.
- الطبيعة المتغيرة لعمل المعلمين استجابة للتغيرات والمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والتي تنعكس حتماً على سياسات الإعداد والتدريب وخطط وبرامج التنمية المهنية.

- دخول منطوق التسويوق في مجال التعليم، وربط التمويل بالجودة، مما دفع المدارس إلى البحث عن المعلمين المتميزين مهنيأ والساعين دائماً إلى التطوير الذاتي والمهني.
- التطورات الحادثة كل يوم والأخر في أساليب التدريس وطرائقه وتقنياته وبرامجه واستراتيجياته وكذلك في المناهج والمواد الدراسية المختلفة.
- بدأت الدول في جميع أنحاء العالم في الوقت الحالي في إصلاحات عميقة لأنظمتها التعليمية، وأحد أهم التغييرات التي تم إدخالها تتعلق بالتحول الكبير في أنواع وطبيعة مخرجات التعلم المتوقعة من الطلاب.
- الغرض من المدرسة في الوقت الحالي ليس مجرد تقديم المعرفة بالموضوع، وإعداد الطلاب لوظائفهم المهنية المستقبلية، إنما الهدف هو تثقيف مواطني القرن الحادي والعشرين لتزويدهم بالقدرة علي اتخاذ قرارات مسؤولة نتيجة امتلاكهم كفاءات القرن الحادي والعشرين وهي القدرة علي التفكير بشكل نقدي وإبداعي، والتواصل والتعاون مع الآخرين بشكل فعال، وهذا يتطلب بالضرورة تحولات عميقة في المناهج والممارسات التعليمية، وفي الطريقة التي يدرس بها المعلمون للطلاب.
- يعد المعلمون هم أساس نجاح مبادرات الإصلاح، حيث أنهم في النهاية هم المسؤولون عن تنفيذ هذه المبادرات داخل الفصل الدراسي، ومن المتوقع أن يلعب المعلمون مجموعة متنوعة من الأدوار في المدارس في القرن الحادي والعشرين، ويتطلب تحقيق هذه الأدوار مجموعة واسعة من الكفاءات المهنية والشخصية.
- مناداة المجتمع العالمي المعاصر بوجه خاص علي ضرورة تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، إذ لن يتأني ذلك إلا بالتنمية المهنية للمعلمين .
- المعلم يكاد يكون أكثر عناصر العملية التعليمية تأثيراً في تعلم المتعلمين من خلال نموه الشخصي والمنهي، إذ الإعداد الذي يتلقاه قبل الخدمة مهما كانت جودته غير كاف لتمكينه من الاستمرار في أداء أدواره المتغيرة في ضوء التطورات التي تفرض نفسها علي مكونات منظومة التعليم، فالنمو المهني للمعلمين عنصر بالغ الأهمية بغية تنفيذ برامج الإصلاح والتطوير التعليمي.

كل هذه الأمور والعوامل وغيرها تجعل من تنمية المعلم مهنيأ بشكل كفاء ومستمر أمراً حيويأ للغاية.

4- مبادئ وأسس التنمية المهنية للمعلمين:

- تستند برامج التنمية المهنية للمعلمين على مجموعة من المبادئ أو الأسس التي يجب مراعاتها حتى تنجح هذه البرامج في تطوير أداء المعلمين أكاديمياً ومهنيأ، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

- **وضوح وتحديد أهداف برنامج التنمية المهنية للمعلمين:** إن وضوح وتحديد أهداف برنامج التنمية المهنية يسهم في زيادة استقادة المعلمين من هذه البرامج، وعليه وضع وصياغة أهداف برنامج التنمية المهنية حيث يحدد ما هو السلوك المطلوب من المعلمين لتحقيق هذه الأهداف، تحدد الأداء الذي يمكن أن يؤديه المعلم بعد الانتهاء من البرنامج.
- **التعليم المبني على النتائج،** فالحكم على فعالية برامج التنمية المهنية تتم من خلال التغيرات في الممارسات التعليمية داخل الفصول ونتائج الطلاب.
- **البنائية،** حيث يجب أن تستند البرامج إلى المشاركة النشطة والفاعلة من جانب المعلمين.
- **المعايير،** إذ يجب أن تستند إلى المعايير المحددة عالمياً لضمان جودة برامجها.
- **الاستمرارية** فهي عملية مستمرة وليست مجرد دورة أو عدة دورات تعطى دفعة واحدة.
- **إعداد وتدريب المدرسين** إعداداً عميقاً سواء في التخصص أو طرائق التدريس أو توظيف التكنولوجيا أو غيرها.
- **استخدام التكنولوجيا الحديثة** بكفاءة مثل الانترنت، البريد الإلكتروني، الفيديو كونفرانس، برامج التعلم عن بعد في تنفيذ برامج التنمية المهنية ومتابعتها.
- **أن تكوف عملية مقصورة وقائمة على تحديد أهدافها وطرق تحقيق هذه الأهداف بوضوح.**
- **أن تكون عملية منهجية نظامية من خلال أنشطة وعمليات مخططة ومنظمة.**
- **الواقعية،** فلا بد أن ترتبط بالاحتياجات الفعلية الحقيقية للمعلمين.
- **الشمول،** فلا بد أن تشمل كل جوانب العملية التعليمية والتدريسية.
- **التنوع،** حيث تنوع الأساليب والآليات والوسائل المستخدمة وكذلك البرامج والأنشطة.
- **أن تركز على التغيير الفردي والتنظيمي للمدرسة ككل وليست للمعلمين فقط.**
- **التكامل،** بمعنى مراعاة أداء المتدربين لضمان تحقيق التغذية الراجعة والتطوير المستمر للبرامج.
- **أن تراعي احتياجات المعلمين التدريبية سواء الحاجات النفسية أو المهنية أو الاجتماعية وغيرها.**
- **أن تعتمد على التشاركية والتعاون من خلال مجموعات وفرق العمل الفعالة.**
- **أن تقوم على أساس نظريات المعرفة وتطبيقاتها.**
- **أن تكون مستمرة من قبل الخدمة إلى أثناء وبعدها، أي مدى الحياة المهنية المستمرة.**

- أن تحقق برنامج التنمية المهنية التوافق بين الأفكار النظرية والعملية للمعلمين: هناك العديد من برامج التنمية المهنية للمعلمين التي تنفصل فيها الأفكار أو الأطار النظري عن الممارسات العملية للمعلمين، أو بمعنى آخر غلبة الإطار النظري علي مثل هذه البرامج ومن هنا يجب مراعاة التطابق بين الإطار النظري الذي يقدم في مثل هذه البرامج وبين الممارسات الفعلية للمعلمين حتي يكتب لها النجاح.

- الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العملية في برامج التنمية المهنية: هناك العديد من الدراسات والبحوث الإجرائية التي تجري في الميدان، ومن هنا لا بد من الاعتماد في وضع وتصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين علي نتائج تلك البحوث والدراسات، وأخذها كاساس في إدخال التطويرات والتحسينات علي برامج التنمية المهنية.

5- مجالات وأبعاد التنمية المهنية للمعلمين:

تتنوع مجالات التنمية المهنية للمعلمين وتتعدد أبعادها علي النحو التالي:

- **المجال التربوي المهني:** من خلال إطلاع علي الجديد في الثقافة التربوية والنفسية وطرق التدريس المناهج وأساليب التقويم واستراتيجيات التعلم الحديثة مثل : التعلم الذاتي، والتعلم المستمر والتعلم التعاوني.
- **المجال الأكاديمي التخصصي،** من خلال تزويده بما يستجد عقب تخرجه حتي يتواكب مع الجديد في مجال تخصصه.
- **المجال الثقافي:** من خلال تزويد المعلم بثقافة عامة واسعة تتيح له التعرف علي ما يحيط به من متغيرات وتطورات ومستجدات في مجتمعه وفي العالم من حوله.
- **المجال الإداري:** من خلال تنمية الوعي القانوني والإداري للمعلم ومعرفة بحقوقه وواجباته ومسئوليته وأدواره وعلاقاته مع الإدارة المدرسية ومع أولياء الأمور، وكذلك زملائه ومع طلابه وكيفية إدارته للفصل بكفاءة.
- **المجال الشخصي :** من خلال إمداده بمجموعة من الخصائص الشخصية للمعلم التي تساعد علي أداء عمله بنجاح.
- **المجال الاجتماعي:** من خلال غرس المهارات والقيم الاجتماعية من خلال تنمية مهارات العمل الجماعي وروح الفريق والتعلم التعاوني وكيفية التفاعل مع الزملاء ومع إدارة المدرسة في صنع القرار ووضع خطة المدرسة.

يتسع مفهوم التنمية المهنية ليشمل العديد من الأبعاد الهامة التي لا غنى عنها لمعلم القرن الحادي

والعشرين وفيما يلي توضيح ذلك كما يلي:

- **المعرفة العامة والتربوية:** إن المعلم في هذا العصر في حاجة إلى المعرفة العامة التي تجعله قادراً على فهم المجتمع وإلى المعرفة التربوية المتخصصة التي ترقى بمستوي أدائه والمتمثلة فيما يلي: اكتساب المعلم لبعض المعارف حول نظريات التعلم الجديدة، الإلمام بمهارة تحليل الكتاب المدرسي للتفريق بين الخبرات ذات المعني وغير المعني، فهم العلاقة بين التدريس والتنوع الثقافي للتلاميذ في حجرات الدراسة، التعرف على كيفية

تصميم مواقف خبرة ذات معني في حجرات الدراسة.

- **استراتيجيات التعليم والتعلم:** يشمل هذا البعد ضرورة إلمام المعلم باستراتيجيات التعليم والتعلم المتجددة في القرن الحادي والعشرين والمتضمنة: إلمام المعلم بمهارات التفكير الناقد، اكتساب معارف ومهارات حول التعلم التعاونين إلمام المعلم بمعارف ومهارات حول كيفية تنظيم حجرة الدراسة وتحديد الأدوار.

- **البحث الإجرائي:** إن الخطوة الأولى لمراجعة أداء المؤسسات التربوية والتعليمية وجهود الأفراد والجماعات في التربية والتعليم ، وهي القيام ببحوث مترابطة حول ما يحدث في الميدان، وتعد البحوث الاجرائية التي يشارك فيها المعلمون من أفضل وأهم البحوث التربوية لأنها ترتبط مباشرة بالميدان، وتنطلق من مشكلات واقعية، ولها دور أساسي في الإصلاح والعلاج، وفيما يلي أهم المهارات التي يجب أن يتضمنها هذا البعد: الإلمام ببعض مهارات البحث الإجرائي، الإلمام بمعارف حول مفهوم الاستقصاء وأدواته ومزياه، اكتساب معارف حول كيفية تقويم الأداء وتقويم مستويات قياسه.

- **المستويات المهنية المعلمين:** تأتي المستويات المهنية للمعلم كأحد أبعاد التنمية المهنية المهمة والتي تتضمن إلمام المعلم بما يلي: معارف حول مفهوم مجتمعات التعلم وأخلاقيات مهنة التعليم، مهارات تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع من حولها، مهارات تصميم مواقف تدريسية تقوم على عمليتي التفكير والتأمل، كيفية إعداد ملفات الإنجاز بفاعلية.

- **التكنولوجيا التعليمية:** إن أحد جوانب التجديد التربوي في مؤسسات التعليم، يقوم على الإفادة من إمكانات الثورة التكنولوجية المتمثلة في تكنولوجيا التعليم وعلي رأسها الحاسوب لما يملكه من إمكانات متطورة تسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي. الأمر الذي يتطلب ضرورة تأهيل المعلم وتنميته مهنيًا وبشكل مستمر في مجال تكنولوجيا التعليم وذلك من خلال إلمامه بما يلي: أساليب ومهارات استخدام الحاسوب في

عمليتي التعليم والتعلم، استثمار الحاسوب كمصدر للتعلم والبحث، مهارات اختيار وتقييم وتطوير البرمجيات التعليمية، معارف ومهارات حول إعداد برمجيات تعليمية في مادة التخصص.

6- مداخل التنمية المهنية للمعلمين:

تتعدد مداخل التنمية المهنية للمعلمين، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

- **مدخل تدعيم المعلمين الجدد:** يقوم هذا المدخل على تقديم برنامج دعم للمعلمين الجدد وهم في المدارس؛ فالبداية الجيدة المصاحبة لعملية الإرشاد ستؤثر على مستقبل المعلم الوظيفي ورغبته في البقاء بمهنة التدريس، كما تنعكس على رغبته في التغيير بطريقة إيجابية، وتستند برامج رعاية المعلمين الجدد إلى مجموعة متشابكة من الدواعي، منها: حاجة المعلمين الجدد إلى الإرشاد والمساندة؛ ليصبحوا فاعلين في المنظمات المتعلمة وحاجاتهم إلى التقليل من إحساسهم بالعزلة، فضلاً عن تعزيز النمو الشخصي والمهني ونقل الثقافة والمعرفة الضمنية خلال السنة الأولى من التدريس، حاجة المعلمين الجدد إلى التوجيه والمساندة في مجالات التخطيط للتدريس واستراتيجيات التعليم، وإدارة سلوك التلاميذ والتقييم وإدارة الصف وهنا يظهر دور المشرف التربوي في النمو المهني وتطوير مهارات المعلم الجديد من خلال الاجتماعات وتوفير الأدلة والنشرات والزيارات الصفية.

- **مدخل البحث الإجرائي:** يعتبر البحث الإجرائي أحد المداخل المهمة في التنمية المهنية للمعلم، والبحث الإجرائي هو نمط من البحوث يمكن المعلمين من دراسة وفحص أدائهم ومواجهة المشكلات التي تعترض عملهم داخل الصفوف والمدارس، ويقصد بأسلوب البحث الإجرائي: عملية تعلم مستمرة وتفكير تأملي، وتعتمد على تأمل المعلم الباحث في الممارسات التي يقوم بها في الحقل التربوي بهدف تحسين ممارسته التربوية وفهم أفضل لطبيعة العملية التربوية، ويمثل مدخل البحث الإجرائي نموذجاً للتنمية المهنية من داخل المدرسة وليس من خارجها؛ حيث تتم صياغة برامج التنمية المهنية من قبل المعلمين أنفسهم، ويقومون بتنفيذها وتقييمها في ضوء ما تسفر عنه من تعديل في سلوك التلاميذ، أو تحسين في تحصيلهم الدراسي أو تلبية احتياجات واهتمامات خاصة، وتحسين للمدرسة ككل.

ويعتبر إجراء البحث الاجرائي مهمًا للتطوير المهني للمعلمين، وممارساتهم التعليمية الفعلية ومعرفتهم النظرية ومع ذلك، بالنسبة للعديد من المعلمين، يعتبر البحث تحديًا جديدًا والبحث الإجرائي هو شكل غير مألوف من البحث في الفصل. الواقع المعزز هو عملية يعالج من خلالها الممارسون قضايا مهمة في ممارساتهم. في البحث الإجرائي، يكون القصد دائمًا هو تحسين الممارسة، ومحاولة فهم سبب نجاح شيء ما

وكذلك محاولة معالجة ممارسة لا تعمل أو لم تعد تلبي التوقعات الشخصية ؛ علاوة على ذلك ، فإن التركيز المقصود هو تطوير ممارسات واستراتيجيات جديدة من خلال التفكير والتعديل المنظم والمنهجي.

- **المعايير العالمية مدخل للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:** لقد بدأت حركة معايير برامج التنمية المهنية للمعلمين فى التسعينات من القرن العشرين فى الولايات المتحدة الأمريكية، من قبل السلطات القضائية التعليمية المختلفة والمنظمات المهنية التى رأت أن أطر ومعايير التنمية المهنية تساعد فى تحقيق النمو المهنى للمعلمين وتهدف معايير برامج التنمية المهنية إلى تنمية قدرة المعلمين على ممارسة عمليات التقييم الذاتى، وإكسابهم القدرة على تخطيط برامج التنمية المهنية الذاتية، ومواصلة عمليات التعلم مدى الحياة، وتوجيه قرارات التنمية المهنية الفنية والتنظيمية وعمليات التقييم والمساءلة لمسارها الصحيح، وهذه المعايير يجب مراعاتها عند بناء خطط التنمية المهنية، وتنقسم هذه المعايير إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهى: معايير متعلقة بالإطار- ومعايير متعلقة بالعمليات - ومعايير متعلقة بالمحتوى.

- **ملف الإنجاز المهنى مدخل للتنمية المهنية للمعلمين:** يعرف ملف الإنجاز المهنى للمعلم بأنه "حقيبة تتضمن ما يجب أن يفعله المعلم، ويعرفه، وينجزه، وكيفية الإنجاز؛ بحيث يشير محتوى هذه الحقيبة إلى مدى نمو المعلم الأكاديمى والمهارى والوجدانى والإبداعى والمهنى، والإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التى منحت له من قبل المسؤولين، ويكون تصنيف هذه الحقيبة محددًا لمنجزات المعلم على فترات زمنية متتابعة، حتى تبرز مدى تطور أداء المعلم، ويعد استخدام ملف الإنجاز المهنى للمعلم Teacher Portfolio أحد أهم مداخل الارتقاء بمستوى أداء المعلم؛ التى تسهم فى تعزيز نموه المهنى، وتوثيق أدائه وخبراته وأنشطته المتنوعة فى العملية التعليمية، وتشجيعه على التعلم المستمر، والتفوق الذاتى، وتبنى أساليب التفكير والتأمل والممارسة الواعية؛ التى يجسد من خلالها فلسفته المهنية ومعتقداته التربوية؛ بالإضافة إلى أنه يشجع على التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين؛ الأمر الذى يساعد على إيجاد نوعية جديدة من المعلمين المتميزين والمبدعين.

- **التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة مدخل للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:** يمثل مدخل التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة اتجاهاً تربوياً حديثاً وهاماً؛ لأنه يهتم بالتنمية المتكاملة والشاملة لجميع المعلمين فى المدرسة، وقد ارتبط ظهور برامج التدريب داخل المدرسة فى الدول التى أخذت به بحركات الإصلاح التعليمى وتطوير النظام، المدرسى؛ بما يحقق فاعلية المدرسة والتوجه نحو اللامركزية ونقل سلطة اتخاذ القرار إلى داخل المدرسة وتحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة وتأكيد المسؤولية، والمساءلة، ومواجهة المشكلات؛ ومحاولة حلها وقت حدوثها ومن خلال هذا المدخل تعمل المدارس فى سعيها نحو تحقيق الإصلاح

المدرسى على تكوين بيئة مدرسية مناسبة للتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وتحويل المدرسة من بيئة تعليم إلى مجتمع مهني للتعليم لجميع الموجودين بها، ويؤكد مدخل الإصلاح القائم على التنمية المهنية للمعلمين على أن المعلمين بالمدرسة يتعاملون على أن المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة قائمة بذاتها، وأنها الوحدة الأساسية التي يجب التركيز عليها لإحداث التغيير وإصلاح النظام التعليمي ككل؛ ومن ثم فإن هذا المدخل يقوم على فكرة رئيسية مفادها أن المدرسة هي المنبع والوحدة الأساسية للإصلاح ، وأن المعلمين فى عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة يزداد تعاونهم ودعمهم لبعض ويتكون لديهم شعور العمل بروح الفريق، وامتلاك هدف واحد ورؤية واحدة، وخطة عمل واحدة، ومن ثم يصبحون أكثر تأثيراً وفاعلية فى تحقيق جودة التعليم داخل مدارسهم.

7-الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية للمعلم:

لم تعد التنمية المهنية عملية روتينية، ولكنها أصبحت أمراً ضرورياً، لنجاح العملية التعليمية، في ظل مناهج دراسية متغيرة، ومتطورة، وثورة معرفية هائلة، وتقدم تكنولوجي علي كافة الأصعدة، ومهارات مختلفة يجب أن يتمتع بها المعلم، وأدوار جديدة، يجب أن يقوم بها، ولذلك ظهرت اتجاهات حديثة للتنمية المهنية، يمكن عرضها علي النحو التالي:

- الاتجاه للتنمية المهنية المخططة والمبرمجة مستقبلاً، وبناء خطط للتنمية المهنية للمعلم تراعي متغيرات المستقبل وتساعد المعلم في التعامل بنجاح معها: في ظل متغيرات المستقبل يجب توفير برامج تنمية مهنية فعالة للمعلمين تساعد علي أن يكونوا أداة فعالة لتنفيذ التطوير، وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة الصف واستخدام الوقت استخداماً فعالاً، واستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت، وأساليب التدريس المتعددة التي تحسن من تعلم الطالب.

- الاتجاه نحو التركيز علي الأدوار الجديدة والمتغيرة للمعلم كمدخل للتربية المهنية للمعلم ومساعدته في فهم تلك الأدوار والقيام بها مستقبلاً بفاعلية: المعلم في عمره الوظيفي يواجه متغيرات شتى لا يمكنه مواكبتها إلا بالتزود بالخبرات التي تؤهله لذلك، فالعلوم تتغير والأبحاث تضيف إليها كل يوم جديد، والتقنية تتسارع خطاها إلي المستحدثات والمبتكرات التي تغير كثير من معوقات البيئة، فأنماط الحياة والمجتمعات هي الأخرى تغير نظمها وسياساتها وأساليب العمل وخطط التنمية فيها، والعلاقات بين أفرادها ومؤسساتها والمتعلم يتأثر بهذه المتغيرات كلها لتغير حاجاته وطموحاته ونظراته إلي المستقبل.

- الاتجاه إلى التركيز على المدرسة كوحدة للتنمية المهنية للمعلم وإنشاء وحدات التدريب والتقييم والجودة داخل المدارس: أصبحت مراكز التدريب في المؤسسات التعليمية فرصة كبيرة لتقديم برامج تنمية مهنية متجددة، ومتنوعة باستمرار وبتكاليف اقتصادية قليلة مع الاحتفاظ بجودة التدريب .

- الاتجاه لاستخدام أساليب وطرق حديثة في التنمية المهنية للمعلم مثل أسلوب فرق الحوار، أسلوب التفاعل مع الزملاء، أسلوب القوافل التدريبية، أسلوب التدريس النموذجي، أسلوب مؤتمرات العمل: يجب تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين باستخدام مختلف الطرق والأساليب ومنها تحليل المجالات ذات الأولوية في عملية التدريب ومن خلال ردود فعل المتدربين وقياس أثر برامج التنمية المهنية على المعلمين والملاحظات أثناء التدريس.

- الاتجاه نحو استخدام البحوث الإجرائية والميدانية كمدخل للتنمية المهنية للمعلم وتدريب المعلمين على كيفية المشاركة الإيجابية في إجراء هذه البحوث والاستفادة منها في مجال المهنة والتدريس ومواجهة المشكلات التعليمية: أن بحث العمل في ميدان التدريس يعرف بأنه ذلك البحث الذي يبني من طرف واحد أو مجموعة أفراد أو مجموعات بغرض حل مشكلة أو الحصول على معلومات لتحسين الممارسة والأداء، المعلم الباحث هو المعلم الملم بطرق التحليل والتفكير المنطقي والإبداعي، وهو القادر على ممارسة هذا التفكير بأنواعه وهو القادر على تكوين المهارات المعرفية والبحثية للطلاب واللازمة للقرن الحادي والعشرين مثل سرعة الاطلاع وتحليل المشكلات بطريقة نقدية بناءة.

- التنمية المهنية الذاتية: ما يقوم به المعلم من تطوير لقدراته ومهاراته ومعارفه عن اقتناع واختيار شخصي، لأنه يري في تلك الممارسة استمرارية لكفاءته ولشخصه الاعتباري وولاء لمهنته، وتدفعه لمسيرة المعرفة المتطورة في التقدم العلمي ومواكبة الجديد في حقل التخصص، وتعميق معرفته بذاته وقدراته، وتشكيل سلوكه على النحو الذي يمكنه من الاستفادة من نقاط القوة عنده، وتلافي القصور، وتساعده على تأدية العمل بثقة وفاعلية، وتمكنه من تحمل مسؤوليات أكبر، كما تمده بما يساعده على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه.

8- متطلبات التنمية المهنية الفعالة للمعلمين

يتطلب نجاح التنمية المهنية توافر عدة مقومات ومتطلبات من أهمها:

- ضرورة توافر قاعدة بيانات ومعلومات جيدة عن برامج التنمية المهنية وأعداد المتدربين ونوع المدربين ومؤهلاتهم ومحتوي البرامج وتوقيتاتها.... الخ.

- مقومات إدارة وتنظيمية ممثلة في وجود خطة عمل واضحة، توفير الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة، توفير القيادات الواعية، نظام واضح للحوافز والتشجيع.
- نظام فعال للتقويم باستمرار لبرامج التنمية المهنية.
- مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلمين من برامج التنمية المهنية.
- دعم ميزانية التنمية لمهنية لتحقيق أكبر قدر من التنمية المهنية الفعالة للمعلمين.
- ضرورة الإصغاء الجيد إلى أداء وخبرات المعلمين والتعرف على دوافعهم وأهدافهم.
- مراعاة متغيرات العمر العقلي والخبرة والدوافع عند وضع استراتيجيات التنمية المهنية.
- مراعاة الظروف المحيطة بالمعلم ووضعها في الاعتبار.
- توفير بيئة صالحة وثقافة مشجعة على التنمية المهنية للمعلمين، حيث أن ثقافة المعلم وثقافة المدرسة، هما مفاتيح تحقيق التنمية المهنية للمعلم.

- ضرورة ارتباط التنمية المهنية للمعلمين بأخلاقيات المهنة، وأن يصبح الالتزام الخلقي حافزاً للتنمية المهنية، فالأخلاقيات والالتزامات تجاه الذات وتجاه الآخرين هو المحرك الأول للتنمية المهنية.
- وجود فرق للتنمية المهنية، فلا يمكن أن تنجح التنمية المهنية من خلال جهود فردية مبعثرة، وإنما يستدعي الأمر بناء فريق للتنمية المهنية يتكون غالباً من مدير المدرسة، عدد من المعلمين ذوي الخبرة، منسقي المواد، ممثلين عن أولياء الأمور وقادة المجتمع المحلي، وربما ممثلين عن كلية التربية ومراكز البحوث، وأعضاء من وحدات التدريب بالمستويات الإدارية الأعلى من المدرسة.

9- معوقات التنمية المهنية الفعالة للمعلمين

- تتمثل أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه التنمية المهنية للمعلمين فيما يلي:
- التخطيط غير السليم لبرامج وأنشطة التنمية المهنية.
- نقص الدعم اللازم من السلطات التعليمية العليا.
- نقص المخصصات المالية اللازمة.
- المركزية في إعداد وتصميم برامج التنمية المهنية.
- كثرة نقل وتبديل تغيير المعلمين.
- عد وضوح الأدوار الخاصة بالهيئات المشاركة في عملية التنمية المهنية.
- ضيق الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة.

- عدم الاهتمام بتوفير فرص حقيقية للمعلمين لحضور المؤتمرات التربوية والحلقات النقاشية.
- ندرة تشجيع المعلمين على تجريب بعض الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التدريس.
- قلة الاجتماعات المدرسية بين المعلمين ومدير المدرسة داخل المدرسة، وسيطرة النواحي الإدارية والروتينية على هذه الاجتماعات.
- سوء تخطيط برامج التنمية المهنية وقلة مراعاتها للاحتياجات التدريبية والتنمية الفعلية للمعلمين.

10- الأخطاء الشائعة في التنمية المهنية للمعلمين:

- هناك عدة أخطاء وأفكار شائعة حول التنمية المهنية للمعلمين من أهمها:
- الاعتقاد بأن برامج التنمية المهنية تصلح لجميع المعلمين بغض النظر عن تخصصاتهم واهتماماتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم.
- التصور المسبق لدى بعض المعلمين بأن برامج التنمية المهنية لا تقدم شيئاً جديداً بالمقارنة بخبراتهم في مجال التدريس، وأن ما هو مألوف لديهم أفضل مما هو غير معروف بالنسبة لهم.
- الاعتقاد لدى بعض المعلمين بل وبعض القيادات التعليمية أن برامج التنمية المهنية تقدم حلولاً سريعة وسحرية لجميع المشكلات التي يعاني منها الميدان التربوي.
- الاعتقاد لدى بعض الجهات القائمة على برامج التنمية المهنية أنهم يعرفون جيداً ما يحتاجه المعلمين، ومن ثم لا يهتمون بتحديد احتياجات هؤلاء المعلمين الحقيقية.

الفصل الثالث

مدخل المدرسة كمجتمع تعلم

(أ) مفهوم المدرسة كمجتمع تعلم School as learning organization

تغيرت النظرة التقليدية للمدرسة والتي تقوم على أن المعلم يعلم والمتعلم يتعلم والإداريون يديرون المدرسة فلم يعد هناك تسلسل هرمي تقليدي، بل أصبح ينظر إلى المدارس باعتبارها مجتمعات تعلم، فكل من في المدرسة يجب أن يتعلم وبشكل مستمر لا يتوقف عند حد معين، ولا سيما بعد أن ازدادت المسؤوليات والأعباء المهنية سواء للمعلمين أو الإداريين والمدرسين، حيث أصبح عليهم مسؤولية تنمية أنفسهم مهنيًا وكذا تنمية زملائهم فضلًا عن تنمية من يرأسونهم في ضوء مفهوم المدرسة كمؤسسة تعلم.

ويقصد بالمؤسسات المتعلمة تلك التي تتيح التعلم لكافة أفرادها طلاب ومعلمين وعاملين بهدف تنمية القدرات والمهارات وتحديث المعارف باستمرار وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة.

وتنتج في منظمات التعلم معارف وقيم وسلوكيات جديدة على كافة المستويات بين الأفراد والجماعات وعلى مستوى المنظمة ككل، حيث يتعلم الأفراد جزءاً من أنشطتهم اليومية نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي، كما تتعلم الجماعات عندما يتعاون أفرادها في تحقيق أهداف مشتركة، وتتعلم المنظمة ككل نتيجة التغذية الراجعة من البيئة، وفي جميع المستويات يتم ترجمة المعرفة المتعلمة حديثاً إلى أهداف جديدة وإجراءات وخطط تحدد فيها الأدوار والمهام ويبين بها مقاييس النجاح.

ويعرف البعض مجتمع التعلم بأنه مجتمع يكامل أفراده بين المجال العلمي والاجتماعي والمادي والأخلاقي، بهدف الارتقاء بمستوي الأداء، وذلك من خلال انشغال أفراده في أنشطة التعلم، واستخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات التعلم، والإحساس بالعمل الجماعي وروح الفريق، وتبني طرق الحوار والتفكير والنقد لحل المشكلات، والعمل الدائم على جذب مؤيدين جدد من خلال الانفتاح على الآخرين.

وفي ظل مفهوم المدرسة كمجتمع تعلم يتم التأكيد على إتاحة التعلم للجميع، والتعلم يعبر عن تعديل سلوك العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة، لذا فإنه يمكن اكتشاف المنظمة كما لو كانت شخصاً يتعلم ويعالج المعلومات، مما ينعكس على خبرة العاملين بها، ومن ثم جودة أدائها ككل، لذا يمكن القول أن قدرة المنظمة على التعلم تعد سلاحاً استراتيجياً مهماً يدفعها نحو التقدم.

كما أن المدرسة كمجتمع تعلم مهني تعني تنمية مهنية جماعية ومشاركة عامة أكثر من مجرد استخدام الأساليب والإجراءات والتوجيهات الصادرة من أعلى لأسفل، والاهتمام بالتنوير التدريسي الذي يشجع على

التفكير والابتكار فلا يقتصر الأمر على مجرد التذكر والاستماع، فمجتمع التعلم يعني المساندة المتبادلة والانجاز العالي والنقلة الناقدة للتحويل من التركيز على التدريس إلى التركيز على التعلم: بمعنى التفاعل والمشاركة كمجموعات والاتصال الفعال، وليس المدرسة كمجتمع منقسم مجزأ إلى جذر منعزلة، ويتضمن ذلك الاهتمام بالتدريس والتقييم المساند والمدعم للمعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي من خلال رؤية مشتركة وموحدة للمدرسة.

ويستخدم مصطلح المدرسة كمنظمة تعلم أحياناً كمرادف لمصطلح المدرسة كمجتمع تعلم، إلا ان هناك من يفرق بين المصطلحين على اعتبار أن هناك فرق بين المنظمة والمجتمع، فالمنظمة بناء وظيفي وإداري، أو هي ترتيب نظامي لأغراض محددة، وعلى أية حال فإن التأكيد ينصب على البنية والفعالية، أما مصطلح المجتمع فيشير إلى تواصل جماعي من خلال اهتمامات مشتركة وتعاون متبادل، ومكان للدعم العاطفي والمعنوي مع مشاركة عميقة وتواصل وترابط مع الآخرين، كما أنه بوتقة لتنمية الأعضاء وتحقيق الأهداف وبمرور الوقت أصبح مصطلح مجتمعات التعلم هو الأكثر استخداماً، بل ويمثل الرمز الجديد للمدارس التي تطبق معايير الجودة.

ومن ثم فالمدرسة كمجتمع تعلم هي المدرسة التي تعلم وتشجع كافة العاملين والموجودين بها على التعلم والبحث عن المعرفة، وتشجع على الإبداع والابتكار والتفكير وإدارة المعرفة بكفاءة، كما تتسم بوجود رؤية مشتركة وموحدة للمدرسة يسعى جميع من فيها نحو تحقيق هذه الرؤية، كما أنها المدرسة التي تستثمر جيداً إمكاناتها وقدراتها وإيجابياتها، بل وتستثمر أيضاً إمكاناتها السلبية من خلال قدرتها على التعلم من أخطائها كنوع من التغذية الراجعة.

(ب) دواعي تحول المدرسة إلى مجتمع تعلم.

تواجه المدرسة الآن العديد من التحديات والتي تتطلب مواجهتها لجعل المدرسة مجتمعاً للتعلم أو منظمة متعلمة، ومن أبرز هذه التحديات:

1- تغير المفهوم التقليدي للتعليم من التركيز على المعارف والصفوف الدراسية الجامدة وسلطة المعلم والكتب الدراسية النمطية إلى التركيز على آليات السوق وتنوع المقررات وإكساب الطلاب مهارات وكفاءات والاهتمام بالتعددية، والاختيار والمرونة.

2- العمل على الإسراع بعمليات التغيير والإصلاح التربوي، من خلال تحطيم البيروقراطية والاهتمام باللامركزية و المشاركة وجعل المدرسة الوحدة الأساسية المسؤولة عن صنع وإدارة التغييرات التربوية والاستجابة للحاجات المتغيرة للطلاب والمعلمين.

3- زيادة عمليات تفويض السلطات للمستويات الأدنى، والذي لا يعني ممارسة سلطة فوق الآخرين Authority over others ولكن يعني مشاركة الآخرين والعمل معهم وبهم . Co-operation with others

4- تغيير أهداف وأدوار المدرسة في القرن الحادي والعشرين، فأصبح على المدرسة أن تكون قادرة على إدارة التغيير والمناقشة في المجتمع المعرفة والمعلوماتية، وإيجاد جيل جديد من الطلاب قائم على الإبداع والتفكير حسن التعامل مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، والقدرة على إدارة نفسها بنفسها، الأخذ بمعايير الجودة والاعتماد والمحاسبية.

5- تزايد الاهتمام الدولي نحو الإدارة الذاتية للمدرسة، وإعطاء المدرسة المزيد من السلطة والمسئولية والتمكين والاستقلالية، بحيث تتحول المدرسة إلى منظمة تدير وتقيم وتعلم نفسها بنفسها.

ج) خصائص المدرسة كمجتمع تعلم:

من أهم خصائص المدرسة كمجتمع تعلم ما يلي:

- قدرتها على اتخاذ قراراتها وفقاً لما تم اكتسابه من معارف ومعلومات حديثة وشاملة ووافية.
- رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وحسن الاستفادة منها.
- اكتساب وتطبيق معارف وخبرات جديدة والاستفادة منها في التكيف بمرونة مع المتغيرات البيئية وحفظ هذه المعارف وتوثيقها للمحافظة عليها.
- دعم العاملين بها لتطوير وتحديث معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية واستخدامها في التخطيط للتغيير وتنفيذه والاستعداد له.
- مشاركة كافة العاملين بها في تطوير الأهداف والاستراتيجيات وأساليب صنع القرار واتخاذها.
- إلغاء الحواجز المصطنعة بين مجالات التخصص بما يؤدي إلى تفاعل المعلمين والعمل الجماعي وتنمية الرؤية المشتركة التي ينتج عنها طرق جديدة في التفكير.
- تتعلم المدرسة كمجتمع تعلم من تجاربها ومن تجارب الآخرين حتى تصل لمستوي أعلى من الجودة نتيجة انفتاحها المدروس على التجارب الأخرى وعلى البيئة المحيطة بها.

- إن التعلم ليس قاصراً على فئة بعينها في المدرسة ، وإنما لجميع أعضاء المدرسة من طلاب ومعلمين وإداريين ، كما أن التعلم يتم على المستوي الفردي والجماعي.

د) أسس وركائز تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم:

هناك مجموعة من الأسس والمبادئ التي تعمل معاً في حالة من التفاعل الدينامي والتأثير المتبادل، والتي تمثل البنية الأساسية لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فاعل من أهمها:

1- **الحوار والتواصل:** ويمثل التزاماً من جانب جميع الأطراف المعنيين بالمدرسة بالاتصال والتواصل المستمر، بما يسمح بكسر الحواجز التي تفصل بين هذه الأطراف: المعلمين، أولياء الأمور، التلاميذ، إدارة المدرسة، المجتمع المحلي.

2- **الديمقراطية:** تعني إشاعة روح المساواة والعدالة والموضوعية والمشاركة في السلطة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

3- **التجديد:** ويعني استمرار روح التدعيم والتحسين المستمر بغرض تحويل رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع فعلي.

4- **الاستجابة** لتنفيذ سياسة جديدة أو إدراك مشكلة نابعة من داخل المدرسة أو خارجها، وبالتالي يدفعهم إلى البحث الجماعي عن الحل.

5- **القيادة** البناءة الفعالة المؤمنة بأن التعلم يتم على نحو تدريجي حتى يصبح جزءاً حيوياً من ثقافة المدرسة ويتحول إلى نظام تعلم دائم ومستمر.

6- **إحداث تغيير جذري** في الثقافة التنظيمية بالمدرسة لتعزيز التعلم داخل المدرسة.

هـ) معايير تحول المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال:

1- **التمركز حول أهداف معينة:** وتعني مدى مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي للرؤية والأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

2- **كفاءة الاتصال:** ويعني درجة تدفق المعلومات دون إعاقات وبحرية رأسياً وأفقياً في جميع جوانب التنظيم المدرسي.

3- **التوزيع الأمثل للسلطة:** ويعني توزيع السلطة بين متخذي القرار داخل المدرسة وخارجها.

4- **استخدام الموارد:** ويعني درجة الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- 5- **التماسك:** ويعني درجة إحساس أفراد المدرسة بالتقارب ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها.
- 6- **الأخلاقيات:** وتعني مدى خبرة أفراد المدرسة بثقافة المدرسة وشيوع الشعور بالانتماء والسعادة بكون الفرد عضواً في هذه المدرسة بالذات.
- 7- **التجديدية:** وتعني درجة شعور أعضاء المدرسة بأنها منظمة مفتوحة وقادرة على الاستجابة للمتغيرات ومساندة للتجديد والمخاطرة والتفكير المبدع.
- 8- **الاستقلالية:** وتعني قدرة المدرسة على المحافظة على مثلها وأهدافها وخصائصها.
- 9- **المرونة:** وترتبط بقدرة المدرسة على إدارة الصراع والضغوط مع المحافظة على الاستمرار والمرونة والمواءمة مع البيئة الخارجية.
- 10- **كفاية عمليات حل المشكلات:** وتعني مدى قدرة المدرسة على حل المشكلات بشكل جذري وبكفاءة عالية.

(و) متطلبات تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال

- لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال، ينبغي توافر عدد من المقومات، والمتطلبات الأساسية من أهمها:
- 1- القيادة الإدارية الإستباقية القائمة على المبادرة والفعل وليس رد الفعل، قيادة إدارية مدرسية قائمة على التعلم التوليدي الإبداعي أكثر من مجرد التعلم التواؤمي التكميلي، وهذا يستلزم تطوير المهارات والكفاءات الأساسية للقيادة المدرسية، وتغيير العقلية أو الذهنية التي يمارس من خلالها مديرو المدارس ممارساتهم.
 - 2- إمام مدير المدرسة بالعديد من المعارف والمفاهيم والمجالات والتي من أهمها:
 - أسس إعداد خطة تطوير المدرسة.
 - المعايير القومية لإعداد وقيادة المعلمين وخطة تنميتهم مهنيًا.
 - أساليب التعامل مع المجتمع المحلي ووسائل إقامة الشراكات المختلفة مع أفراد هيبئاته.
 - الميزانية المدرسية وكيفية إعدادها والتعامل معها.
 - ميزانية التعليم للمستويات الأعلى وعلاقتها بالمستوي المدرسي.
 - مصادر تمويل التعليم والبدائل المتاحة.
 - شروط وأسس تعيين المعلمين الجدد وأساليب التقويم والمتابعة وأسس مراجعة خطط المدرسة.

- وهذه المعلومات تسمح للمديرين بالإلمام الكافي باحتياجات المدرسة بما يمكنهم من وضع خطط إجرائية لتطوير الأداء المدرسي، ومن ثم يصبح هؤلاء المديرين قادرين على أداء أدوار جديدة بأن يكونوا محفزين للعمل، مجددين، مستشارين، موجهين، متابعين، مقيمين ذاتياً، وميسرين وهذا من شأنه القدرة على تحقيق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين بشكل لا مركزي وإجرائي.
- 3- بناء الثقافة المدرسية المتميزة والقائمة على الجماعية، تبادل الأفكار والحوار، وتشجيع التعلم الذاتي المستمر، قيم الإبداع والتجديد والمبادأة، تشجيع الاختلاف البناء الموضوعي، ثقافة تحفز وتشجع على المشاركة وبناء الثقة.
- 4- إتاحة فرص المشاركة الفعالة لأفراد المجتمع المدرسي في صنع القرار المدرسي واتخاذ ووضع سياسة المدرسة وخطة تطويرها والإعداد والتخطيط لعمليات التنمية المهنية.
- 5- المناخ المدرسي المدعم للتعلم والمشجع عليه والمحفز للتنمية المهنية المستدامة.
- 6- كفاءة عملية الاتصال داخل المدرسة ودرجة تدفق وانسياب المعلومات داخل المستويات المختلفة بالمدرسة بسهولة وبسر دون إعاقات.
- 7- القيادة المبدعة القادرة على توفير البيئة الملائمة والداعمة لمجتمع التعلم والتي تدفع المعلمين إلى تحقيق التنمية الذاتية، المعرفة الذاتية، والدافعية الذاتية.
- 8- ضرورة انصهار المدرسة مع الأفكار والمعارف والمعلومات الجديدة التي يتم تبادلها بين العاملين في المدرسة، ودمج تلك المعرفة في بنية هيكل وعمليات المدرسة.
- 9- تشجيع المعلمين على تبني الأفكار الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة.
- إن تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم عملية تتطلب توافر شروط وخصائص معينة منها، توافر المعايير المشتركة، والقيم المشتركة، والتأكيد على تعلم الطلاب، وتوفير مهارات العمل الجماعي والتعاوني والحوار التفكري بين المعلمين، والتركيز على تحسين المدارس من الداخل من خلال تحسين الممارسات المهنية للمعلمين ولكافة أعضاء المدرسة ولعل هذه النظرة تؤكد على أهمية وحتمية العلاقة بين تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال.
- ز) معوقات تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال:** تتمثل العوامل المعوقة في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال فيما يلي:
- غياب الثقافة التنظيمية المساندة للتعلم والمشجعة عليه.

- مقاومة المعلمين والعاملين للممارسات والأفكار والرؤى الجديدة التي تعمق ثقافة التعلم الذاتي والمستمر.

- ضعف شبكة الاتصال وانعقاد الرؤية المشتركة بين المعلمين.
 - ضعف فتناعة واقتناع الإدارة العليا بضرورة تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال.
 - المركزية الشديدة في إدارة المدرسة وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي.
 - غياب المناخ المدرسي الصحي الداعم والمشجع على التعلم.
 - زيادة كثافة حجرات الدراسة يحد من فرص التعلم التعاوني والعمل المشترك.
 - الأعباء التدريسية والإدارية المتعددة والتي تقلل من فرص العمل المشترك للمعلمين.
 - تطبيق فكرة مجتمعات التعلم يتطلب تجهيزات ومهارات غير متوفرة في المدرسة.
 - سيادة العمل الفردي والانعزالي على حساب العمل الجماعي.
 - مقاومة التغيير ومعارضته من قبل العديد من المعلمين بل وقادة المدارس.
 - افتقار المجتمع المدرسي إلى الثقة المتبادلة بين معظم أعضائه.
 - افتقار أعضاء المجتمع المدرسي للاستعداد للمخاطرة وتجريب مداخل جديدة لتحسين الأداء.
- ح) مراحل تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم.**

تمر عملية تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال بعدة مراحل هي:

1- عملية الإعداد:

ويتم فيها تحديد الحاجة إلى مجتمعات التعلم، وتحديد مناطق التعاون والتكامل ومصادرها، وهنا تصبح المدرسة بمثابة القائد لعمليات التحويل والربط بينها وبين المجتمع الخارجي، وأيضاً عمليات التغيير داخل المدرسة ذاتها لتصبح مدرسة المجتمع، ويتطلب الأمر بالنسبة للمدرسة – الإداريين والمعلمين – العديد من المهارات اللازمة لربط المدرسة بغيرها من مجتمعات التعلم وأهمها مهارات التفاوض، التعلم كيفية العمل مع الجماعات المختلفة، كيفية التعلم في جماعات، والمرونة في تنفيذ رؤية المدرسة.

2- عمليات إعداد النموذج:

يتم إعداد نموذج لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم وتحقيق الترابط بين مكوناتها المختلفة سواء المعلمين، الإداريين، البيئة المحيطة، والتفاعل بينها، ويمكن وضع عدة معايير لإعداد نموذج التحويل منها:

- أن تكون الأهداف واضحة ومتفق عليها ومحفزة للاستمرار ويمكن تحقيقها ويشترك الجميع في إعدادها.
- أن تكون هناك حالة من التفاعل والتعاون المستمر بين الأفراد في مجتمع التعلم.
- الاهتمام بالاتصال المباشر بين الجميع داخل مجتمع التعلم وأن تتم الاتصالات في سهولة ويسر.
- نشر قيم الموضوعية والمحاسبية وصنع القرار بالمشاركة.

3- التنفيذ

توجد العديد من المداخل التي يمكن استخدامها لتنفيذ عمليات تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم منها:

- **إدارة المخرجات**، ويعتبر الأداء الكمي والكيفي هو المعيار للحكم على فعالية المدرسة من خلال الاستخدام الجيد للموارد المتاحة.
- **الإدارة التشاركية**، سواء في صنع القرار أو وضع خطة تطوير المدرسة، وهذا يتطلب تطوير مفاهيم القيادة المدرسية وأساليب إدارة الصراع وكيفية التعايش مع اختلاف وجهات النظر وغيرها.
- **الإدارة المتمركزة حول المدرسة**، والذي يتضمن مشاركة المعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب في اختيار وإدارة ومتابعة البرامج المدرسية.
- يتضح مما سبق أن المدرسة كمجتمع تعلم هي المدرسة التي تتمتع بقيادة إدارية ذات رؤية، لديها المبادرة لايجاد مناخ مدرسي محفز وباعث على التعلم وثقافة مدرسية مشجعة عليه، قيادة قادرة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة يلتف حولها الجميع، مدرسة تتحطم داخلها الحدود المصطنعة بين المواد الدراسية وكذلك بين الأقسام الأكاديمية، مدرسة تشجع على العمل الجماعي التعاوني وفرق العمل والتجديد والإبداع والابتكار، مدرسة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في صنع القرار المدرسي، مدرسة يتعاون جميع العاملين فيها لجعل المدرسة وحدة للتنمية المهنية المستدامة، بمعنى أنه إذا أردنا تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال حقيقي، فلا يمكن أن يتم هذا إلا من خلال تحويل المدرسة إلى وحدة للتنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين بها ولاسيما للمعلمين.

الفصل الرابع

العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين ومدخل المدرسة كمجتمع تعلم

(أ) التنمية المهنية للمعلمين المرتكزة إلى المدرسة:

تعتبر المدرسة مؤسسة مسؤولة عن التنمية المهنية لكافة العاملين بها، والتنمية المهنية الفعالة هي التي تركز إلى المدرسة وتتم داخلها، ويتضح ذلك فيما يلي:

- أن برامج التنمية المهنية التي تتم بالمدرسة والتي تؤكد على التعلم الذاتي للمعلمين، والتي يشترك فيها المعلمون كمخططين لأنشطتها وكمنفذين لها، يكون لها نصيب وافر من النجاح والفعالية في تحقيق أهدافها أكثر من تلك التي تجري بواسطة هيئات أخرى خارج المدرسة.

- أن التنمية المهنية تشمل مجموعة عمليات معقدة ولكنها ضرورية، حيث تتعامل مع المعلم كفرد (إنسان) مهني، وكعضو في المدرسة بل وفي المجتمع، وكذلك يمكن أن توصف كعمليات مؤسسية Institutional process تبحث عن تعديل السلوك والمهارات بهدف المزيد من الكفاءة والفاعلية في الوفاء باحتياجات الطلاب واحتياجات المعلم ذاته واحتياجات المدرسة ككل.

- في إطار استراتيجية التحسين المدرسي، يتعاضد دور التنمية المهنية المرتكزة إلى المدرسة، حيث يتم التخطيط والتنفيذ والإدارة والتقييم لأنشطة التنمية المهنية من خلال العاملين والمعلمين وقادة التغيير المؤهلين داخل المدرسة، بدافع وحفز ذاتي وداخلي، وبإمكانات ذاتية مستقلة ولكن ذلك لا يمنع من الدخول في مشروعات مشتركة لتحسين الأداء المدرسي وتنمية العاملين مهنيًا.

- أن التنمية المهنية الفعالة للمعلمين هي التي تتم داخل المدرسة، والتي تستخدم التدريب الفردي، وتقوم على أساس التعاون بين المعلمين في تبادل خبراتهم حول كيفية تعلم الطلاب.

- أن التنمية المهنية الفعالة عملية مؤسسية بالدرجة الأولى، رغم أن الدافع الذاتي له أهمية كبيرة لا يمكن إغفالها، فالتنمية المهنية الفعالة هي التي تؤكد على النظرة المؤسسية الكلية، وهنا يبرز أهمية النظر إلى المدرسة كمجتمع تعلم.

- ترجع أهمية التنمية المهنية المرتكزة إلى المدرسة إلى أنها تجعل من المدارس مجتمعات متعلمة على كافة مستوياتها، عن طريق التدريس والتعلم والتنمية لكل أعضائها، فالتعلم هنا يكون لجميع أعضاء المدرسة من طلاب ومعلمين وعاملين وإداريين.

ب) مظاهر العلاقة المتبادلة بين التنمية المهنية للمعلمين والمدرسة كمجتمع تعلم

يمكن إبراز هذه المظاهر فيما يلي:

- أن التنمية المهنية للمعلمين تتضمن أنشطة متنوعة من شأنها مساعدة المعلمين بالمدرسة على التعلم والنمو ليصبحوا أكثر فاعلية كأفراد وكمجموعات سواء في حالات التدريس أو إدارة الممارسات داخل الفصل، ومن أجل مواجهة التغيير المستمر في البنية التعليمية والإدارية فالغاية من التنمية المهنية تحويل المدرسة إلى مجتمع قادر على التعلم الفعال.
- أن التنمية المهنية عبارة عن تغيرات موجهة داخليا وقائمة أساسا على التعلم المستمر الموجه نحو اكتساب المعارف والاتجاهات والمهارات والاستبصارات، وفي هذا السياق فالتنمية المهنية حالة للتفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، فهي عملية تعلم لا يمكن تصورها منفصلة عن سياقها البيئي والمؤسسي، ويؤكد على أن التعليم المهني للمعلم عملية تتم على مدى الحياة، إذ يواجه المعلمون بصفة مستمرة مواقف جديدة وتحديات متغيرة تعطيهم فرصة للتعلم.
- أن دور المدرسة ينبغي ألا يقتصر على تعلم الطلاب فقط، وإنما يجب أن تكون المدرسة مكاناً يتعلم فيه الجميع، مدرسة دائمة التعلم للجميع بلا استثناء، وفي ضوء ذلك يمكن فقط أن تحقق التنمية المهنية للمعلمين أهدافها.
- تغيرت النظرة التقليدية للمدرسة من حيث أن المعلم يعلم والمتعلم يتعلم والإداريون يديرون المدرسة، فلم يعد هناك تسلسل هرمي بالشكل النمطي المعروف، بل أصبح ينظر إلى المدارس باعتبارها مجتمعات تعلم مهني، حيث هناك حاجة ماسة لمساهمة كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي في عملية تبادل المعرفة، وتعد المدرسة في ضوء ذلك مجتمع التعلم المهني الذي يعيش فيه المعلم ويمارس مهامه الوظيفية، ولذا يمكن أن تكون مكاناً جيداً لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة، وحتى تنجح المدرسة في أداء رسالتها لابد أن يتطور فيها أسلوب التعليم والتعلم، منهجياً ونموماً مهنيّاً.
- يرتبط التعلم في حد ذاته بالتنمية المهنية، حيث يتم تطبيق مبادئ التعلم في برامج وأنشطة التنمية المهنية، حيث يحتاج التعلم لأن يصبح جزءاً من نسيج المنظمة ومتغلغلاً في عملها، ويقوم على أهدافها، ويرتبط بمشكلات وحاجات أعضائها، كما يستقي محتواه من خبرة العاملين بها ومن البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

- أن مجتمع التعلم يعد أحد مداخل تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدرسة باعتبارها مؤسسة قابلة للتعلم يمكنها تنفيذ مشروعات التحسين والجودة بفعالية، يمكنها أن تضمن التجديد المستمر والذاتي، فالمدراس التي تتحول إلى مجتمعات تعلم ستكون قادرة على ابتكار أو تبني حلول أفضل للمشكلات التربوية، وستكون قائمة على ثقافة التعاون والمشاركة والشفافية وروح الفريق وعلى الجاني الآخر تعد التنمية المهنية الفعالة للمعلمين المدخل الرئيس في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم - باعتبار أن هناك ارتباطاً حقيقياً بين تعلم المتعلمين ونموهم المهني، ومن ثم تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم، فالمدرسة تتعلم بشكل أساسي من خلال تعلم ونمو أفرادها.

- أن مجتمعات التعلم تمثل أحد مداخل ضمان جودة الأداء المدرسي لما تتضمنه من بناء ثقافة مدرسية جديدة، تستند إلى التأكيد على المهنية والتعلم التعاوني فرق العمل، ومهارات الاتصال والشراكة، والتفكير والاستقصاء، وتطبيق معايير الجودة، والتنمية المهنية الفعالة لكافة أعضاء المجتمع المدرسي. يتضح مما سبق أن التنمية المهنية عملية مؤسسية وليست مجرد عملية فردية خاصة بكل معلم، ومن هذه الزاوية تأتي أهمية النظر إلى المدرسة كمؤسسة تعلم، فلكي تتحقق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين، فهذا يستدعي تحويل المدرسة ككل إلى مجتمع تعلم فاعل وفعال، وهذا يتطلب ضرورة التحول من التركيز على التدريس إلى التركيز على التعلم، والتحول من استخدام الأساليب والإجراءات والتوجيهات الصادرة من الأعلى إلى المشاركة الجماعية والواعية والتعاون البناء، كما أن ذلك يستدعي الاهتمام بالتدريب والتعلم الذاتي والمستمر والتعلم النشط والتعاوني وحسن إدارة المعرفة المهنية، والاهتمام ببحوث الفعل والممارسة الواعية المتأملة والتقييم المساند والمدعم للمعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي.

رابعاً: أدوار مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلم في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم (أ) مدير المدرسة والتنمية المهنية:

لقد أجمعت كثير من الدراسات على أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلم، فالمدير القائد يجب أن يسعى جاهداً لتحسين كفاءة المعلمين وتنميتهم مهنيًا باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، من أهم الواجبات التي يقو بها مدير المدرسة تنمية المعلمين مهنيًا سواء من خلال مساعدتهم على فهم أهداف المدرسة ومساندتهم على الوقوف على أحدث الطرق واستراتيجيات التدريس والوسائل المعينة وغيرها. فالمعلم لا يمكن أن يؤدي دوره بفاعلية داخل المدرسة دون وجود مدير ماهر ذات كفاءة عالية يساعده في أداء هذا الدور من خلال تحقيق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين داخل المدرسة. المهمة الأولى للمعلم في حبرات

الدراسة هي الارتقاء بمستوي جودة أداء التلميذ إلى أقصى حد ممكن، فإن المهمة الأولى للقيادة المدرسية في مجتمعات التعلم هي إتاحة فرص متنوعة للارتقاء بمستوي أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا إلى أقصى حد ممكن.

ب) مدير المدرسة ومدخل المدرسة كمجتمع تعلم

إن عملية تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال لا يحدث بشكل تلقائي، وإنما يستدعي توافر ظروف ومقومات عديدة لعل من أهمها: القيادة المدرسية المؤمنة بذلك والمقتنعة به. والعلاقة بين مدير المدرسة وتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال علاقة وطيدة، وأن القيادة المدرسية من أهم العوامل المؤثرة والمتحكمة في هذا الأمر، ويتضح ذلك فيما يلي:

- يمكن لمدير المدرسة أن يؤدي دوراً مهماً في غرس مفاهيم التعلم ومبادئه وطرقه داخل المدرسة.
 - إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي يمكنها بناء الهيكل التنظيمي الذي يتيح فرص تحسين الأداء وتعزيز التعلم.
 - أن القيادة المدرسية لكي تستطيع تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فاعل عليها أن تتمتع بمهارات عديدة أهمها: بناء الرؤية المشتركة، تفويض السلطة، إدارة الفريق، صنع القرار المشترك، الإدارة الذاتية، إدارة المعرفة، التركيز على النظرة المستقبلية التي تتيح فرصة التعلم التنظيمي الفعال.
- ومن ثم يتضح أن المفتاح الأساسي لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم هو مدير المدرسة، ونوع القيادة التي يمارسها والتي تدفع المعلمين وتشجعهم على التعلم، القائد الذي يمكنه تذليل معوقات التعلم، وامتلاك القدرة على تمهيد الطريق لغرس مبادئ التعلم وأساسه في بيئة المدرسة، وذلك من خلال دعم العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار المدرسي وتبني الأنشطة التي يمكن من خلالها بناء منظمة تعلم.

ج) أدوار ومسئوليات مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلم في ضوء المدرسة كمجتمع تعلم

تتعدد أدوار مدير المدرسة وتتنوع مسؤولياته في تحقيق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين داخل المدرسة، ولاسيما في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم كما يلي:

1- دور مدير المدرسة في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فاعل وآليات تحقيق ذلك:

يعد مدير المدرسة المفتاح الأساسي في عملية تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال، على اعتبار أن المدارس تدار من المستوي المدرسي نفسه، وليس من مستوى الولاية أو المنطقة المحلية، ومن أهم الخصائص التي تجعل المدرسة مستعدة للتحويل إلى مجتمع تعلم فعال ما يلي:

- القيادة الاستباقية.
 - زيادة التمكين والتفويض للمعلمين.
 - التأكيد على دور المعلم في قيادة عمليات التحسين المدرسي الشامل.
 - الشراكة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والإدارات التعليمية.
 - التشاركية في الإدارة وصنع القرار.
 - التنمية المهنية المستدامة والمرتكزة حول المدرسة وتحسين تعلم الطلاب.
 - الاسترشاد بالمعايير الأكاديمية للمدارس المعتمدة.
- وتتعدد مسؤوليات وأدوار القيادة المدرسية في إطار تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فاعل وفعال من أهمها:

- تشكيل وصياغة رؤية مشتركة للمدرسة.
 - تطوير الرؤية المشتركة وضمان المشاركة وتنفيذها.
 - تطوير المدرسة باعتبارها مجتمعاً للتعلم.
 - تطوير رؤية قابلة للتحويل، أي قيادة تحويلية مؤمنة بالتغيير وداعمة له.
 - بناء القدرة على التغيير والاستعداد له ودعمه وتحمل تبعات حدوثه.
 - التطوير التدريسي من خلال تطوير البرامج والمناهج وأساليب واستراتيجيات التدريس.
- كما أن هناك مسؤوليات عديدة يجب على إدارة المدرسة الاضطلاع بها جيداً في هذا السياق منها:
- تغيير ثقافة المدرسة وجعلها ثقافة متميزة تنسم بالجماعية والتشاركية والحوار وتبادل الأفكار والإحساس بالمسؤولية والشفافية والموضوعية.
 - قيادة مبادرات التحسين المدرسية من خلال قيام مدير المدرسة بإشراك المعلمين وكافة الأطراف المعنية لانجاح هذه المبادرات، التركيز على تكامل هذه المبادرات، وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذها، والتأكيد على أن جميع المعلمين وكذلك الطلاب لديهم القدرة والاستعداد للاندماج في فرص التعليم والتعلم .
 - القدرة على إيجاد البيئة الملائمة والداعمة لمجتمع التعلم والتي تدفع بالعناصر البشرية إلى تحقيق ما يلي:
- * التنمية الذاتية، والتي تتحقق من خلال استخدام أساليب مبتكرة في التعلم لا تساعد فقط على تنمية مهاراتهم ولكن على تنمية الوعي والفهم والطموحات لديهم.

- * المعرفة الذاتية، ويتم اكتسابها من خلال مشاركة الآخرين للآراء والأفكار والاستفادة منهم والتي تساعد على تكوين حصيلة من المعرفة تمكنه من وضع رؤية واضحة لم يقوم به.
- * الدافعية الذاتية، حيث تمثل الدافعية جزءاً من الطاقة الكامنة لدى الفرد، ويلعب المناخ المدرسي والبيئة المحيطة دوراً كبيراً في زيادة هذه الدافعية لديه.
- تحويل المعلمين إلى متعلمين دائمي التعلم، ويتحقق بالاعتماد على التأمل والتفكير في الممارسات اليومية داخل حجرات الدراسة وكذلك التعلم من الزملاء والاهتمام ببحوث الفعل.
- أن تعني المؤسسة بتنمية المهارات والكفاءات بجميع مستوياتها، والتأكيد على أهمية التعلم بالوسائل غير الرسمية في مواقع العمل بمساعدة الرؤساء والزملاء والتوجيه منهم أيضاً.
- يتضح مما سبق أن مدير المدرسة في سعيه لبناء المجتمع تعلم، فإنه يحفز المعلمين على استخدام أساليب وطرائق غير تقليدية للتعلم تحقق لهم التنمية الذاتية، كما أنه يهيئ المناخ الداعم لتبادل الأفكار والآراء وأساليب التعلم الجديدة لتحقيق كل من المعرفة الذاتية والدافعية التي تحفزهم على التعلم الذاتي والمستمر.
- كما أنه من بين المهام الحيوية لمدير المدرسة في هذا الشأن تشجيع تكوين جماعات وفرق تعلم مهنية حقيقية وفعالة داخل المدرسة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي:
- تشجيع التعلم من خلال مجموعة الزملاء، وهي مجموعة صغيرة من المعلمين الذين يتقابلون معاً طبقاً لأمر محددة بهدف أن يعلم كل منهم الآخر ويدعم كل منهم الآخر، وتقو على تبادل الخبرات والتفكير الجماعي والتحاور والمناقشة في كافة الأمور المهمة لتحقيق تنمية مهنية مستمرة، ويعد تنمية جماعات التعلم المهنية للمعلمين أحد النماذج الجديدة في التنمية المهنية داخل المدرسة، لأنه يشجع علاقات الزمالة بين المعلمين ويكسر حاجز عزلة المعلم داخل حجرة الدراسة، ويربطه بأبناء مهنته في تخصصه الدراسي، وينشأ عنه تجمعات تساعد على استيعاب التدريب والتعلم الجماعي للمعلمين، وتبني ثقافة تقويم الأداء، وتمكن المعلمين من اقتراح حلول واقعية لكثير من المشكلات التعليمية
- حث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرة القدامى.
- تقديم حوافز ومكافآت لتشجيع الأفراد على التعلم.
- تشجيع التعلم الجماعي التعاوني وغرس هذه المفاهيم داخل المدرسة.
- إنجاز العمل من خلال الفرق المدرسية التي تتعاون سوياً لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تعزيز مستويات مرتفعة من توقعات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية.

- توفر بيئة مدرسية تشجع على التعلم داخل المدرسة وتعمل على نموه من خلال تكوين فريق عمل تكون مهمته تيسير التعلم التعاوني والجماعي بين المعلمين وكيفية تبادل الخبرات فيما بينهم، مع الاهتمام بالعمل الجماعي وتحفيز المعلمين علي تبني الرؤية الجماعية في التعلم.

2- دور مدير المدرسة في نشر ثقافة التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة داخل المدرسة:

هناك علاقة وطيدة بين الثقافة السائدة في المدرسة وإمكانية تحويلها إلى مجتمع تعلم، فتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال يحتاج إلى ثقافة مدرسية إيجابية مدعمة للتعلم، ثقافة تتسم بالشعور بالترابط وروح الفريق والجماعية في الأداء وتدعيم المشاركة والتعاون وتبادل الأفكار والحوار البناء.

فالمدراس بحاجة إلى قيادة ثقافية فاعلة وقادرة على تغيير ثقافة المدرسة إلى ثقافة الانجاز والسبق والتفوق والتركيز على تحسين التعلم سواء في محتوى التعلم أو طرائقه، والتأكيد على أن يتعلم كل فرد في المدرسة بشكل منظم وإيجابي وجماعي، وأن يتم استخدام نتائج التعلم في تحسين الممارسات. ومن أهم أدوار ومسئوليات مدير المدرسة في هذا الشأن ما يلي:

- نشر ثقافة التعلم المستمر والتعلم الذاتي لدى كافة المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- العمل على توعية المعلمين بأهمية التدريب والتنمية المهنية المستدامة أثناء الخدمة.
- تنمية ثقافة الجودة والتطوير التنظيمي للمدرسة بما يواكب المستجدات والتطورات العالمية المعاصرة.
- نشر ثقافة الاعتماد وتوعية المعلمين بأهمية الحصول عليه، ومدى ارتباط التعلم والتنمية المهنية بالاعتماد.
- بناء فلسفة جديدة للمعلم تجعل التنمية المهنية أساساً لتحسين الأداء وتقويمه.
- ترسيخ ثقافة المسؤولية والمحاسبية وقيم الشفافية والموضوعية داخل المدرسة.
- العمل على نشر ثقافة التعليم القائم على الإبداع والحوار والاستقصاء وروح الفريق.
- تنمية الوعي بمفهوم مجتمع التعلم وتفعيل أساليب تنميته.
- الحرص على تنوع مصادر المعرفة والتعلم.
- العمل على توفير المصادر اللازمة للتنمية المهنية الفعالة.
- توعية المعلمين بالأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التعلم مثل التعلم الذاتي والتعلم النشط والتعلم التعاوني والتعلم عن طريق الأقران والتعلم عن بعد وغيرها.

3- دور مدير المدرسة في نشر ثقافة التعلم الذاتي وتشجيع المعلمين على ممارستها:

يعد التعلم الذاتي أحد أساليب التعلم التي يقو فيها المتعلم بالدور الأكبر في الحصول على المعرفة ويصبح هو محورها والمسيطر على متغيراتها، كما أنه يفيد المتعلم في اكتساب مهارة جمع المعلومات وتفسيرها والإفادة منها في المواقف الجديدة. والتعلم الذاتي هو العمل الواعي المنظم المقصود الذي يقوم به المتعلم، مستخدماً خصائصه النفسية والعقلية في إنجاز عملية التعليم بنفسه، مستفيداً من البدائل التربوية والمستحدثات التكنولوجية المتاحة ، وذلك بهدف إحداث تغيير مرغوب في سلوكه، اعتماداً على المبادرة الفردية، فهو الذي يختار الأنشطة المؤدية إلى تحقيق التنمية المهنية ، وللتعلم الذاتي أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين حيث يعترف هذا الأسلوب باستقلالية المعلم، وتوفير جو من الديمقراطية والحرية أثناء نموه المهني، وهذا الأسلوب يساعد المعلم في ابتكار الأساليب التدريسية التي تحقق له التنمية المهنية الذاتية.

ويمكن لمدير المدرسة تحقيق هذا الدور وتفعيله من خلال ما يلي:

- نشر ثقافة التعلم الذاتي وتوعية المعلمين بأهميته، المناخ الملائم لتحقيق ذلك.
- العمل على إتاحة وتوفير وتنويع مصادر وآليات التعلم الذاتي داخل المدرسة.
- وضع خطط فعالة للتنمية المهنية الذاتية والتي تعكس التزاماً بالتعلم المستمر ومدى الحياة.
- عمل ندوات تثقيفية للمعلمين يتم من خلالها توعيتهم بالتعلم الذاتي ومصادره وفرص تنميته ودوره في تحقيق التنمية المهنية لهم.
- تشجيع المعلمين على حضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية التي تعقدتها كليات التربية ومراكز البحوث وغيرها.
- تشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا التربوية والمتخصصة، ويمكن أن يتم التشجيع من خلال حوافز مادية ومعنوية، توفير ظروف العمل والدراسة والمناخ المناسب لذلك، ربط المكافآت والترقيات والحوافز بهذا الأمر.
- توعية المعلمين وتشجيعهم على التحديث المستمر لمهاراتهم في الحاسب الآلي وغيره من التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكيفية استخدام شبكة الانترنت كوسيلة فعالة لتحقيق التنمية المهنية الذاتية.
- تنشيط الإطلاع الذاتي والحر من خلال المجالات والكتب المتخصصة والدخول على الانترنت وعمل البحوث وغيرها، ويستلزم هذا توفير المصادر القرائية وموادها، تيسير الخدمة المكتبية وتفعيلها، تزويد المكتبة المدرسية بالوسائل السمعية والبصرية من أجهزة تسجيل وفيديو وخدمات الانترنت، وكذلك توفير النشرات والدوريات المتخصصة

- تنظيم البيئة المدرسية بطريقة تسمح بتشجيع التعلم الذاتي والتأملي، وأن يؤسس أي برنامج للتنمية المهنية للمعلمين على أساس سمات المعلمين واحتياجاتهم المهنية.

4- دور مدير المدرسة في تهيئة المناخ المدرسي الصحي المشجع على التعلم والتنمية المهنية

المستدامة:

لكي تتحقق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين، ولكي تتحول المدرسة لتصبح مجتمعاً للتعلم الفعال، فلا بد من تهيئة مناخ مدرسي وبيئة عمل صحية وإيجابية تشجع على هذا وتدعمه، ويمكن لمدير المدرسة أن تحقق ذلك من خلال ما يلي:

- تحرر القيادة المدرسية من مظاهر البيروقراطية والروتين الخانق، فذلك يساعد على إعطاء المعلم قدراً كبيراً من الاستقلالية المهنية والصلاحيات الملائمة للقيام بالتجريب والاكتشاف وتشجيع الابتكار والإبداع - عقد ندوات ولقاءات وحلقات نقاشية فاعلة يحضرها ممثلين عن أولياء الأمور وقادة المجتمع المحلي من المعلمين لمناقشة البرامج والسياسات والمشكلات الدراسية.

- وضع برنامج تحفيزي لتشجيع المعلمين على التعلم والتنمية المهنية المستدامة وهذا يساعد على إيجاد جو من المنافسة الإيجابية فيما بينهم.

- إتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم ومشاعرهم وردود أفعالهم لما يدور داخل المدرسة من أحداث.

- إشاعة الجو المشجع للابتكار والإبداع والتجريب وإتباع الأساليب الديمقراطية في الحوار المشاركة وحرية التفكير.

- الموضوعية والعدالة داخل المدرسة سواء في توزيع المهام، أو تقسيم العمل، أو تقويم المعلمين، أو توزيع الحوافز والمكافآت، فهذا من شأنه توفير بيئة مدرسية آمنة ومشجعة على التعلم.

- التركيز على العمل الجماعي لأنه يوفر مناخاً أفضل لإحداث التغيير داخل المدرسة والتكيف معه.

- الاهتمام بتكوين علاقات إنسانية طيبة ومتينة بين جميع المعلمين والعاملين بالمدرسة

- أن يراعي مدير المدرسة أن تكون جداول المعلمين مرنة حتى تسمح لهم بمساحات من التفرغ لممارسة أنشطة التنمية المهنية.

- بناء ونشر ثقافة مدرسية تقوم على التحسين المستمر للأداء وتشجع على التعلم الذاتي والمستمر.

- توفير مناخ يتيح تدفق وانسياب وإتاحة المعلومات الصحيحة ويسمح بتبادلها بين الأفراد، ويعمل على تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات وعلى كافة المستويات داخل المدرسة وخارجها.

5- دور مدير المدرسة في التخطيط الفعال لبرامج وأنشطة التنمية المهنية داخل المدرسة:

تعتبر التنمية المهنية للمعلمين إحدى وظائف وأدوار مدير المدرسة، لذلك من مسؤوليات مدير المدرسة وضع خطة فعالة وشاملة وواقعية لتحقيق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين داخل المدرسة .

والتخطيط الفعال للتنمية المهنية للمعلمين يستلزم عدد من الركائز والمقومات من أهمها:

- أن يتم التخطيط لبرامج التنمية المهنية المستمرة في ضوء خطة تطوير المدرسة .

- أن تكون الخطة إجرائية عملية يمكن تنفيذها ومتابعتها.

- توفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة عن المعلمين بالمدرسة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية وكذلك تحديد المهارات الإدارية والفنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة.

- اتساع دائرة صنع القرار المدرسي، وكذلك اتساع دائرة مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في وضع خطة التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة.

- رسوخ البنى التنظيمية المختصة بإدارة التنمية المهنية بالمدرسة ، إضافة إلى وضوح أهدافها وآلياتها.

- التوازن والتكامل بين متطلبات المدرسة ومتطلبات المعلمين من التنمية المهنية .

- مراعاة الموارد والإمكانات المتاحة بالمدرسة.

ومن أدوار مدير المدرسة أيضاً في هذا الشأن ما يلي:

- المشاركة الفعالة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم هذه البرامج سواء داخل وحدة الجودة أو داخل وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة.

- العمل على توفير لمصادر اللازمة للتنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.

- تشجيع فرص المشاركة الجادة للمعلمين في وضع خطة التنمية المهنية.

- مراعاة تنوع أنشطة التنمية المهنية وكذلك تنوع أساليبها وآلياتها، مع استخدام التقنيات الحديثة في هذا الإطار.

- توفير مناخ مدرسي صحي وإيجابي وداعم لخطة التنمية المهنية داخل المدرسة.

6- دور مدير المدرسة في إعداد و تخطيط وتنفيذ برامج فعالة لرعاية وتأهيل وتنمية المعلمين الجدد:

نتجه كثير من الدول المتقدمة إلى تقديم برامج متخصصة لتأهيل المعلمين الجدد قبل مزاولتهم للمهنة، ويعد هذا أحد الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية للمعلمين ، حيث تهيئ المعلمين الجدد للحياة المهنية الواقعية وتمدهم بالخبرات اللازمة قبل الانخراط الفعلي في المهنة.

وتستهدف التنمية المهنية للمعلم المبتدئ أو الجديد ما يلي:

- تعريف المعلم بطبيعة عمله من حيث أدواره المتعددة وواجباته ومسئوليته وحقوقه .
- إعطائه القدرة على تطوير علاقات العمل المرتبطة بزملائه في المهنة أو برؤسائه أو بطلابه وأولياء الأمور، وتطوير مهارات الاتصال بهم.

- توعيته بالفروق الفردية بين طلابه بجوانبها المختلفة.

- مساعدته على كيفية تدعيم النواحي الدينية والأخلاقية لدى الطلاب.

- إعلامه برؤية المدرسة ورسالتها وآليات تحقيقها ودوره في هذا الأمر.

ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق ويفعل هذا الدور من خلال ما يلي:

- ضرورة اعتبار المعلمين المبتدئين في حاجة إلى عون وإن كانوا أفضل من غيرهم وبالتالي لابد من مد يد العون لهم في أيامهم الأولى للعمل بالتدريس.
- التأكيد على أن برامج تنمية المعلمين الجدد لا ينبغي أن تكون برامج تقليدية نمطية، فهم في حاجة إلى معرفة كيف يطبقون ما يعرفون من طرق واستراتيجيات تدريس، كيف يوصلون ما يعرفون من معلومات في مادتهم أكثر من احتياجاتهم إلى محاضرات نظرية في طرق التدريس وغيرها .
- تشجيع المعلمين الأكفاء وذوي الخبرة بالمدرسة على المشاركة في تنمية الزملاء الجدد.
- تدريب المعلمين الأكفاء وذوي الخبرة على ملاحظة الفصل واستراتيجيات تدريس وتعليم الزملاء.
- تخفيف الأعباء التدريسية للمعلمين الجدد، لأن الانتقال عليهم يزيد المعاناة من ناحية، ويحول دون إتاحة الوقت لمتابعة الجديد والحديث في مجال تخصصهم.

7- دور مدير المدرسة في تشجيع المعلمين وتحفيزهم بشكل موضوعي وفعال:

يعد التحفيز أحد المحددات التي تحث المعلمين داخل المدرسة على تبني ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مردود إيجابي على مستوى العملية التعليمية؛ حيث إن مدير المدرسة المبدع المتفهم تماما للعلاقات الإنسانية

داخل مدرسته، هو الذي يستطيع تفهم أهمية التحفيز، لذلك فإنه يركز على الالتزام بروح الفريق والتأثير والفهم والاحترام الذاتي المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز.

ويمكن بيان ملامح دور مدير المدرسة في تشجيع المعلمين وتحفيزهم فيما يلي:

- وضع نظام عادل وموضعي للمكافآت والحوافز، فهذا النظام يشجع جميع المعلمين داخل المدرسة على الوصول إلى المستويات المهنية والتدريسية والأدائية المنشودة ومن ثم يشجع على تفعيل كل من التعلم والتنمية المهنية المستدامة.

- تشجيع الأداء المتمركز حول الحوافز والذي يجعل جميع المعلمين يسعون باستمرار نحو تبني ممارسات مبتكرة تساعد على التحسين المستمر في مستوى إنجازاتهم وبالتالي يكون لها مردود إيجابي على تحسين مستوى الطلاب بصفة خاصة وتحسين مستوى الأداء التدريسي بصفة عامة.

- وضع برنامج تحفيزي لمقابلة الجهود الابتكارية لجميع المعلمين مما يوجد جوا من المنافسة الفعالة فيما بينهم
- تخصيص بند في ميزانية المدرسة للحوافز التشجيعية للمبتكرين والمتميزين من المعلمين
- ربط الحافز بالأداء والنتائج المحققة وكذلك بالانخراط الجاد في برنامج التعلم الذاتي المستمر وأنشطة التنمية المهنية المستدامة.

8- دور مدير المدرسة في تنمية الابتكار والتجديد لدى المعلمين بالمدرسة: ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

- تبني الأفكار التربوية المعاصرة وبنائها في المعلمين من خلال الاجتماعات وغيرها.
- تبني الأفكار الإدارية والسلوكية الحديثة التي أثبتت جديتها ونجاحها.
- ترسيخ فكر المستقبل في المعلمين ودفعهم لاستشراف آفاق جديدة من منطلق أن التعليم هو أداة التغيير، وحتى تتغير للأفضل لابد من تعليم جيد.
- إشاعة المناخ المشجع للابتكار والإبداع والتجديد في أرجاء المدرسة، سواء من خلال إشاعة الأساليب الديمقراطية في المناخ المدرسي، أو إتاحة حرية التفكير للمعلمين، وإتاحة الفرص الكفيلة لأن يعبر المعلمون عن أنفسهم و عما بداخلهم من رؤى وأفكار.

8- دور مدير المدرسة في إدارة المعرفة المهنية كأحد ركائز مجتمع التعلم:

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم المكونات الأساسية في تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم، باعتبار أن إدارة المعرفة تمثل باستمراراً في التحول نحو أشكال جديدة من التنظيمات المدرسية وتدعيم التمكين و فرق العمل

يهدف الوصول إلى المدرسة القادرة على التجديد الذاتي، فكل الاعمال والأنشطة في المدرسة كمجتمع تعلم تتطلب عملاً معرفياً، مما يستوجب معه حسن إدارة هذه المعرفة والتي تتضمن أربع عمليات أساسية هي:

1- عملية ابتكار واكتساب المعرفة

2- عملية تنظيم المعرفة وتخزينها.

3- عملية توزيع ونشر المعرفة

4- عملية تطبيق المعرفة.

ويمكن لمدير المدرسة تحقيق هذا الدور من خلال ما يلي:

- توفير قنوات اتصال جيدة بحيث تصل المعرفة إلى أيدي المعنيين بها ومن تهمهم هذه المعرفة بسرعة وفي

الوقت المناسب، فتوافر هذه القنوات يساعد على تدفق المعلومات في الاتجاهات المختلفة.

- بناء قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومتكاملة تسهم في التحليل المستمر للمعلومات والاستفادة منها في

التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار.

- الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات سواء في عقد الاجتماعات مع المعلمين والإداريين في أي وقت

باستخدام الانترنت، أو في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في الوقت المناسب، أو في حفظ وتخزين البيانات

والمعلومات وتبادلها ونشرها، أو في حفظ السجلات وإعداد الجداول المدرسية وغيرها.

- تزويد المعلمين بالمعلومات الكافية أثناء التدريب داخل المدرسة عن عديد من الممارسات الناجحة وتشجيعهم

على تطبيقها داخل الفصول، وكذلك بمعلومات عن بعض الممارسات الخاطئة وإمكانية الاستفادة منها بما

يحقق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين.

- تنظيم عملية تبادل المعلومات بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب وموجهين وإداريين

وأولياء أمور، حتى يتمكن الجميع من الاستفادة منها في الوقت المناسب، من خلال وضع قواعد منظمة يتم من

خلالها تنظيم عملية التبادل.

- تدريب جميع العاملين والمعلمين بالمدرسة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والاستعانة

بالخبراء بوحدة التطوير التكنولوجي بالمديرية لتدريب الكوادر البشرية القائمة بعمل وحدة المعلومات

والإحصاء بالمدرسة لتفعيل دور هذه الوحدة داخل المدرسة من جهة، وحتى يستطيع المعلمون تبادل وحفظ

المعلومات وحسن الاستفادة منها وتطبيقها واستثمارها بما ينعكس على جودة الأداء المدرسي ككل.

9- دور مدير المدرسة في تشجيع المعلمين على إجراء بحوث الفعل:

يمثل البحث الإجرائي أو بحوث الأداء أو ما تسمى ببحوث الفعل نموذجاً للتنمية المهنية من داخل المدرسة

وليس من خارجها، وهي بحوث تختلف تماماً عن البحوث التي تجري في الكليات والمراكز البحثية. فالبحث

الإجرائي بحث ميداني تجريبي تطبيقي لا ينتهي بتوصيات أو مقترحات على الآخرين تنفيذها، بل هو بحث ينتهي بحل المشكلة في الفصل الدراسي، وتجريب حلول أو بدائل أخرى حتى يمكن حل المشكلة أو التقليل من آثارها السلبية، فهي بحوث ترتبط بالممارسات المهنية وتعمل على تعميق الوعي والفهم، وترتبط بتحسين الأداء في الواقع المدرسي.

وتحقق بحوث الفعل أو الأداء العديد من الفوائد والأهداف بالنسبة للمعلمين من أهمها:

- تسمح للمعلمين بالبحث والاستقصاء في واقعهم داخل المدرسة وفي طرائق تدريسهم داخل فصولهم الدراسية.

- تحسين طرق التدريس والتعلم من خلال إجراءات وأفعال مخططة ومنظمة ومدروسة.

- استكشاف واختبار الطرق والأفكار والبرامج والاستراتيجيات الجديدة.

- التأمل في الممارسات الواقعية وتقييم التدريس.

- المشاركة في نتائج التغذية الراجعة وتحسين العملية التعليمية.

ومن الأدوار والأمور المهمة التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة ويضعها في الاعتبار لتحقيق وتفعيل هذا الأمر داخل المدرسة ما يلي:

- توفير مناخ مدرسي يتسم بالفهم والموضوعية والشفافية والاستنارة

- توفير إرادة التغيير لدى المعلمين بالمدرسة.

- التنسيق والتعاون مع كليات التربية والسلطات التعليمية المحلية في هذا الشأن.

- نشر ثقافة بحوث الأداء وأهميتها وانعكاساتها على التنمية المهنية للمعلمين.

- تشجيع المعلمين على التجريب والابتكار والخروج عن المألوف.

- أن تدخل بحوث الأداء التي يجريها المعلمون ضمن معايير تقويمهم وترقيتهم وتنميتهم مهنيًا.

- مساعدة المعلمين على كيفية إجراء مثل هذه البحوث، وكيفية كتابة التقارير البحثية، وكيفية صياغتها وترجمتها إلى إجراءات عملية للتطبيق والتغيير.

- تشجيع كافة العاملين بالمدرسة على التعاون مع المعلمين في تطبيق الأدوات البحثية وتوفت البيانات والمعلومات اللازمة.

- العمل باستمرار وجدية على محاولة تغيير ذهنية المعلمين المنهمكين في لعب أدوار تقليدية محددة طالما تربوا عليها، وإقناعهم بأن ثمة أدواراً أخرى يتوقع منهم القيام بها من أهمها أدوارهم كباحثين.

الفصل الخامس

أساليب حديثة في الإدارة المدرسيّة

تعددت أساليب الإدارة المدرسية بدءاً من ظهورها وحتى الوقت الحالي ومرت بأنماط مختلفة فمن الإدارة التقليدية لأفكار تايلور إلى الإدارة الحديثة خاصة بعد تأثرها بالاتجاهات الإدارية في مجال الصناعة والتكنولوجيا فظهرت أساليب جديدة في عالم الإدارة المدرسية فرضتها التغيرات والمستجدات التي عاشتها المجتمعات مثل تحدي المنافسة العالمية العولمة الثروة التكنولوجية وثورة الاتصالات ومن هذه الأساليب:

أولاً : إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة فقد تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات خاصة الكبرى منها وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة ويتميز مجتمع المعرفة بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم خاصة في المنظمات العامة.

ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- **المعرفة الصريحة:** وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصيا مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة أما المعرفة فهي: ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر وهذا يعني توظيف المعرفة من خلال هياكل تنظيمية مرنة تركز على نظام ملائم لتدفق المعلومات ونقل ونشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها وتحليل هذه المعارف لمعرفة تأثيرها على فرص المنظمة ومركزها التنافسي.

ويتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- أ - عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
- ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.
- ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.
- هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

ويمكن تعريفها بأنها تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفاقة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار .

2- أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

- أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ب- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ز - أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

3- ميزات إدارة المعرفة: -

1. إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلتره وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها وتتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزنة في اكرة الحاسوب كما يجب

أن تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المنظمة وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة على عمل ذلك

2- إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلتره وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو المفهومة ضمناً وتتكون هذه المعرفة من إجراءات غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير مكتوبة وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين حيث إن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتجعل المنظمة أقل عرضة لدوران الموظفين.

3. يمكنها أيضاً تأدية وظيفة إستراتيجية واضحة حيث يشعر الكثيرون بأنه في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع هناك ميزة إستراتيجية واحدة فقط التي يطول بقاؤها وهذه الإستراتيجية تساعد على بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيرات ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه يمكن أن تكون متماشية فقط مع نظام تكيف مثل نظام إدارة المعرفة والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.

4- تطبيق إدارة المعرفة في المدارس :

ينطوي تطبيق إدارة المعرفة في المدارس على مجموعة من الخطوات ومنها :

أ - التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة: سيخدم مفهوم إدارة المعرفة في وصف إدارة مصادر القوى المعرفية القائمة على إدارة المعلومات داخل المؤسسات المختلفة وعلى الرغم من أهمية الكمبيوتر والتكنولوجيا في عملية إدارة المعرفة في المؤسسات فإنه غالباً ما تتضارب أو تختلط إدارة المعرفة بإدارة نظم تكنولوجيا المعلومات رغم الاختلاف الواضح بينهما.

إدارة المعرفة هي العملية التي تنص على أن خلق المعرفة يكون نتيجة لجهود الأفراد الذين يقومون بتطبيق النماذج المعرفية والمعلوماتية متعددة الأبعاد في مؤسسات وكيانات مختلفة عن طريق العديد من المستخدمين وبالتالي فإنه لكي تكون إدارة المعرفة عملية فعالة في البيئة العملية والتعليمية يجب على جميع المؤسسات أن:

- 1- تعي تماماً وتقدر العناصر البشرية التي تضيف العديد من القيم والمعلومات.
- 2- يمكن للمؤسسات التعليمية تبادل العملية المعرفية بين الأفراد من خلال استخدام الأسلوب الروائي أو من خلال عقد إقامة منتديات وجلسات اجتماعية .

3 - من المسلم به أن المؤسسات الناجحة التي تتطور وتنجح بصورة مستمرة في ذلك المجتمع العالمي المتغير سوف تستمر في ذلك التقدم من خلال الابتكار والمشاركة في المعارف الجديدة حيث إن أساليب تطبيق تلك التغييرات على الجانب النظري والعملية لإدارة المؤسسات التعليمية تعتبر كثيرة وتوصل إلى الهدف المرجو بسرعة ومن السهل الوصول إليها على سبيل المثال يعتبر استخدام فرق العمل المتعددة والعلاء ووحدات الإنتاج ومجموعات العمل فقط مجرد نظريات تدرج تحت نظرية إدارة المعرفة.

4- الاهتمام بتشكيل مجتمع العمل داخل المؤسسة التعليمية فمجتمع العمل يتواجد في المكان الذي يتواجد فيه التعليم الحقيقي والثقافة التنظيمية الواقعية حيث إنها تغير البيئة التي يتجرد الفرد داخلها من المعرفة الظاهرية إلى المعرفة الضمنية داخل المؤسسات فمجتمعات العمل شكل فعال وحيوي داخل المؤسسات التعليمية.

5- استخدام نموذج بيئي في وصف واستخدام المعرفة داخل المؤسسات فالنموذج البيئي يتحرك بجانب المجتمع التعليمي بغرض جذب القوى الخارجية والتأثيرات خارج حدودها وخبرات التحديات والصلاحيات حيث إن ذلك النموذج يمتد بجانب مجتمعات العمل ليشمل البيئة الخارجية المختلفة عنها التي تضيف بعدا داخليا للمعرفة والتعليم الذي يتم داخل المجتمع ككلا وبالتالي فإنه يتيح للأفكار والمعلومات والدوافع التي يتم اكتسابها داخل المدرسة إن تتفاعل مع بعضها بعضا وأيضا مع البيئة الخارجية المحيطة بهم.

ويمكن تحديد أربع خطوات تستطيع المدارس أن تتبعها لتطبيق النموذج البيئي الواقعي في إدارة المعرفة حيث إن هذه العملية ستسمح للمدارس بالتطور التلقائي كمجتمع تعليمي وبالتالي زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية للمدرسة وإدارتها التعليمية وتشتمل تلك الخطوات على :

- تقييم المعلومات المتاحة حاليا .

- تحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار.

- العمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرسي والتعليمي.

- تقييم ثقافات المدارس وسياساتها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات

ب - التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة: اعتبر التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة من أسس إدارة المعرفة حيث إنها تبدأ من افتراض أساسي بأن جمع البيانات يتأثر بالقيم الأساسية للمؤسسات المدرسية والتعليمية وأن هذه البيانات من خلال بعض العمليات والتفاعل البشري وتكنولوجيا المعلومات تنطوي على نفس الأهمية والمغزى مثل المعلومات تماما وبعد ذلك من خلال عملية جمع البيانات وتنمية مهارات الإدراك المعلوماتي والافتراضات تتحول تلك المعلومات وتنتقل إلى مرحلة المعرفة المتصلة بعملية صنع القرارات التعليمية داخل المدرسة.

لذا يجب على المدارس القيام بما يلي :

- 1 - محاولة التواءم مع الركب التكنولوجي الذي يسهل عملية استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطبيقها .
- 2 - استخدام الخدمات التكنولوجية التي يقدمها مزود الخدمات التطبيقية في المجال وذلك بغرض زيادة حجم التبادل التكنولوجي والخدمات التكنولوجية مع الآخرين وتعزيز قاعدة البيانات بأسلوب فعال حيث يمكن الاستفادة من مزود الخدمات هذا في حفظ بيانات الموظفين وملفاتهم الوظيفية وأعمار مراحل الطلاب وقدراتهم.
- 3 - الاهتمام بإنشاء بنوك البيانات والمعلومات وتطوير بعض النماج الخاصة بإدارة المعرفة.

5- إجراءات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس :

- تشكيل فريق لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى أفراد المدرسة .
- تحليل وتحديد المعرفة المتوافرة واعداد قائمة بالأصول المعرفية.
- تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب وتحديد الفجوة المعرفية.
- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إسترا تيجية الوزارة .
- مراجعة وتقييم إسترا تيجية إدارة المعرفة.

ثانياً: إدارة تمكين العاملين: -

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز فالتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة والبعض نظر إليه نظرة فلسفية والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط - خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد- واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء الوظيفة.

- نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الموافقة ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب ويؤمن الجو لإطلاق طاقاتهم وابداعاتهم.
- منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.
- إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.
- عملية تحسين مشاعر المقدر الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة و زيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية.
- إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد واتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده و ل بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف إلى العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التمكين يتسم بالخصائص الآتية:
- * يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- * يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- ومفاهيم تمكين العاملين أيا كانت فهي تنبع أساسا من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل.
- وتمكين العاملين يمثل إسترا تيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات وعلى المنظمات أن تحدد تعريفا إجرا ئيا أو عمليا قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلا من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين.

1- أنواع التمكين:

يمكن تقسيم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

أ - **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

2- أسباب التمكين: -

يعد تمكين العاملين جزءا من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل واستمرارية التطوير والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ومنها:

* حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

• تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

• تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

• الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

• أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

• إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.

* توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

• خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

• إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

3- متطلبات تمكين العاملين: -

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

3-1- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

إن بناء الرؤية يمثل الخطوة الأولى نحو التمكين فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس وبالتالي تقودهم للإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيزا ومتسعا للقيام بالعمل واعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وقد تمثل هذه الرؤية تحدا حقيقيا نظرا لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثير من المنظمات فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

ويرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا فالتمكين يمكن أن يكون فعالا في حالة ربطه بأهداف المنظمة حيث تحتاج الإدارة العليا إلى أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحديا للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداءها

3-2 - الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهما لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعد أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة فالفرق الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة فالتمكين الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرق" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعد الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين ويدل توافر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة هذا ويعد عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين .

3-3 - النظام والتوجيه:

إن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة لخطوط السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض فعلى سبيل المثال غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم.

3-4- الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين يحتاج إلى أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم زملائهم في العمل والمشرفين فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصّح في حالة ارتكاب أخطاء يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

3-5- القيادة الإدارية:

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغييرات جذريا في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين بالنسبة إلى دور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض أما بالنسبة إلى دور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

3-6- التدريب:

تحتاج المنظمة إلى أن تبذل جهودا حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين وتم التنويه إلى أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار التدريب على مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة .

3-7- مكافأة الموظفين:

عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشار في أعمال المنظمة ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد لتحمل المخاطرة لتحسين الأداء.

3-8- الثقة الإدارية:

أي ثقة المديرين بالموظفين باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة ولهذه الثقة أبعاد عدة منها الكفاءة الصراحة الاهتمام إمكانية الاعتماد على الشخص الآخر وتعني التركيز على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية وتهيئة العمل المناسب لهما وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.

4- فوائد تمكين العاملين: -

يحقق تمكين العاملين فوائد عدة:

- بالنسبة إلى المنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية و إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

- بالنسبة إلى الإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

- بالنسبة إلى العاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وامدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية وبنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

1. زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد .
 2. مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
 3. تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي إلى ارتفاع القدرات الابتكارية.
 4. توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
 5. دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
 6. زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
 7. تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
 8. تقليل الصراعات والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
 - 9- تقبل العاملين وموافقهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.
- وعلى الوجه الآخر فإن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي:
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخا القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية:

عرفت الحياة البشرية مفهوم الإدارة في أبسط صورة في محاولات الإنسان التكيف مع الطبيعة مستعين بعقله الذي كان دوماً يمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في تعاملاته وصولاً إلى الإدارة المستعينة بالتكنولوجيا. ومن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في عصرنا الحديث هو استخدام الحاسبات الإلكترونية على نطاق واسع والتي تقوم أساساً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي أفرزها التزاوج بين علوم الحاسبات مع علوم الاتصالات وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بأنها غير مسبقة إدارة بلا ورق بلا حدود وقتية إدارة بلا مبان تقليدية فلا حاجة لأعداد كبيرة من الموظفين وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية وإدارة بلا سعاة أو بريد بلا أرشيف.

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية: -

نظراً للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة أخذت المؤسسات والمنظمات تتسابق وتتنافس في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وخاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والبرمجيات الحديثة مما حدا بالإدارة حالياً إلى تقليل استخدام الورق والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية لتبسيط مهمات هذه المؤسسات ومن ثم زيادة الإنتاجية في العمل.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية من أجهزة حاسوبية وشبكات إنترنت.

كما تعرف بأنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.

وهي: قدرة المنظمة (العامة أو الخاصة) على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها يبسر

وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقتا مع ضمان خصوصية المعلومات وأمنها في أي وقت وأي مكان.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية: -

تتبع أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمية التقنيات الحديثة التي تعتمد عليها وأهمها الحاسب الآلي إذ يقدم الحاسب الآلي خدمات كبيرة جدا للإدارة المدرسية وذلك بفضل الإمكانيات الهائلة التي تحتويها هذه التقنية فنتيجة للتطور الهائل في استخدام الحاسب الآلي في شتى المجالات ولاسيما في تكنولوجيا المعلومات ولأن استخدامه في الإدارة عامة وفي الإدارة المدرسية خاصة أمر حيوي إن الأعباء التي تتحملها الإدارة في المدرسة تحتاج إلى مثل هذه التكنولوجيا كي تؤدي مهماتها بكفاءة ودقة عاليتين وخاصة في المدارس الكبيرة فاستخدام الحاسب الآلي في شتى مهمات الإدارة المدرسية يساعد في توفير الوقت والجهد إضافة إلى الدقة والسرعة.

وإن استخدام الحاسب في الإدارة المدرسية من أولى التطبيقات التي بدأت منذ أن دخل الحاسب إلى البيئة المدرسية وتشمل هذه التطبيقات عددا من الخدمات منها: شؤون الموظفين والشؤون المالية وشؤون الطلبة والامتحانات والتقويم والسجلات والجدول المدرسية والإرشاد التربوي وشؤون إدارة المكتبات وإنتاج المطبوعات التعليمية والأعمال المكتبية اليومية وغيرها.

ويجب ألا يستهان بحجم الخدمات التي يقدمها الحاسب للإدارة المدرسية خصوصا بعد أن تم تطوير حزم برامج خاصة لمثل هذه الخدمات خلال ما لا يقل عن عقد من الزمن لدرجة أن جميع الإدارات المدرسية تقريبا تعتمد بشكل كلي في إنجاز أعمالها الإدارية على الحاسب ولا تستطيع الاستغناء عنه البتة فالحاسب الآلي يؤثر في المدرسة والإدارة التعليمية بالأعمال الكثيرة التي يوفرها.

3- خصائص الإدارة الإلكترونية: -

تقدم الإدارة الإلكترونية وجها آخر مغايرا لوجه الإدارة التقليدية نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أو طبقوها جزئيا في بعض أنشطتهم ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم.

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

- **السرعة:** ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن توجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل.
- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** أي بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت.
- **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** أي تهتم بإدارة الملفات إذ تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات مفيدة توظف في عمليات اتخاذ القرار.
- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها بسرعة.
- **السرية والخصوصية:** أي إن قدرتها على الإخفاء والسرية عالية ولديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.
- **زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية بوصفها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهمات والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في الإنجاز.
- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية كبيرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتعاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.
- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عمدت جل الإدارات إلى إدخال المعلوماتية إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.
- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.
- وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرارات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التربوية:

كون الإدارة الإلكترونية حديثة العهد وجديدة على الساحة الإدارية وربما مازالت بعيدة المنال عند الدول المدعومة إلا أن الإدارة التربوية تأثرت بها كثيرا فعلى المستوى الإداري تساعد الإدارة الإلكترونية على تغيير أنماط الإشراف وتقليل المستويات الإدارية مما يزيد من كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية والإنتاجية وعلى المستوى الفني تساهم الموارد البشرية في إحداث درجة عالية من المرونة والاستجابة للحاجات التعليمية والعمل على زيادة كفاءة أنظمة التعليم و ذلك من خلال توفير كل مستلزمات تكنولوجيا المعلومات الحديثة "تقنيات التعليم" مثل الإنترنت والحاسوب والحاسوب الشخصي والتلفاز

أما على مستوى القيادة العليا فإن تأثير الإدارة الإلكترونية يكون كبيرا جدا حيث تجلس هذه القيادة على كنز هائل من المعلومات المرتبة والمقننة والمتخصصة التي تساعدها إلى إنجاز المهمات الإدارية العليا واتخاذ القرارات الإدارية الهامة والمفصلية بجانب التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي السليم القائم على المعلومات الدقيقة والسليمة وفق منهجية علمية مهنية وكذلك تعزز عمليتي التقييم والرقابة وهكذا فإن القيادة التربوية العليا ستكون أكثر إبداعا وأقل أخطاء وأقدر على اتخاذ القرارات الصائبة.

تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية:

يلعب الحاسب وغيره من التكنولوجيا المتطورة دورا كبيرا في تحديث وتطوير أعمال الإدارة كما ويدخل تغييرات على التنظيمات الإدارية أيضا فهو يعمل على خلق الحاجة إلى أنواع عدة من الوظائف وكذلك مهارات العاملين وادخال تغييرات إلى معظم العمليات الإدارية ويتضح دور الحاسب من خلال:

- تقليل عدد الأفراد العاملين والذين يقومون بوظائف روتينية أو إشرافية ويساعد على زيادة قوة الأفراد المتخصصين نتيجة للحاجة الماسة إليهم.
- يعتبر إدخال الحاسب في المنظمات الإدارية أداة فعالة لتخفيض الحجم وإعادة التنظيم ثم العمل على تقليل الإدارات الوسطى كما يساعد على زيادة مجال الرقابة لدى الإدارات العليا والعمل على لامركزية اتخاذ القرارات.
- يساعد على زيادة قنوات الاتصال وزيادة سرعة تدفق وتبادل المعلومات والمساعدة على تحسين عمليات القرارات بالاعتماد على كثرة البيانات والمعلومات المتوفرة .

قدم الحاسب الآلي خدمات كبيرة للإدارة المدرسية تتمثل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير المدرسة في اتخاذ القرارات ومن التطبيقات المهمة للإدارة المدرسية ما يأتي:

- تطبيقات معالجة النصوص في الإدارة والخطابات، بطاقات التقييم، وتقارير الأداء:

يقضي مدير المدرسة كثيرًا من الوقت في عمل عدد من الأعمال الكتابية والروتينية وذلك أكثر مما يقضيه في الإشراف على العملية التعليمية لذلك فإن مجال معالجة الكلمات على الحاسب الآلي يخفف من أعمال مدير المدرسة الكتابية حيث يمكن للمدير الرجوع إلى الخطابات والمعلومات الخاصة بالمدرسين في وقت أقل وبدقة كبيرة لا تتوفر في الإدارة التقليدية ويمكن لمدير المدرسة حفظ بطاقة تقييم المدرسين في الحاسب الآلي للاستفادة منها في توجيه المدرس وتطوير أدائها واعداد الخطة المدرسية وارسال الخطابات واستقبالها بالبريد الإلكتروني وغير ذلك.

تطبيقات قواعد البيانات في الإدارة:

حيث يتم تنظيم المعلومات ووضعها في قواعد بيانات بحيث تسهل للمدير عملية البحث عن المعلومات فيها ومن ثم يصل قرارات بناءة معتمدة على معلومات حديثة وموثوق بها كما أنه يمكن تطويرها بكل سهولة.

تطبيقات الجداول الإلكترونية في الإدارة:

لحفظ درجات الطلبة وكتابة التقارير الشهرية حول مستوياتهم الدراسية (على شكل رسوم بيانية وتوضيحية) وبذلك يتمكن المدير من تحليل درجات الطلبة واجراء مقارنة بالأعوام السابقة.

تطبيقات برامج الرسوم في الإدارة:

والتي يمكن للمدير الإفادة منها للأعراض التوضيحية أو الإعلانات المدرسية أو المجالات المدرسية.

تطبيقات الوسائط المتعددة في الإدارة:

حيث يمكن عن طريقها تقديم العروض في اجتماع أولياء أمور الطلبة واجتماعات المدرسين والحفلات المدرسية واللقاءات داخل المدرسة.

تطبيقات البريد الإلكتروني في الإدارة؛ إذ يمكن عن طريقه:

تبادل الرسائل والوثائق والاستقبال من عناوين عدة والى عناوين عدة في وقت واحد ولا يشترط وجود الشخص المستقبل في نفس الوقت.

ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية:

ومن ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية الآتي:

- ربط الأعمال الإدارية في المدرسة بشبكة واحدة لتوحيد البيانات التي تتعامل معها المدرسة للحصول على مصدر صادق ووحد للبيانات لاتخاذ قرارات سليمة على أسس موضوعية.
- استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع الجهات التعليمية المختلفة سريعاً.
- استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.
- الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي في تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الوظيفي الخاص بالعاملين في المدرسة
- ضبط عمليتي الحضور والغياب عن طريق استخدام بطاقة الوقت الإلكترونية أو البصمة لتسجيل الحضور والانصراف مما يولد إحساساً أكبر بالانضباط وتجنب فرص المجاملة والمحسوبية.
- الاطلاع على تحضير المدرسين إلكترونياً بعد قيام المدرس بتحضير دروسه داخل جهازه الشخصي المتصل بشبكة إدارة المدرسة.

المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم

هناك عدد من المبررات والدواعي التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم – خاصة مع بداية الألفية الثالثة- في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وتكاثفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في معظم المؤسسات تبعاً لمتغيرات العصر وتحدياته، ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن هناك كثيراً من المبررات التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المدارس يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومن بينها قطاع التعليم.

2- التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته، وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر.

3- الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التكنولوجية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية.

4- التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمدارس الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المدارس بما فيها الجوانب الإدارية.

5- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

6- التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.

7- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

8- الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في القطاع التربوي مع اتساع نطاق العمل وتشعب تخصصاته.

9- شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في مؤسسات التعليم فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية والتربوية بفعالية.

10- ازدياد عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المدرسة مما يستدعي وجود نظام إلكتروني يسهل التعامل معهم.

رابعاً: إدارة التميز

قد بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها. حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة أن تسعى للاستمرار، وأن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ومن ثم النجاح والتميز المستمر.

تعريف إدارة التميز:

وردت عدة تعريفات لإدارة التميز منها:

- تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وبعكس ذلك على ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواء الداخلي والخارجي وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبى متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمنظمة.
- أنها فلسفة في الإدارة ومدخل إداري شامل يركز على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة بأفضل الأساليب الممكنة بهدف تعظيم الاستفادة منها لأقصى درجة بما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في مجال نشاطها وبالشكل الذي يؤدي إلى إضافة منافع إيجابية لجميع أصحاب المصلحة بالمنظمة والمساهمين والعملاء الداخليين والخارجيين والموظفين والمجتمع.
- بأنها الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج تركز على مجموعة من المعايير وهي: التركيز على النتائج، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، التعلم والإبداع والتحسين المستمر، تطوير وتفاعل الأفراد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- أنها فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تمييز وتميز وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن

المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها.

- أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المؤسسة التعليمية متميزة وفاعلة لخلق بيئة مبدعة وتنافسية تواكب الجديد والمتطور من خلال الاستغلال الأفضل لموارها المتاحة وأفرادها ذوي الكفاءة للوصول إلى مستويات أداء عالية ونتائج تجعلها متفردة وتنعكس على مخرجاتها ومكاسبها من رضا ورفاهية للفرد والمجتمع.

متطلبات رئيسية لإدارة التميز:

تعتبر متطلبات إدارة التميز مرتكزات رئيسية تقوم بها إدارة التميز وتسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها وبلوغها للوصول إلى التميز، فهي من المقومات الداعمة والمحفزة للحصول على نتائج إيجابية، أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية:

1- بناء استراتيجية متكاملة يعبر هذا البناء الاستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتضم رؤية ورسالة وأهدافا استراتيجية واضحة ومدروسة، وموضوعية بناء على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتحدد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، وتوجه وتنسق اتخاذ القرارات بمشاركة جميع العاملين، وتحقق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة كما تقوم بإرشاد القائمين إلى مسؤوليات الأداء وأسس اتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهذه الهياكل مبنية على أساس علمي، وتراعي تدفق المعلومات، وتشابك علاقات العمل، وتنظم العمل على أساس العمليات، واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، تلبية وخدمة لأهداف المنظمة، وتفعيلا للمسئولية والمساءلة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتوسيعاً للتفويض ودرجة اللامركزية.

4- نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة والذي يشمل جودة المدخلات والمخرجات والعمليات وجودة المناخ العام وبيئة العمل، ويحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5- الإدارة بالمعلومات والحقائق من خلال نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة والتي تشمل على معلومات لدعم القرارات، ومعلومات لرصد المناخ الخارجي والداخلي، ومعلومات للتخطيط

والإعداد الاستراتيجي، ومعلومات لتقويم ومتابعة الأداء، كما يجب تحديد مصادر هذه المعلومات ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها، وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها ووضع قواعد وآليات توظيف لدعم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

أبعاد إدارة التميز:

من أهم أبعاد إدارة التميز ما يلي:

1- القيادة:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافه.

2- الاستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا؛ لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر هذه المرحلة فحسب وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل.

3- الموارد البشرية:

إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود ولا بد من إيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرّقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي.

خطوات الوصول إلى التميز:

أن تحقيق التميز يواجه تحديات متعددة ينبغي ان يمر بالمراحل التالية:

- ١- البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة جيداً للجميع والتي تنتشر على كافة المستويات
- ٢- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.
- ٣- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقييم، لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.
- ٤- التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة للمستويات الإستراتيجية والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات المرتفعة.
- 5- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمرة فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع.

خصائص ومستلزمات المدرسة المتميزة :

تعريف المدرسة المتميزة:

المدرسة القادرة على التجديد التلقائي، وتظهر قدرة على تعرف مشكلاتها وحلها، وتضمن لطلبتها النمو كل حسب طاقته وقدراته بحيث تحقق الأهداف المنشودة.

للمدرسة المتميزة عدة خصائص:

-التخطيط: القدرة على رسم الخطط السنوية والطارئة التي تلبي احتياجات المدرسة، وفن أسس التخطيط الجيد المبني على تحديد الأهداف العامة والخاصة، ثم تحديد الأنشطة والإجراءات والجدولة الزمنية ومؤشرت النجاح ومصادر الدعم والمتابعة المستمرة.

-التنظيم: الهيكل الذي ينظم العاملين من إداريين ومنفذين، وحسن توزيع الأدوار بينهم وفق الرغبات والكفاءات.

-التوجيه: أي العمل المستمر للإدارة بحيث يلزم تنفيذ الأعمال وتقديم التغذية الرجعة أولاً بأول.

-الرقابة: أي متابعة الأعمال أولاً بأول لمعرفة مدى مطابقتها للخطة الموضوعية.

مستلزمات المؤسسة المتميزة الفعالة:

لكي تحقق المؤسسة ما تسعى إليه من تميز ورغبة في تحقيق أهدافها واحترام الذات لعامليها أن تتبع ما يلي :

1- احترام العاملين: يجب أن يشعر كافة العاملين في المؤسسة بالمعاملة الطيبة والاحترام والتقدير المستمر لجهودهم، من خلال مشاركتهم في وضع الخطط والأهداف واتخاذ القرارات، والاستماع لآرائهم ومناقشتها معهم، شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في إظهار مهاراتهم وقدراتهم، والعمل على تنمية مواهبهم وقدراتهم

2- تحمل المسؤولية وتوفير الموارد: يرغب العاملون في تحمل المسؤولية وأن يعطوا الثقة، ويرافق ذلك توفير الموارد الكافية التي توضع تحت تصرفهم، أما المراقبة التفصيلية للعاملين دون منحهم الثقة والموارد اللازمة للعمل سيؤدّ إلى شعورهم بالمهانة والاستخفاف بعقولهم وقدراتهم.

3= تحمل المخاطرة : المنظمات المستقبلية الفعالة توفر فرصاً لعامليها للتجريب وتوفير الفرص وأخذ المخاطرة فيه، تعزيز للشعور بالاحترام للعاملين وتقدير لعملهم وإبداعاتهم.

4- المكافأة والاعتراف: يرغب العاملون دائماً بالاعتراف بجهودهم، لأن عدم اعتراف المنظمة بجهودهم يحول دون تقديم عملهم على أكمل وجه وأقصى جهد، وينبغي أن يكون الاعتراف من خلال توفير نظام متكامل للمكافآت والحوافز المادية أو المعنوية.

5- العلاقات الطيبة: لاشك بأن العلاقات الودية غير الرسمية والاحترام المتبادل تعزز سلطة الإدارة ولا تضعفها كما يعتقد التقليديون، وبيئة العمل التي تسودها العلاقات الطيبة والاحترام هي البيئة الإيجابية التي تتعزز فيها القدرة على تحقيق الأهداف؛ لأن ذلك سيرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ويؤدي إلى مزيد من الإبداع وكفاءة الأداء

6- ممارسة السلوك والقوة: إن سلوك المديرين يعكس حقيقة القيم التي تركز عليها المنظمة؛ لأن العاملين يميلون لتقليد سلوك مديرهم ، فإذا كان هناك تناقصاً بين سلوك المدراء وأقوالهم، فإن ذلك سيؤثر سلباً على

معنويات العاملين وممارساتهم لأعمالهم مما ينعكس على كفاءة أدائهم وبالتالي على النتائج التي ستحققها المنظمة.

7- القدرة على التجديد والتعلم: على المنظمات أن توفر بيئة عمل يتوافر فيها للعاملين خبرات جديدة ُ باستمرار، وتكون ثقافة التعلم والتجديد متجذرة بحيث تكسب الموظف خبرات جديدة باستمرار بحيث لا تصبح سنوات عمره مجرد تقادم في الزمن دون اكتساب خبرات جديدة، وهذا الحال لا يتناسب مع المنظمات التي تسعى للتميز ولن تجد لها مكانا في عالم الأعمال المستقبلي.

صفات ومهارات مدير المدرسة المتميز:

المدير المتميز هو الذي يقود الإدارة بالمحبة، فالإدارة بالمحبة تعني محبة المدير لموظفيه، وثقته بهم، ودفاعه عنهم وحمايته لهم في مواطن الخوف فالإدارة عموما هي تحقيق أقصى ما يمكن بأقل ما يمكن، ومن خلال قادة ومديرين وأفراد وموظفين وعير وسائل اتصال وتوجيه يربط بين الرئيس والمرؤوسين، وجلبها هو اتخاذ قرارات مناسبة لتحقيق أفضل المطلوب.

السمات الشخصية والمهارات الأساسية للمدير المتميز:

من أهم السمات الشخصية والمهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المدير المتميز ما يلي:

1- المرونة الانفعالية: يحتاج المدير المتميز أن يكون مرنا بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معين.

2- الميل للاستجابة الإيجابية للأحداث: المديرون المتميزون يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث، تصنعونها ويتحملون المسؤولية.

3- الخلق والابتكار: يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.

4- سرعة البديهة: امتلاك المدير المتميز القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور، ورؤية المواقف بأكملها بسرعة.

5- القدرة على التعليم: المديرون المتميزون يحاولون التعليم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، ويربطون الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.

6- المعلومات الشخصية: يمتلك المدير المتميز معلومات شخصية وثقافية عامة ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته.

7- الحساسية المستمرة للأحداث: المدير المتميز هو الذي يكون حساسا للأحداث ومدركا لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحاً لإدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد.

8- تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات: المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده الحدس والبداهة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.

9- التعامل مع الآخرين: المدير المتميز يستطيع ممارسة مهارات التعامل مع الآخرين، مثل: القدرة على الاتصال الفعال والتفويض، وحل الصرعات، واستمالة الأفراد وتوجيههم.

10- البناء: حيث إن الإطار والهيكل الذي نعمل فيه دائما ما يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة، والمدير هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يصطدم أو يؤثر على العملية أو المشروع وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعال في إطار المقاييس الموجودة.

التحديات الإدارية التي تواجه التميز إدارة المدرسة

إن التحديات الإدارية التي تواجه التميز المؤسسي في إدارات التعليم كثيرة ومتنوعة، وسوف نتناول أهم هذه التحديات بشيء من التفصيل وهي على النحو التالي:

أولاً: **ضعف الدعم من الإدارة العليا:** تعتبر الإدارة نظاما المكونات والمعلومات والتشريع والموارد البشرية؛ لذا فإن تطبيق الإدارة على النحو الجيد يتطلب عديداً من المقومات المتكاملة؛ ولذلك فإن توفير الدعم من الإدارة العليا من الأمور المهمة والضرورية للموظفين؛ حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بأفضل طريقة، ذلك يؤدي إلى الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة الموارد على المستويات كافة، وتوفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى التقليل من معوقات اتخاذ القرار. لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعلم أن التميز المؤسسي هو الأساس للحفاظ على سمعة المؤسسة وللحفاظ على مقوماتها، وأن قلة الدعم المقدم من الإدارات العليا يؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: **ضعف الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة:** إن الرقابة الداخلية واحدة من أفضل الطرق لتجنب أوجه القصور في المؤسسة، وفي الوقت نفسه تعد محركاً مهماً للأداء في جميع أنشطة المعلومات، فالمنشأة التي لديها

نظام فعال للرقابة الداخلية ، يمكن من خلاله مواجهة المخاطر، مما يضيف قيمة للمنشأة والحفاظ عليها، وفي كثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيفية اغتنام الفرص والاستفادة من مزاياها، وكيف تواجه التهديدات وكيفية التعامل معها، من خلال التطبيق الفعال لأساليب التحكم.

ثالثاً: الخطأ بين الاستخدامات الشخصية والعملية: إن خلط الموظف بين الاستخدامات الخاصة بالعمل والاستخدامات الشخصية قد يسبب كثيراً من المشاكل، وعدم القدرة على التركيز أكثر في العمل، بسبب وجود مؤثرات خارجية، تؤثر عليه وعلى عمله داخل المؤسسة. وفي هذه النقطة يجب على المؤسسات أن تقوم بإعالم موظفيها منذ اليوم الأول لهم بالألا يقوموا بإدخال تفاصيل حياتهم الشخصية أو معلوماتهم الخاصة في وظائفهم، وتوضيح أن ما يتاح لهم من أجهزة أو مزايا معينة داخل عملهم فهي للاستخدامات الخاصة بالوظيفة، ويفضل ألا يتم استخدامها لأغراض شخصية.

رابعاً: نقص كوادر أمن المعلومات المدربين المؤهلين تأهيلاً جيداً: إن نقص الكوادر في حماية أمن المعلومات والمدربين والمؤهلين من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع وقد يرجع ذلك إلى عزوف الشباب عن الدخول إلى الكليات العلمية المتخصصة في مثل هذه التخصصات أو عدم وجود خبرة في التعامل مع أمن المعلومات إن الطريقة المثلى هي الاستثمار في خدمات أمن المعلومات،

خامساً: عدم الوعي بأهمية أمن المعلومات: ينبغي أن تقوم المؤسسات بالمساهمة في تعزيز وعي موظفيها حول أمن المعلومات، وذلك عن طريق إلحاقهم ببعض الورش التدريبية أو إعطائهم فكرة عن أهمية حماية البيانات، وكيفية المحافظة على سرية المعلومات، وأساليب أمن تلك المعلومات.

الفصل السادس

التعلم التنظيمي المفهوم والخصائص

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة، نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية والتقنية والبرمجية، والأخذ بالوسائل والنشاطات المؤدية إلى المعرفة، سواء أكانت بشرية أم تقنية، فلم تعد المعرفة ترفاً فكرياً، بل أصبحت أسلوباً عملية قائمة على المعرفة، يسهم بدرجة كبيرة بتحقيق الرفعة الشاملة، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، في ظل عالم مفتوح باتت تقنية المعلومات والاتصالات فيه وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لنقل المعرفة التي أصبحت الركن الأساس، والمعيار المهم في تحديد القدرة التنافسية.

وضمن هذا السياق، يبرز النظام التعليمي محركاً لإحداث تغيير جذري وثورة حقيقية في نمط التفكير، ابتداءً من العائلة والمدرسة وانتهاءً بالمراكز البحثية والجامعات، بحيث تصبح المعرفة والوسائل التي تدعم تحصيلها والحفاظ عليها أساس النظام التعليمي.

وبالطبع فإن ذلك يتطلب برامج تعليمية تسهم في توفير مناخ تعليمي ملائم وقادر على إنتاج المعرفة، بدلاً من استهلاكها، كما هو شائع الآن في العديد من المؤسسات التعليمية، حيث تغرق الطالب بكم هائل من المعلومات بدلاً من تنمية القدرات التفكيرية، وكأنها تسعى لقتل روح الإبداع والتفكير الذي يشكل الركن الأساس المهم في عملية إنتاج المعرفة.

ظهر في الفكر الإداري والتنظيمي الحديث العديد من المصطلحات التي لم تكن مألوفة من قبل، وغالبيتها تركز على العلم والتعلم والمعرفة والتمكين، بسبب الثورات العلمية والمعلوماتية والتقنية والبرمجية واستخدام شبكات الاتصالات الحديثة التي قربت المسافات، وجعلت من الكون قرية صغيرة. وهكذا، فإن عصرنا سريع التغيير والتطور يحتم على المنظمات بأنواعها المتعددة ضرورة الاطلاع على كل ما يستجد، إن أرادت لنفسها البقاء والنمو، وعلى المنظمات أيضاً أن تسهم في توليد المعرفة وتوظيفها، إن أرادت التميز.

التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. ويعرف **التعلم التنظيمي** على أنه توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية. كما عرفه فايول (1980) بأنه العملية

المؤدية و إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الفضلى والفهم الأحسن ، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم.

ويعرف **التعلم التنظيمي** بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، مما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هامين: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

ويمكن تعريف **التعلم التنظيمي** بأنه: دورة الحياة المستمرة للمنظمة، والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي، وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي، والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية، واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر، من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها الى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الادارية المستقبلية، مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة، واتخاذ القرارات السليمة، وتحسين الأداء التنظيمي.

ومن هنا يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه العملية، أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماساً ودافعية لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة ؛ لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

أهمية التعلم التنظيمي:

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات الإدارية، يظهر من خلال تركيز الجهود ، والتعرف على جدواه وعلى إنجاز الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة ليك تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين فيها، والتي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقييمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية.

وهناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات بعملية التعلم التنظيمي وتشمل:

- 1 - التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري .
 - 2 - القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساس لتحقيق المزايا التنافسية.
 - 3 - زيادة سرعة التغير في البيئة المحيطة بالتنظيمات .
 - 4 - زيادة الشعور بعدم رضى المديرين و العاملين بالنموذج التقليدي للإدارة، والذي يقوم على إصدار الأوامر و الرقابة المباشرة على الأداء .
 - 5 - ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية .
 - 6 - ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها .
- أن عملية التعلم تتكرر وتأخذ شكل دورة مستمرة، تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي تم تحقيقها، وفي حال وجود فجوة بين النتائج المخططة والمحقة، فإن المنظمة تقوم بالتعرف على الأسباب المؤدية لوجود الفجوة واتخاذ القرارات التصحيحية. وتستخدم الاستقصاء والخبرات في وضع خطط جديدة وتطبيقها، والحصول مرة ثانية على المعلومات المرتدة حول النتائج المحققة، وذلك في شكل دورة مستمرة. تلك العملية تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج، بحيث يصبح التعلم الذي ينتج عن البحث والاستقصاء جزءا راسخا في ذهن الأفراد، يعكس رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشاكل المنظمة وبيئتها.

خصائص التعلم التنظيمي:

- يتميز التعلم التنظيمي بجملة من الخصائص، أبرزها
- التعلم المستمر للموظفين، وذلك من خلال إكتساب مهارات ومعارف عديدة تمكن العاملين والموظفين من تثمين أدوار ومهام الآخرين، وإضافة إلي أداء أدوار ومهام أخرى خارجة عن نطاق عملهم وإختصاصهم.
 - تنمية التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الموظفين، وذلك من خلال توفير جو من الثقة وتشارك الأفكار بين الموظفين.
 - التشجيع على التفكير الحر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات من قبل الموظفين.

- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة في تحديد هدفها ومستقبلها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن العديد من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم تفسيرها، للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
- هو عملية تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلي عملهم اليومي.
- التعلم هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية للمنظمة.
- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

ركائز ومقومات التعلم في المنظمة:

هنالك أربع ركائز للتعلم في المنظمة:

1- التعلم التنظيمي : Organizational learning

إن المنظمات تتعلم من خلال التحسين المستمر. وتستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حني لآخر؛ للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

2- تعلم العمل Work learning

ويتم من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغيير سلوكهم؛ لأن كفاءة المنظمة وقدرتها تقاس في كفاءة الأفراد العاملين بها. وذلك من خلال طرح خطط وبرامج عامة تسعى من خلالها إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بأعمالهم المستقبلية، بينما التدريب هو جزء من خطط التنمية، يميل إلى وضع برامج متخصصة للقيام بأعمال محددة بهدف تحسين قدرة الأفراد، وإحداث تغيير في سلوكهم للقيام بأعمال آنية، أو التي تسند إليهم في المستقبل القريب ضمن أهداف المنظمة الواحدة.

3- تعلم الهيكل Structure Learning

وينظر إلى تعلم الهيكل باعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية. كما

أنه جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجمعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

4- تعلم المناخ Climate Learning

إن التطوير التنظيمي أو الإداري هو طريق التعلم التنظيمي، حيث يعتقد أن التطوير التنظيمي مصطلح يتضمن مزيجا من النشاطات مثل:- التغيير المخطط ، والتدخل بقصد التجديد والتحديث ، وبناء القيم الإدارية الديمقراطية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

ويمكن تحديد أهم مقومات التعلم التنظيمي في المنظمة على النحو التالي:

1 - الهيكل التنظيمي : ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة ، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان...الخ. وما يتعلق بالتعلم هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. كما يمكن التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقاعات إدارتها، فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد النمط الأمر والتسلطي.

إن نجاح جهود التعلم التنظيمي في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة، إذا رغبت إدارة المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الأسلوب التقليدي الأمر، وتسعى لإنجاح ذلك.

2 - النمط الإداري: بعد تحديد الهيكل التنظيمي لابد من تقييم أسلوب إدارة العاملين ، أي تقييم أسلوب الإشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية (ما هو الأسلوب الإداري السائد وما هو المطلوب)، وكذلك تحديد نطاق الإشراف المطلوب. إن نطاق الإشراف المتسع يعني تقليل الإشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين، مما يؤدي إلى نوع من الاستقلالية لديهم، والعكس صحيح، والاستقلالية بدورها تقود إلى التعلم التنظيمي.

3 - سجل العامل : لابد كذلك من دراسة وتحليل خصائص الأفراد العاملين، من حيث مدى اتساع

مهامهم وقدراتهم التعليمية الفعلية والمطلوبة، وتنوعهم، وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين، ومع رؤسائهم.

فكلما سمح للأفراد بالتنوع زاد ذلك من شعورهم بمزيد من المكانة في العمل، وبالمقابل فإنه كلما كانت

أجواء العمل أكثر رسمية زادت الصبغة الرسمية، مما سيؤدي إلى خنق الشعور بأهمية العمل ومكانة الفرد

في المنظمة، كما يقود ذلك إلي إيجاد مستوى أدني من التعلم التنظيمي. كما أن الفجوة الكبيرة في التعليم ما

بين الإدارة والعاملين تشكل عائقا للشعور بالكفاءة الشخصية لدى العاملين. وفي المنظمات الفتية وذات

الاختصاصات العالية تتوافر البيئة المناسبة لنجاح برامج التعلم التنظيمي.

4 - القوة والنفوذ غير الرسمي : يمكن أن تكون القوة والنفوذ غير الرسمي أي شيء قد ينتج عن تأثير

حركة الاتحادات، ونقابات العامل، أو رجالات المنظمة الأوائل المحنكين. وبالنسبة لأثر نطاق الإشراف،

فإن العاملين في ظل نطاق إشراف واسع نوعا ما يكون لديهم درجة أكبر من الاستقلالية، وبهذا يكون لديهم

شكل من التعلم غير الرسمي، ويكون هناك نوع من مصدر القوة غير الرسمية. ومن المهم تمييز هذه

المصادر للقوة من أجل عدم الاصطدام معها في عملية التعلم التنظيمي . إن أفضل طريقة لاكتشاف مصادر

القوة غير الرسمية هي ملاحظة أعمال الأفراد يوميا، وملاحظة الذين يتفاعلون معهم، وما هي طبيعة

التفاعل. ودراسة أحوال العاملين خلال فترات الراحة، الغداء، والفترات خارج العمل، وملاحظة كيفية

تنظيمهم اجتماعيا.

5 - الثقافة التنظيمية : بالإضافة إلى ما ذكر في العديد من الخطوات السابقة والمتضمنة مؤشرات جيدة

بماهية ثقافة المنظمة ، فهناك عوامل أخرى من الممكن إدراجها لتقييم ثقافة المنظمة، مثل:- تاريخ المنظمة،

مهمة المنظمة، وماذا تزود الجمهور، وكيفية التزويد، بالإضافة إلى الاستقرار المالي للمنظمة، وفرص التقدم

وبرامج المكافآت، والحوافز في المنظمة، والمعنويات... الخ. إن الأمر الأساس في هذه الخطوة هو ملاحظة

الافتراضات التي يعكسها العمل اليومي للمنظمة ، والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون هذه المنظمة منفتحة

تجاه دعم وتعزيز التعلم التنظيمي، وكيف تكون قادرة على المحافظة عليه.

6 - انسياب المعلومات: ويعني كيفية عمل الاتصالات في المنظمة، وهل هناك قناة للاتصالات من أعلى

إلى أسفل. أم أنها أفقية بين الإدارات والأقسام؟. وهل يتم تشجيع الأفكار الجديدة بحريه ؟ وهل يتم إعلام

المستخدمين باستمرار عن تطورات المنظمة الجيدة وغير الجيدة؟ فالمنظمة التي لديها محددات ورتابة

وسريه شديدة في نشر- المعلومات سيكون لدى أفرادها معلومات محدودة، وهذا يؤدي إلى الحد من فعالية التعلم التنظيمي. والعكس صحيح.

7 - تقييم الأفراد : يمكن أن يكون تقييم العاملين بطريقه رسمية أو غير رسمية ، ويتناول التقييم كيفية تفاعلهم مع غيرهم، ومدى مرونة المديرين ومواقفهم تجاه مرؤوسيههم خارج وداخل نطاق إشرافهم، وكيفية شعور العاملين بمعاملة رؤسائهم ، ودرجة الثقة بحوافز رؤسائهم ، وموقف العاملين من عملهم، وهل يعملون برغبة أم نتيجة الأوامر ، وكيفية شعورهم في حال النجاح أو الفشل الخ.

فوائد التعلم التنظيمي:

يمكن تحديد الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التعلم التنظيمي فيما يلي:

1. اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
2. تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
3. اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
4. اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
5. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية.
6. تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.
7. رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.
- 8- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
- 9 - يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
- 10- يؤدي إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.

11 - يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.

12 - كما أنه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعاملة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.

13 - ويساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

هناك خمس قواعد أساسية ينبغي أن تتوافر في ثقافة أية منظمة، إذا ما أرادت تحقيق أقصى درجة من عملية التعلم، وهذه القواعد هي:

أولاً : البراعة الشخصية: وتتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد، والعمل بجد نحو تحقيق أعلى الطموحات بالنسبة لهم ولمنظماتهم التي يعملون فيها، وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف .

ثانياً : طرائق التفكير: هذه القاعدة تحتم علينا تحديد ومراجعة أساليبنا في التفكير، والمتعلقة في افتراضاتنا الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور من حولنا، والتي على أساسها نتخذ قراراتنا في أعمالنا اليومية؛ للخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب والظروف الراهنة للمنظمة .

ثالثاً: الرؤية المشتركة: وهي القاعدة التي من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، بحيث يمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل .

رابعاً : التعلم الجماعي: نظراً لأن فرق العمل يمثل اليوم الوحدات الأساسية للإنتاج في المنظمات الحديثة، فلا بد من وضع خطة للتعلم الجماعي تكون قائمة على الحوار، وذلك من أجل الحد من الأخطاء والخسائر المترتبة على العمل الفردي في العمليات التنظيمية اليومية.

خامساً : أنظمة التفكير: حيث تشير هذه القاعدة إلى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها سلوكنا، هذه الأطر تساعدنا في فهم واستيعاب المشكلات التي من حولنا، وإيجاد الحلول الملائمة لها، وذلك من خلال النظر إلى النظام الذي نعمل به بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام

علاقة التعلم التنظيمي بأداء الموارد البشرية:

يساهم التعلم التنظيمي على إكساب الموارد البشرية مجموعة من المهارات ، يمكن تحديدها فيما يلي:

- الوصول إلي المعلومات: الرؤية، التجربة، آراء الخبراء.
- فعالية الاتصال: من خلال التدريب على إستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي والغير الرسمي.
- وضوح التفكير: ويقصد به المنطق الاستثنائي، الرياضيات، الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل ابداعي .
- فهم البيئة الداخلية: حيث يمكن التعلم الموارد البشرية من فهم رسالة المؤسسة و غايتها، بالإضافة إلي أهدافها الاستراتيجية وسياساتها وقواعد ونظم العمل فيها.
- فهم المجتمع الخارجي: وتتمثل في فهم المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.
- يعمل التعلم التنظيمي على توفير جميع المتطلبات التي تجعل الموارد البشرية قادرة على اكتساب المعرفة بشكل مستمر وتمكنهم من الاستفادة منها لتحسين أدائهم.
- تمكين الموارد البشرية من التفاعل مع المعلومات الكثيرة وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، حيث لا يقتصر دورهم على نقل المعرفة فقط بل يتجاوزها إلي التفاعل معها واستغلالها في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.
- يساهم التعلم التنظيمي في إكساب المورد البشري المهارات اللازمة مما يؤدي إلي ارتفاع مستوى الثقة لديه.
- يساعد التعلم التنظيمي على تعديل سلوك المورد البشري و زيادة قدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه أثناء العمل.
- يكتسب المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي معارف ومهارات جديدة تمكنه من تقديم ابتكارات جديدة.
- يساهم التعلم التنظيمي في تزويد العاملين بالموارد والتقنيات اللازمة التي تساعدهم في النفاذ إلي قنوات الاتصال و الحصول على المعلومات المناسبة.

- يعمل التعلم التنظيمي على زيادة قدرة الموارد البشرية على إنجاز الأهداف.
- كما يحضر الموارد البشرية للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف وأساليب العمل.
- تعليم المورد البشري كيفية فهم الأشياء الجديدة وأدراك مضمونها، وتجنب الخوف منها وعدم مقاومتها بل العكس تحديها.
- تعليم المورد البشري كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، حيث يعلم الفرد كيف ينقل هذه المواقف والظروف إلى عقله بشكل صحيح.
- يعمل التعلم التنظيمي على توفير جميع المتطلبات التي تجعل الموارد البشرية قادرة على اكتساب المعرفة بشكل مستمر وتمكنهم من الاستفادة منها لتحسين أدائهم.