



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## توظيف بحوث الممارسة المهنية لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: رؤية مستقبلية

إعداد

د. أميرة خيرى على أحمد سالم  
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية  
كلية التربية، جامعة قناة السويس

تاريخ استلام البحث : ١٧ أبريل ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٤ مايو ٢٠٢٤ م

DOI:

**المستخلص:**

هدف البحث إلى تقديم رؤية مستقبلية لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، بالإفادة من توظيف بحوث الممارسة المهنية بمراعاة طبيعة السياق الثقافي للمدارس المصرية، وبما يوافق آراء عدد من الخبراء والمتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي، وذلك استناداً إلى تحليل الإطار النظري للبحث، بالإضافة للدراسة التحليلية عن واقع المنظمة المتعلمة في المدارس المصرية. ولتحقيق ذلك فقد وظف البحث المنهج الوصفي، لجمع المعلومات المرتبطة ببحوث الممارسة المهنية، وإسهاماتها في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، علاوة على توظيف أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفي، بالاعتماد على طريقة دلفي المبنية على المعلومات كمعطيات للخبراء لتوظيفها في وضع الأحكام بشأن القضية البحثية المعروضة لاستطلاع الرأي، ولقد أسفر البحث عن عدد من النتائج أهمها: أن بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس، تتضمن الأفكار المبدعة والتجريب، وتشارك الممارسات الناجحة، كما أنها تدعم التعلم الجماعي والتشارك الجماعي في حل المشكلات المدرسية. وهو ما يمثل ركيزة المنظمة المتعلمة.

ولقد تمثلت محاور الرؤية المستقبلية في تحديد آراء الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وفقاً للخطوات الخمسة لنموذج ريدنج Redding وهو النموذج المتفرد في تقييم وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، من خلال الخطوات الخمسة التالية: (تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية، تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية)، كما قدمت الرؤية عدداً من الآليات والإجراءات المقترحة لتنفيذ آراء الخبراء بما يوافق السياق الثقافي للمدارس المصرية، مع التنبؤ بمعوقات التطبيق وتقديم مقترحات للتغلب على تلك المعوقات.

**الكلمات المفتاحية:** بحوث الممارسة المهنية- المنظمة المتعلمة- نموذج ريدنج

Redding- التشارك المعرفي داخل المدارس- رؤية مستقبلية.

*Employing professional practice researches to support the shift towards the learning organization model in Egyptian schools:*

*A future Vision*

**Abstract:**

The research aims to present a future vision to support the shift towards the learning organization model in Egyptian schools, by benefiting from employing professional practice research, taking into account the nature of the cultural context of Egyptian schools, and in accordance with the opinions of a number of experts and specialists in the principles of education and educational planning, based on the analysis of the theoretical framework of the research, in addition to for an analytical study on the reality of the learning organization in Egyptian schools. To achieve this, the research employed the descriptive approach to collect information related to professional practice research and its contributions to supporting the shift towards the learning organization model, in addition to employing one of the methods of future studies, which is the Delphi method, relying on the Delphi method based on information as data for experts to use in making judgments on the issue. The research presented for opinion poll, the research yielded a number of results, the most important of which are: that professional practice research within schools includes creative ideas and experimentation, shares successful practices, and supports collective learning and collective participation in solving school problems. This represents the foundation of a learning organization.

The axes of the future vision were to determine the opinions of experts on the contributions of professional practice research in supporting the shift towards the learning organization model, in accordance with the five steps of the Redding model, which is the unique model in assessing and evaluating the characteristics of the learning organization, through the following five steps: (Determining the goal and benefit of the shift towards... The learning organization model in Egyptian schools, choosing the evaluation tool and discovering results in Egyptian schools, developing the learning organization strategy in Egyptian schools, planning the learning organization initiatives in Egyptian schools, implementing the learning organization initiatives in Egyptian schools). The vision also presented a number of proposed mechanisms and procedures to implement the opinions of experts in accordance with the context. Cultural assessment for Egyptian schools, predicting obstacles to implementation and presenting proposals to overcome those obstacles.

Keywords: Professional Practice Researches- The Learning Organization - Redding Model- Knowledge Sharing within Schools- A future Vision.

## القسم الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

أسهمت التحديات والتغيرات المعرفية المتسارعة في المجتمعات متقدمها وناميها على السواء؛ في تغيير نظرة العالم إلى التعليم لتصبح نظرة تؤكد على التعلم وليس التعليم، وتستهدف انتقاء المبدعين، ومن هنا يتضح دور مؤسسات التعليم في التكيف مع تلك التغيرات، وتحقيق الرقي لمجتمعاتها، ولن يتأتى ذلك ما لم تحدث في ذاتها تجديداً يحقق تكيفها مع ما يحيط بها من تغيرات، إذ لم تعد الأساليب التنظيمية والإدارية والتعليمية التقليدية مناسبة بالشكل الكافي للتعامل مع متغيرات هذا العصر؛ مما يفرض على هذه المؤسسات والجهات ذات العلاقة بها؛ حتمية التجديد الذاتي النابع من داخلها بما يمكنها من استيعاب الثورة المعلوماتية واجادة التعامل مع التطورات المختلفة ذات الصلة بها.

وفى هذا السياق فقد حظيت عمليات إصلاح التعليم في ضوء نموذج المنظمة المتعلمة باهتمام كبير على المستويين العالمي والمحلي، حيث أشار تقرير المفوضية الأوروبية **European Commission** إلى ضرورة تبني هذا النموذج لتطوير التعليم في جميع أنحاء أوروبا (European Commission, 2018: 14).

كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **Organization of Economic and Cooperation Development (OECD)** دليل عمل اقترحت من خلالها نموذجاً متكاملًا للمدارس الأوروبية من أجل دعم تحولها إلى منظمات متعلمة، باعتبار المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الواحد والعشرين وهي منظمة التعلم المستدام. وسرعان ما انتشر فكر المنظمة المتعلمة في معظم دول العالم، نظراً لما يؤديه هذا النوع من المنظمات من فوائد تتمثل في: (بناء رؤية مشتركة بين جميع المنتسبين للمنظمة التعليمية، توفير فرص التعلم المستمر داخل المنظمة، تشجيع الحوار وتبادل الخبرات والتعلم الجماعي بين جميع العاملين بداخلها، الانفتاح مع بيئتها الخارجية بتأسيس ثقافة الاستقصاء والابتكار والاستكشاف، تضمين أنظمة لجمع وتبادل المعرفة والتعلم من وإلى البيئة الخارجية ونظام التعلم الأكبر، والنمذجة وقيادة التعلم المتنامي، والانخراط الجماعي في عمليات التحسين والتطوير من داخل المنظمة) **(OECD: Organization of Economic and Cooperation**

**Development, 2016: 88-89).**

وينعكس دور بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو المنظمة المتعلمة، انطلاقاً من مبدأ مشاركة العاملين في إحداث التطوير والتجديد الداخلي بالمنظمة، بالتركيز على حل المشكلات بشكل عملي كمحور لتحسين المدرسي والإصلاح الذاتي النابع من داخل المدرسة، باتباع المراحل التالية: (زيدان، ٢٠١٨: ١٢٥-١٢٦)

- مرحلة التشخيص: إذ يقوم فريق من المعلمين فى إطار جماعي بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلات والقضايا المتعلقة بمدرستهم أو بأحد أو بعض تلاميذها، لبيان الحاجة الملحة للتغلب على تلك المشكلات.
- مرحلة التحليل: ويتم في هذه الخطوة تحليل البيانات التي تم جمعها في مرحلة التشخيص؛ بهدف التعرف على جذور المشكلات التي تعاني منها المدرسة، وكذلك تحديد العوامل القريبة من هذه المشكلات.
- مرحلة عرض النتائج: وفي هذه الخطوة يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الخطوات السابقة ومناقشة كافة العاملين بالمدرسة حولها والاستماع إلى آرائهم وتصوراتهم حول الحلول الممكنة، والاستفادة من مدخلاتهم الفكرية والعملية وصولاً إلى خطة اجرائية علاجية تحظى بالاتفاق من جميع الأطراف المعنية.
- مرحلة تطبيق الخطة الإجرائية: وذلك لتصحيح الأوضاع المسببة للمشكلة أو لنقل المدرسة إلى وضع جديد أفضل مما هي عليه، مع متابعة مراحل إنجاز الخطة، وتوفير التوجيه اللازم نحو ضمان الالتزام بالمسار المحدد لتصحيح المسار ومعالجة المشكلة.
- مرحلة التقويم: بعد تنفيذ الخطة المتفق عليها يتم تقويم مدى فعاليتها في تحقيق النتائج المطلوبة وإنجاز الأهداف المنشودة. وعادة تستخدم البيانات والمعلومات الأولية التي تم جمعها في الخطوات الأولى كنقاط مرجعية ومؤشرات للتعرف على مدى التحسن الذي طرأ على الأوضاع في المدرسة، مع كتابة تقرير يتضمن جميع الخطوات السابقة.

وبذلك يتضح من المراحل السابقة أن بحوث الممارسة المهنية تنظر بموضوعية وب عقلية علمية إلى المشكلات أولاً لفهم طبيعتها وتحديد جذورها وتشابكاتها؛ ومن ثم يتم البحث عن الحلول العملية التي تتناسب مع طبيعة المشكلة على مستوى المنظمة باستثمار الخبرات

الموجودة بداخلها، وتتبادل عمليات المعرفة بين أفرادها في إطار تشاركي، وهو ما يتلاقى مع نموذج المنظمة المتعلمة من حيث تطبيق أبعادها، تلك الأبعاد التي حددها بيتر سينج Peter Senge في عام ١٩٩٠، ثم أعاد صياغتها لتمثل في خمسة أبعاد هي: (اتباع منهج التفكير المنظومي، السيادة الشخصية، النماذج الذهنية، بناء الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي ضمن الفريق) (Senge, 1990:18)، وكذلك حدد مايلونين Moilanen في عام ٢٠٠١ في نموذج أسماه **The learning Organization Diamond** والمقصود به فوائد المنظمة المتعلمة، خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، هي: (الدوافع المتحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين، التقييم). (Moilanen, 2001: 9)، بينما حدد كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins في ٢٠٠٣م، أبعاد المنظمة المتعلمة في سبعة أبعاد، هي: (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين من خلال رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم). (Marsick & Watkins, 2003: 302)

ورغم أن النماذج والمداخل الفكرية السابقة للمنظمة المتعلمة هي الأكثر ذيوياً وانتشاراً بين الباحثين في تفسير ماهية المنظمة المتعلمة وطبيعتها، إلا أن معظم هذه النماذج والمداخل الفكرية وما جاء بعدها من نماذج، انصب اهتمامها على ذكر وتحديد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة، تلك الأبعاد التي تحتاج إلى تفسير لكيفية تطبيقها من أجل التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة. في حين تفرّد أحد نماذج دراسة المنظمة المتعلمة في تقييم وتقييم خصائص المنظمة المتعلمة وممارستها الفعلية على أرض الواقع، حيث اقتصر نموذج ريدينج Redding الذي طرحه في عام ٢٠٠٧م على الخطوات الإجرائية التي يمكن من خلال الحكم على مدى تحول منظمة ما إلى منظمة متعلمة من عدمه وذلك بتطبيق خمس خطوات، هي (تحديد الهدف والفائدة من المنظمة المتعلمة، اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج داخل المنظمة، تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة، تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة، وتطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة) حيث تعد هذه الخطوات بمثابة مؤشرات تحول أية منظمة إلى منظمة متعلمة. (Redding, 2007: 62)

وفي هذا الإطار ترى دراسة لوستسين وزملائها (Laustsen & et al., 2021: 126) أن المقياس الحقيقي للمنظمة المتعلمة هو قدرتها على ترجمة المعرفة إلى طرق

جديدة في ممارسة الأعمال، فالمعرفة ضرورية للتعلم ولكن تحتاج المنظمات أيضاً إلى القدرة على وضع المعرفة موضع التطبيق في الأعمال، ومن خلال بحوث الممارسة المهنية يتم الجمع بين القدرة على إدارة المعرفة مع القدرة على التغيير بشكل مستمر لتحسين فاعلية المؤسسة التعليمية، فالمواد المعرفية والمهارات البحثية وقدرات التعلم، تعد من الطرق الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة في ظل عصر يتسم بالتوظيف واسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى العالمي.

وفي سياق ما تقدم فإن فكر بحوث الممارسة المهنية في مصر يتوافق مع ما أشارت إليه رؤية مصر ٢٠٣٠ م من ضرورة تنمية القدرة الذاتية للمدارس، وتحقيق التنافسية في المخرجات التعليمية، مع ضرورة الاهتمام ببرامج تدريب المعلمين في ضوء المعايير العالمية، والاهتمام بالتعلم المستمر لجميع العاملين بالمدارس (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤: ٦٥). وهو ما يتفق أيضاً مع نموذج المنظمة المتعلمة وتقييم وتصميم خصائصها، وهذا يمثل منطلق البحث الحالي.

### مشكلة البحث وأسئلته:

أصبحت الأزمات المجتمعية والأوقات العصيبة التي يشهدها العالم، تشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لتحسين نوعية التعليم في كل مراحله، حيث إنها تُحدث خللاً مفاجئاً يؤثر بدوره على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي بأكمله، ويحول ذلك دون تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة، مما يتطلب إجراءات عاجلة للحد من تفاقمها. ومن أجل النهوض بالمنظومة التعليمية فأصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تبحث عن البدائل المناسبة لمواجهة المستجدات المتسارعة والمؤثرة سلباً على عمليتي التعليم والتعلم بصورة دورية، وذلك بتغيير طرق تفكير العاملين بالمدارس من حيث توفير وقت مناسب للتعلم، وزيادة مشاركة العاملين في تيسير أعمال المدرسة، وتطبيق أسلوب فرق العمل، والعمل التعاوني، بالإضافة إلى ضرورة تغيير الثقافة المدرسية بما يسمح بطرح مبادرات تجديدية وإبداعية نابعة من داخل كل مدرسة.

ولما كان من الأهمية تحول المدارس المصرية من صورتها التقليدية إلى منظمات متعلمة فعالة، قد تعدد محاولات الإصلاح المدرسي المرتبطة بدعم عمليات التعلم داخل المدارس، بالاهتمام بالتنمية المهنية القائمة على المدرسة، وذلك بإنشاء وحدات التدريب

والجودة بناء على القرار الوزاري رقم (٤٨) لسنة ٢٠٠٢م. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢: قرار ٤٨) ، مع الاهتمام بتطبيق معايير ضمان الجودة ولاسيما المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين، وتطبيق مبادرات في سياق نظام التعليم الجديد 2.0 وبخاصة مع تطبيق المناهج المتكاملة وذات التخصصات البينية، مثل: برنامج المعلمون أولاً. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠: ٧٢) . ورغم تعدد هذه الجهود إلا أن واقع المدارس المصرية يشير إلى أن هناك عديد من القيود والتحديات التي تحول دون تمكن المدارس من التعامل بكفاءة مع المشكلات والمستحدثات والتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل المدرسية، ومن هذه القيود والتحديات ما هو وثيق الصلة بإمكان التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، مثل: محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدارس، علاوة على محدودية استخدام نظم المعلومات الإدارية لعدم امتلاك المدارس لقواعد بيانات بداخلها، بالإضافة إلى غياب أساليب التحفيز على الإبداع داخل البيئة المدرسية، ولعل هذا ما يجعل إدارة كل مدرسة تسعى إلى المحافظة على الوضع الراهن، أكثر من التفكير في طرح مبادرات لتحسين مستويات الأداء. (أحمد، وصادق، وعبد الله، ٢٠١٨: ٣٩٠)

ويزيد على ذلك الافتقار إلى آليات لتعزيز ثقافة الحوار بين أعضاء الهيئة التعليمية بالمدارس وتدريبهم على كيفية تبادل الآراء والاستفسارات مما يوجد فرصاً من الحوار البناء الذي يقود إلى الابتكار والإبداع، فرأي الجماعة أفضل من رأي الفرد في حل المشكلات، وتصحيح الأفكار السلبية وتصويبها ينشئ مناخاً فعالاً يقود إلى تطوير المدارس ويرتقى بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء الهيئة التعليمية بعضهم البعض. (خضر، ٢٠١٥: ٢٠٢) وعلاوة على ذلك فإن المناخ التنظيمي بالمدارس لا يؤهل بالشكل الكافي لتشجيع العمل الفريقي بالرغم من أن الموارد المعرفية وقدرات التعلم التشاركية من الطرق الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تملكه من أصول للمعرفة وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة. (أرناؤوط، ٢٠١٦: ٢١٩)

وعلى الرغم من أن هناك إدراك ووعي من قبل أعضاء الهيئة التعليمية داخل كثير من المدارس لقيمة ما تملكه كل مدرسة من أصول معرفية أي النظر إلى ما يملكونه من معارف ومهارات على أنها السبيل نحو التطوير داخل المدارس، إلا أن هناك قصوراً في قياس أنشطة التشغيل الداخلية لتحديد مستويات الجودة والتكلفة والقيمة المضافة من تحويل المدخلات إلى

مخرجات. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٠: ٧٦)، أضاف إلى ذلك أن التحديات المعلوماتية أضحت بأبعادها المختلفة منطلقاً لدعوات عديدة لضرورة تطوير النظام التربوي داخل المدارس بجميع مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وبخاصة في ضوء عجز النظام الحالي عن مواجهة التحديات التي أفرزتها تقنية المعلومات والاتصالات، وتحول العالم من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي؛ لهذا تتسابق كثير من الأمم لتطوير نظمها التربوية بهدف إعداد مواطنيها لعالم موجه بالتقنية، فقد أصبح للتكنولوجيا أثراً كبيراً في مختلف المجالات لمواكبة التغيرات العالمية. (يونس، ٢٠١٥: ١٦٠)

وفي هذا المقام يشير واقع المدارس المصرية إلى ضعف مستويات مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في وضع الرؤية العامة والمستقبلية للمدارس، علاوة على ضعف الجهود التي تبذلها المدارس في وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة ومتبادلة بين المعلمين وبين القيادة الإدارية، بالإضافة إلى قصور المدارس في التركيز على تعزيز ثقافة الحوار بين أعضاء الهيئة التعليمية بالمدارس وخلق فرصاً للحوار البناء. (خاطر، ٢٠٢١: ١٦٢)

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في أن المدارس المصرية تفتقد إلى القدرة على التحول إلى نموذج المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة المتمثلة في وجود رؤية مشتركة للتعليم ودعم فرق التعلم الجماعي، وتشجيع التعلم الذاتي والمستمر، واستثمار المعارف والخبرات المعرفية الموجودة بالمدارس. وفي هذا السياق يأتي دور بحوث الممارسة المهنية والتي تسهم في دعم التعلم وتشجيع التشارك المعرفي بين الممارسين المهنيين في الميدان التربوي من خلال تطبيق خطوات حل المشكلات بالأسلوب والمنهجية العلمية، وبما يوافق السياق الثقافي للمدارس، ثم تنتهي تلك البحوث بنتائج يمكن تعميمها والإفادة منها في مشكلات مماثلة ولها نفس الظروف. وكل ذلك يقارب ويدعم أبعاد نموذج المنظمة المتعلمة، ولهذا تعد بحوث الممارسة المهنية من المداخل الداعمة وبشكل كبير في التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:  
كيف يمكن توظيف بحوث الممارسة المهنية لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة  
بالمدارس المصرية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لبحوث الممارسة المهنية، وإسهاماتها في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر؟
- ٢- ما واقع التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية على ضوء الوثائق والتشريعات الرسمية؟
- ٣- ما أهم إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية وفقاً لآراء خبراء التربية؟
- ٤- ما الرؤية المستقبلية لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية بالإفادة من توظيف بحوث الممارسة المهنية، بناء على آراء بعض الخبراء؟

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تقديم رؤية مستقبلية لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، بالإفادة من توظيف بحوث الممارسة المهنية وبما يوافق آراء عدد من الخبراء والمتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي، وذلك استناداً إلى تحليل الإطار النظري للبحث، بالإضافة للدراسة النظرية التحليلية عن واقع المنظمة المتعلمة في المدارس المصرية.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من كونه:

- ١- يعد استجابة للاتجاهات العالمية المعاصرة والتي تدعو إلى ضرورة تكوين المعلم الباحث المجدد القادر على تحقيق قيمة مضافة لذاته ولطلابه ولمدرسته.
- ٢- يؤكد على مدى فاعلية ممارسة المعلمين للبحوث المهنية في حل المشكلات داخل مدارسهم باعتبارها مدخلاً للتجديد الذاتي النابع من داخل المدرسة.
- ٣- يقدم رؤية مستقبلية مستندة لآراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين، بما قد يفيد المسؤولين عن التعليم ومتخذي القرار في دعم التحول نحو تطبيق نموذج المنظمة

المتعلمة بالمدارس المصرية استناداً إلى الممارسات البحثية للمعلمين من داخل مدارسهم.

### منهج البحث:

يوظف البحث المنهج الوصفي، ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية مع إتاحة عديد من الأدوات لجمع البيانات وتصنيفها وتفسيرها وفقاً لمجالات ارتباطها (العدل، ٢٠١٤: ١١٨)، ويتم توظيف هذا المنهج في جمع المعلومات المرتبطة ببحوث الممارسة المهنية، وإسهاماتها في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

كما يستخدم البحث الحالي أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفي، بالاعتماد على إحدى طرق تطبيق هذا الأسلوب، وهي: طريقة دلفي المبنية على المعلومات كمعطيات للخبراء المشاركين لتوظيفها في وضع الأحكام بشأن القضية البحثية المعروضة لاستطلاع الرأي (زاهر، ٢٠٠٤: ١٢١)، وذلك من خلال الجولات الثلاثة المطبقة على الخبراء والمتخصصين في موضوع البحث، بحيث تكون الجولة الأولى مفتوحة، ثم تأتي الجولتين الثانية والثالثة بالصورة المغلقة للاستجابات وفي نفس الوقت إتاحة الفرصة أمام الخبراء بالإضافة أو الحذف لبعض العبارات. ولذلك تحددت محاور استطلاع رأى الخبراء في المحورين التاليين:

• المحور الأول: تعريف بالخطوات الخمسة الرئيسة لنموذج ريدنج ( Redding, 2007) وهو النموذج الخاص بتقييم مدى التحول نحو المنظمة المتعلمة (النموذج المتبنى في هذا البحث)

• المحور الثاني: عرض إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو المنظمة المتعلمة استناداً على الخطوات الخمسة لنموذج ريدنج Redding، على خبراء الدراسة المستقبلية؛ لتحديد مدى اتفاقهم على مدى مناسبة هذه الإسهامات بما يوافق السياق الثقافي للمدارس المصرية.

كما تم الالتزام في جميع البيانات المتعلقة بالدراسة النظرية التحليلية عن واقع المنظمة المتعلمة في المدارس المصرية، بالخطوات الخمسة لنموذج ريدنج Redding لتقييم وتقويم مدى التحول نحو المنظمة المتعلمة؛ حيث يعد النموذج الوحيد الذي انصب اهتمامه على تقييم وتقويم جهود التحول نحو المنظمة المتعلمة، في حين اهتمت النماذج الأخرى على

عرض أبعاد المنظمة المتعلمة دون تحديد لكيفية تطبيقها في المؤسسات المختلفة ومن بينها مؤسسات التعليم.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

#### ١- حدود الموضوع:

يركز البحث على متغيرين رئيسيين: أولهما: بحوث الممارسة المهنية، والذي يتم تناوله من حيث ماهية بحوث الممارسة المهنية بالمؤسسات التعليمية، والنماذج المفسرة لها في الفكر التربوي المعاصر، وأهدافها، وخطواتها، وأساليب تطبيقها في المؤسسات التعليمية. بينما يمثل المتغير الثاني في نموذج المنظمة المتعلمة، ولقد تم الاقتصار على نموذج ريدنج Redding لتقييم وتقويم مدى التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وذلك نظراً للمبررات التالية:

أ- أن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم؟، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة.

ب- أن من أهم مجالات تقويم المنظمة المتعلمة وفقاً لهذا النموذج، توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

ج- أن النموذج قام بتحديد عدد من الخطوات لتقويم مدى التحول ومدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة، استناداً إلى خمس خطوات رئيسة لتطبيق النموذج، بيانها كما يلي:

(١) تحديد الهدف والفائدة من المنظمة المتعلمة.

(٢) اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج داخل المنظمة.

(٣) تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.

(٤) تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.

(٥) تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

وسوف يتم توضيح كل خطوة من هذه الخطوات في الإطار النظري للبحث.

## ٢- الحدود المكانية:

تعد جميع المدارس المصرية محور اهتمام البحث الحالي، وذلك نظراً لأن كافة هذه المؤسسات على اختلاف مراحلها، تتبع لسياسات تعليمية عامة تصدر من جهة رسمية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بمصر، حيث تشمل هذه السياسات كل ما يتعلق بأهداف التعليم وتوجهاته، وكل ما يرتبط بالعاملين في المؤسسات التعليمية وأساليب تنميتهم مهنيًا وكيفية اختيار القيادات من بينهم، كذلك تحدد هذه السياسات أنواع التفاعلات التعليمية والأنشطة، وصولاً إلى تحديد أساليب التقويم وطريقته. ولذلك فلم يتم التقييد بمرحلة معينة دون غيرها؛ نظراً لأن هذه المؤسسات جميعاً تخضع لنمط إداري واحد وقواعد موحدة لنظام تعليمي واحد.

## ٣- الحدود البشرية:

يتم تطبيق أداة دلفي لاستقصاء آراء الخبراء والمتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي وعينة من خبراء الميدان التربوي من المعلمين والمديرين، حول أهم إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وبما يناسب بيئة المدارس المصرية وسياقها الثقافي.

## مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

## ١- بحوث الممارسة المهنية Professional Practice Researches :

تعتبر الممارسة المهنية عن بناء يربط بين مفهومين، هما: المهنية والأداء الفاعل داخل هذه المهنية، ولكون الممارسة تعتمد على المعرفة، لذلك فلا بد من توجيه الممارسة لتطبيق المعرفة، وتوليد الجديد منها، فالعلاقة بين الممارسة والمعرفة تكاملية، ولن تتولد المعرفة إلا بالبحث عنها، ولن يتم البحث إلا بالممارسة وتطبيق خطوات متعددة بشكل فردي من قبل الممارس أو بشكل جماعي. (Green, 2009:37)

ولهذا تؤكد دراسة جونستون وماردر وشيفيلد (Johnstone, Marder & Sheffield, 2019: 85) على أن بحوث الممارسة المهنية عبارة عن عملية منضبطة تعتمد على الاستقصاء، وتهدف إلى مساعدة المعلم على تحسين أدائه وتطوير ممارساته المهنية.

بينما ينظر هجير (Hager, 2023:237) إلى بحوث الممارسة المهنية على أنها بحوث المعلمين القائمة على الاستطلاع التعاوني والبحث التطبيقي المشترك بالتشارك بين الباحثين المهنيين والأكاديميين والإداريين وبعض الطلاب والآباء .

وتعد بحوث الممارسة المهنية بمثابة عملية استقصائية تدمج في ثناياها كلا من المعرفة البحثية المهنية والمعرفة المحلية التي تشتمل على ممارسي المهنة والمعلمين. فبحوث الممارسة المهنية في التعليم تعد بحوث تطبيقية حيث يطلق عليها بحوث ممارسي المهنة وبحوث المعلمين أو بحوث الدراسة الذاتية، وذلك يعزو إلى أنه يتم القيام بها دائماً بواسطة المعلمين. (اليحيى، ٢٠٢٣: ١٨٢)

وتعرف بحوث الممارسة المهنية إجرائياً في هذا البحث بأنها: تلك البحوث التي يقوم بها المعلمون والاداريون بالمدارس وتكون موجه إلى حل مشكلة محددة أو إحداث تغييرات لازمة في بيئة العمل التي ينتمون إليها، وتتم إما بشكل فردي، أو بطريقة تعاونية باعتبار ذلك آليةً للتحسين والتجديد النابع من داخل الميدان التربوي.

## ٢- المنظمة المتعلمة Learning Organization

يعرف مويلنين (Moilanen, 2001: 8) المنظمة المتعلمة: بأنها تلك المنظمة التي تتيح للعاملين بها فرص التعلم والتطوير الفردي والجماعي؛ بما يؤدي إلى اكتساب أنماط جديدة من أساليب العمل للتفاعل مع المؤسسة التي تنعكس في أداء العاملين بحيث تجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة.

كما تعرف المنظمة المتعلمة عند كل من مارسك وواتكنز ( Marsick & Watkins, 2003:2) بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة.

بينما يعرفها بيتر سينج Singe وهو رائد فكر نموذج المنظمة المتعلمة منذ عام ١٩٩٠م، في آخر أبحاثه، بأنها: المنظمة التي يعمل أفرادها على استثمار طاقاتهم وقدراتهم في استحداث أنماط جديدة من التفكير الطموح المتحرر، والذي يساعدهم على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. (Singe, 2006: 11)

وتعرف (مصطفى، ٢٠٢٠: ٤٦) المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي تحرص على تجاوز مشكلاتها المتعلقة بتنفيذ الأنشطة والعمليات، وطرق الأداء، وعلاقتها بغيرها من

المنظمات في المجتمع، وذلك باستثمار ما لدى كوادرها البشرية من معارف وخبرات ومهارات تتعلق بكل تلك المشكلات.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف المنظمة المتعلمة إجرائياً في هذا البحث بأنها: المدرسة التي يمارس فيها التعلم الفردي والجماعي للمعلمين والإداريين بشكل مستمر لطرح المبادرات التجديدية من أجل التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة للعمل الفريقي، بما يؤهل تلك المدرسة من تحقيق السبق والتميز عن غيرها من المدارس المناظرة.

### الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من القديم إلى الحديث مع دمج الدراسات العربية والأجنبية في المحور الذي تنتمي له كل دراسة، وفقاً للمحورين التاليين:  
أولاً: دراسات سابقة تتعلق ببحوث الممارسة المهنية:

لقد تعدد الدراسات السابقة العربية والأجنبية على السواء والتي تناولت بحوث الممارسة المهنية، ومن ضمن هذه الدراسات دراسة (المهدي، ٢٠١٧: ٢٤٣ - ٢٦٦)، بعنوان: "الاحترافية المهنية: مدخل لإعداد المعلم لعالم الغد في ضوء التحديات المعاصرة"، والتي اهتمت بدراسة قضية الاحترافية المهنية في التعليم كمدخل للتعامل مع العالم المتغير المليء بالتحديات والتداعيات المختلفة، باعتبارها من القضايا ذات الأهمية في المجتمع والتي تساعد على الارتقاء بالمعلمين؛ ليكونوا قادرين على تجاوز الأساليب القديمة التي نشأوا عليها وألفوها، والارتقاء بأدوارهم حتى يرتقوا لفهم الجيل الجديد الذي يتعاملون معه ويربونه، ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة أن الاحترافية المهنية تؤكد على الممارسات البحثية للمعلمين، لكونها تساعد في تغيير دور المعلم فتجعله خبيراً في طرق البحث عن المعلومة ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً يساهم في حل المشكلات التربوية عن وعى، ويستطيع إنجاز مهامه الاجتماعية والتربوية، كما أنها تساهم في تهيئة بيئة تعليمية جيدة للطلاب، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة الإعداد الجيد للمعلمين المبدئين في الجانب البحثي، مع استدامة تقديم الدورات التدريبية التي تعزز قيامه بالمهام البحثية

بشكل فردي او في اطار فريق عمل بحثي دعماً للتحسين المدرسي وتعزيز بيئة التعليم والتعلم بممارسات فكرية وتأملية.

وهدف دراسة تايلور (Taylor, 2017:154-166)، بعنوان: "تعلم كيف تصبح محترفاً في البحث"، إلى معرفة كيفية فهم الطلاب الحاصلين على درجة الدكتوراه المهنية في التربية في إحدى الجامعات في المملكة المتحدة لإجراءات البحوث المهنية. ولذلك فقد تم تصميم الدراسة في إطار ظاهري ونموذج وصفي تفسيري باستخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقابلات شبه منظمة مع ١٢ معلماً من طلاب الدكتوراه ولقد أسفرت نتيجة المقابلات عن تحديد ثلاث طرق للتعلم البحثي من خلال المهنة ليصبح المعلم محترفاً في البحث، وهذه الطرق هي: التوافق، القدرة، والوجود، وهذه الطرق الثلاثة رغم تداخلها إلا إنها تتميز بوجود علاقة داخلية بين كيفية فهم سياق التعلم داخل المدرسة والبحث المهني والهوية المهنية للممارس في الميدان وهو المعلم. ومن ثم فقد أوصت الدراسة بضرورة اكساب المعلمين الجدد مهارات البحوث المهنية ذات الصلة بمواقف الميدان التربوي والمرتبطة بشكل مباشر بالتفاعل الصفي بين المعلم وطلابه وأثناء تنفيذ استراتيجيات التدريس المختلفة.

بينما أوضحت دراسة (الزايدي، ٢٠١٨ : ٣٣٣-٤٠٦)، بعنوان: "المتطلبات المهنية لمجتمعات التعليم: مدخل لإصلاح المدارس الثانوية (نموذج مقترح)"، أن المدرسة-بصفتها نظام مفتوح على المجتمع- ذات طابع دينامي يتأثر ويؤثر في النظام الاجتماعي، لذا أصبح من الضروري أن تكون المدرسة منطلقاً لأي مبادرة لإصلاح التعليم، وتأتي مجتمعات التعلم المهنية كأحد النماذج التي لاقت رواجاً كبيراً في العقدين الماضيين. وهنا برزت الحاجة إلى اقتراح نموذج من خلال تبني مجتمعات التعلم المهنية يمثل إطاراً تطبيقياً يؤدي إلى الإصلاح المدرسي المنشود بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية والتي بلغ عدد مدارسها (٣٦٧٦) مدرسة ثانوية: منها (١٧١٠) ثانوية عامة للبنين، (١٩٦٦) ثانوية عامة للبنات. ولقد كشفت الدراسة أن المؤشرات الدالة على مجتمعات التعلم المهنية، تكمن في الأبعاد التالية: (الرؤية والقيم الحاكمة، المسؤولية والقيادة الجماعية، الممارسات التعليمية التأملية، التنمية المهنية المستدامة، التعلم النشط داخل المجتمع المدرسي)، واختتمت هذه الدراسة الحالية بعرض نموذج مقترح لإصلاح المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وقد

تضمن هذا الأنموذج الرؤية والرسالة والأهداف، ثم الفلسفة التي يقوم عليها والمنطلقات الفكرية له، وأخيراً خطوات تنفيذه وهي: أولاً: توفير البيئة المدرسية المعززة للتعاون المتبادل والنمو الشخصي أثناء عمل أفراد المجتمع المدرسي معا. ثانياً: بناء مبادئ إرشادية وتدوينها على أن يتحدد فيها الرؤية والقيم المشتركة الداعمة لمجتمعات التعلم. ثالثاً: تعزيز مشاركة المعلمين في الأنشطة التطويرية المدرسية. رابعاً: توسيع مشاركة المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي الفعال. خامساً: ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المدرسة الثانوية. سادساً: التفكير في استراتيجيات تدعم التعلم النشط بالمدارس الثانوية.

وقد أوضحت نتائج دراسة لوستسين وزملائها (Laustsen, & et al., 2021: 115-

136)، بعنوان: "المشاركة في البحوث: تكامل المعرفة وتطوير الممارسة والتحديات"، أن إشراك المتخصصين في البحوث المهنية يساهم في التركيز على المشكلات المدرسية ويساعد في البحث المشترك لاكتساب معرفة جديدة لها آثار أو أهمية تشغيلية لتلك الممارسة. وتوضح الدراسة أن البحوث المهنية تشمل البحث التجريبي الذي يتم إجراؤه في إطار الممارسة أو مكان العمل. كما أن البحوث المهنية تنطوي على دمج الخبرة المهنية للمعلمين في الممارسات التربوية المختلفة مع وضع دليل للباحثين لاتخاذ قرارات أفضل لتحسين التعليم. علاوة على كونها تتضمن الحلول الممكنة للتغلب على تحدى الفجوة بين النظرية والتطبيق في العمل التربوي، وذلك من خلال ثلاثة سياقات، وهي: إنتاج البحوث، والاتصال البحثي بالجهات الداعمة لتنفيذ البحث، واستخدام البحث في مواقف تربوية مشابهة.

ولقد هدفت دراسة جولبي وباروت (Golby & Parrott, 2022: 231-247)،

بعنوان: "الممارسة المهنية والبحث التربوي"، إلى الكشف عن دور البحث التربوي الذي يقوم به الممارس المهني في إحداث تغييرات في ممارسة عمليتي التعليم والتعلم تسفر عن زيادة التحصيل الدراسي للطلاب، حيث إن هذا النوع من البحوث يقوم على الفلسفة التي تفرض أن الممارسة الطويلة لاستخدام البحث المهني تساهم في تطبيق مبادرات مشروعات تجديدية وتطويرية لتحسين المدرسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين بحاجة إلى دعم جماعي في شكل اجتماعات دورية ومناقشات لتعزيز كفاءاتهم الذاتية، كما أن تصورات المعلمين عن تحصيل الطلاب ذات أهمية قصوى لنجاح تغيير ممارساتهم، وكذلك يحتاج المعلمون إلى تجربة استراتيجيات جديدة قبل تغيير معتقداتهم التربوية، كما أكدت الدراسة على ضرورة بناء

المعلمين للتغيرات الإيجابية في ممارساتهم استناداً إلى دراسة معرفية عميقة، وتحسن من تصورات واتجاهات هؤلاء المعلمين نحو تطوير ممارساتهم التدريسية نتيجة للمشاركة في البحوث المهنية، علاوة على تمكينهم من مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال البحث التعاوني كأسلوب للتعلم المهني.

وهدفت دراسة هيمسلي براون وشارب (Hemsley-Brown & Sharp, 2023)

(412-432)، بعنوان: "توظيف البحث في تحسين الممارسة المهنية: رؤية تحليلية للأدبيات"، إلى استكشاف كيفية توظيف المعلمون للبحوث في إطار عملهم التربوي؛ والكشف عن ميزات البحوث التي تشجع المعلمين على استخدام نتائجها في ممارساتهم العملية؛ وذلك من خلال مقارنة بين الممارسين في مجال الطب والمعلمين داخل المدارس، وفي هذا الصدد فقد أشارت النتائج إلى أن هناك حاجة لنشر ثقافة في القطاع التربوي تدعم البحث المهني وتمثله. إذ إن هناك عدد من العوامل التي تجعل من بحوث الممارسة المهنية ضرورة ملحة في مجال التعليم، وبخاصة بعدما أدت الاختلافات الرئيسية في الطريقة التي يتم بها بناء المعرفة البحثية في العلوم الاجتماعية إلى تحدي الباحثين بشأن النتائج التي توصلوا إليها، ولا سيما فيما يتعلق بسياق البحث وقابلية تعميمه وصلاحيته. لهذه الأسباب، ظهر تطوير شبكات الاتصال والروابط بين الباحثين والممارسين وزيادة مشاركة الممارسين في عملية البحث كاستراتيجيات لتحسين نتائج البحوث التربوي وتوظيف نتائجها في نطاق محدود مثل المدرسة التي تمثل بيئة البحث المهني وإطاره المحدد لأبعاده.

هدفت دراسة هجير (Hager, 2023: 235-247)، بعنوان: "الممارسة المهنية في

التعليم: البحوث والقضايا"، إلى الكشف عن الأسباب المختلفة للاهتمام المتزايد مؤخراً بالبحث عن الممارسات المهنية وتطبيقها داخل التعليم/ ولعل السبب الرئيسي هو تنامي الفهم لطبيعة الممارسة المهنية نفسها، فالممارسة المهنية هي موضوع نموذجي متعدد التخصصات يمكن رؤيته ومشاهدته من منظور مجموعة متنوعة من التخصصات والمجالات، مثل: علم الاجتماع وعلم النفس المعرفي والفلسفة ونظرية الإدارة والاقتصاد ونظرية التعلم. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المعارف التي يمكن القول إنها ذات صلة بفهم الممارسة المهنية، وعلى الرغم من اختلاف قضايا البحوث المهنية إلى حد ما إلا أن هناك اتفاق حول أن هذه الأبحاث تعتمد على الخبرة، والتعلم في مكان العمل، والتعلم من المعارف المتاحة وبطريقة

ذاتية. ومن ثم فإن بحوث الممارسة المهنية تمثل منطلقاً جديداً لحل المشكلات التربوية للممارسين من ناحية، ومناقشة الآثار المترتبة على النتائج الإجمالية للممارسة المهنية داخل قطاع تعليمي أو مدرسة من ناحية أخرى.

وبتحليل ما جاءت به الدراسات السابقة المتعلقة ببحوث الممارسة المهنية، فقد أظهرت تلك الدراسات حاجة المعلمين إلى الحصول على دعم تعليمي جماعي فى شكل اجتماعات دورية ومناقشات لتعزيز كفاءاتهم الذاتية، ولتغيير ممارساتهم للأفضل، وكذلك حاجة المعلمين إلى تجربة استراتيجيات جديدة لتجديد معارفهم التربوية استناداً إلى دراسة تحليلية تأملية عميقة، وكل ذلك يتم من خلال أسلوب للتعليم المهني، يؤديه الممارسين في الميدان التربوي ومن داخل مدارسهم فتصبح المدارس أشبه بمجتمع بحثي صغير ينقب عن المعارف بكفاءة وجماعية ويتشارك الخبرات لحل المشكلات ويشجع في تخطيط وتنفيذ المبادرات التجديدية والمشروعات التطويرية من داخل كل مدرسة وبما يناسب ظروفها وإمكاناتها المتاحة، وهو ما يطلق عليه بحوث الممارسة المهنية. ولقد أوصت هذه الدراسات إلى ضرورة فهم بحوث الممارسة المهنية لكونها ظاهرة اجتماعية مميزة ، مع طرح مبادرات بناء مجتمع المعرفة من خلال القيام بأبحاث تعاونية تجمع بين تخصصات متعددة من القائمين عليها.

ثانياً: دراسات سابقة تتعلق بالمنظمة المتعلمة:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، حيث يهتم نموذج المنظمة المتعلمة بمدى قيام المؤسسة باكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها، ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المؤسسة وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولقد تناولت عديد من الدراسات قضية التحول من المنظمة التقليدية إلى نموذج المنظمة المتعلمة، حيث هدفت دراسة (حسن، ٢٠١٨)، بعنوان: "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية"، إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية، وتوصلت إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة

المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية العامة والفنية بمحافظة الإسكندرية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لكي تتحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة يجب أن يصاحبها تحول في الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة الجامدة إلى الثقافة المرنة، وأوضحت الدراسة ضرورة قيام الإدارة المدرسية بدورها في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية العامة بالشكل الملائم.

ولقد هدفت دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٩)، بعنوان: "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة، إلى تقييم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة"، بالإضافة إلى الكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام، وتمثلت عينتها في عينة عشوائية من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي واستخدمت أداة الاستبانة في الحصول على البيانات من خلال المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير النوع (ذكر وأنثى)، والخبرة (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة - ٢٠ سنة فأكثر)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل الدراسي في توفر أبعاد المنظمة المتعلمة حيث كان توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لوحدات التدريب والجودة منخفض بنسبة (٤٠.٨٠٪)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير تبعية المدرسة. كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتقييم أداء وحدات التدريب والجودة في ضوء المنظمة المتعلمة. بينما هدفت دراسة (أبوسيف، ٢٠١٩) بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في دور متطلبات المنظمة المتعلمة"، إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة؛ وذلك من خلال التعرف على الأسس الفكرية للميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة من منظور الأدبيات الإدارية المعاصرة. وتمثلت عينة الدراسة في (٦١٩) مدير ووكيل ومعلم أول، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات

وفق المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة القادرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس قدرتها على التعلم من مواقفها الإدارية السابقة، مع استخدام هذا التعلم في مواقف إدارية جديدة، ولقد أوصت الدراسة بضرورة بناء وحدة داخل كل مدرسة ثانوية تكون مهمتها بناء الميزة التنافسية للمدرسة في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة.

ولقد اهتمت دراسة انتنليوما ونوتيلالا (Antinluoma, Nuutila, 2019: 2-13)

بعنوان: "المدرسة كمجتمعات تعلم مهنية، بالتعرف على مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بهولندا"، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المعلمين والمديرين في (١٣) مدرسة ابتدائية في هولندا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الثقافة المدرسية لها دور كبير في التشجيع على التعلم المهني، كما أنها توفر الثقة والاحترام بين المعلمين بعضهما البعض، بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة المدرسية تساعد المعلمين على التعاون في العملية التعليمية، كما أن الممارسات التعليمية تلبى احتياجات جميع التلاميذ، ومن أهم التحديات التي واجهت المعلمين عدم وجود وقت كافي للتعاون المهني، ودعم النمو المعرفي بينهم.

وعطفاً على ما تقدم فقد هدفت دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠: ٤٤-٧٨)، بعنوان: "أثر المناخ الأخلاقي في خلق منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة"، إلى بحث تأثير أبعاد المناخ الأخلاقي في خلق منظمة متعلمة، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة واستخدمت استمارة الاستقصاء وفق المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يوجد تأثير طردي ومعنوي لأربعة من أبعاد المناخ الأخلاقي وهم: الرعاية والاستقلالية واللوائح والقوانين والقواعد والإجراءات في بُعدين من أبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة المتعلمة وهيكل التعليم) أما عن بُعد ثقافة التعلم فيتأثر تأثيراً طردياً بثلاثة أبعاد للمناخ الأخلاقي وهي: الرعاية والاستقلالية واللوائح والقوانين، كما أن بُعد فرص التعلم يتأثر تأثيراً طردياً بانئين من أبعاد المناخ الاخلاقي، وهما: الاستقلالية واللوائح والقوانين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة

التركيز على إرساء ثقافة التعلم المستمر للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

في حين سعت دراسة فهره وبلونيس وكونتنيلا (Fahara, Bulnes & Quintanilla, 2022:28-36) بعنوان: "تصور مقترح لمجتمع تعليمي لتعليم المعلمين في المدرسة الابتدائية بالمكسيك"، إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الابتدائية بالمكسيك، وتمثلت عينتها في عدد من المعلمين والمعلمات، واستخدمت أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن بناء مجتمعات التعلم في المدارس الحكومية الابتدائية في المكسيك في تقدم مستمر، كما أن الهيكل التنظيمي للمدرسة هو المسؤول عن الحد من مشاركة المعلمين واندماجهم في المجتمع التعليمي، بالإضافة إلى الوقت المخصص للتعاون بين المعلمين قليل؛ بسبب الجداول الدراسية المزدحمة، كما أن تعلم المعلمين من أقرانهم من أهم نقاط التطور المهني.

كما هدفت دراسة (بوقريط، ٢٠٢٣: ٣٠٥-٣١٨)، بعنوان: "المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي"؛ إلى النظر في حدود الارتباط القائم بين المنظمة المتعلمة والتغيير داخل المنظمات، فلقد أضحت المنظمة المعاصرة تشبه إلى حد ما الإنسان، فقد أصبحت المنظمات أمام تحدي تقادم المهارات وتراجع الخبرات. ولذلك أصبح من الضروري لها مراجعة أساليب عملها وممارستها وسياستها بالشكل الذي يفترض أن يولد لديها نوع من اليقظة والانتباه والاستيعاب لجميع التغيرات التي تحدث في محيطها، وهذا قد لا يكون إلا من خلال السعي الدائم لتجديد المعارف والذي بدوره قد لا يتحقق إلا عن طريق التعلم التنظيمي، الذي بدوره يؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة.

وبناءً على ما تقدم من دراسات سابقة تتعلق بنموذج المنظمة المتعلمة فإن توظيف هذا النموذج في المؤسسات التعليمية يحقق لها عديد من الفوائد، منها:

- الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية، مع تمكينها من ثقافة العمل الجماعي، وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات والمعرفة.
- تطبيق برامج التعليم المستمر، والتعلم مدى الحياة، مع تنمية وتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات.

- التأكيد علي أهمية الحوار والمشاركة، مع التركيز على الخبرات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للوحدة والمؤسسة التي توجد فيها.
- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد في المؤسسة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. ويكون ذلك من خلال التوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المؤسسة والعمل علي الربط الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية التي يعملون فيها مع أهداف المؤسسة.

### خطوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث ووفقاً لمنهجه المتبع، يتم تطبيق الخطوات التالية، وذلك استناداً الى بناء الإطار العام للبحث والذي يشمل، مقدمة البحث ومشكلته وأسئلته وأهدافه وأهميته ومصطلحاته، ودراساته السابقة ومن ثم جاءت الخطوات التالية:

١- الخطوة الأولى: تحليل الأدبيات التربوية لتحديد الأسس النظرية لبحوث الممارسة المهنية، وإسهاماتها في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر، وهو ما يظهر في القسم الثاني من أقسام البحث، حيث يتضمن هذا القسم ثلاثة محاور، كما يلي:

- المحور الأول: بحوث الممارسة المهنية في المؤسسات التعليمية.
- المحور الثاني: المنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر.
- المحور الثالث: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس.

٢- الخطوة الثانية: تقديم دراسة نظرية تحليلية لواقع التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية على ضوء الوثائق والتشريعات الرسمية. وذلك وفقاً لنموذج تقييم وتقويم مدى التحول نحو المنظمة المتعلمة والذي توصل إليه ريدنج Redding وهو النموذج الذي يتبناه البحث الحالي في تقييم وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، والموضح في حدود البحث. وتظهر هذه الخطوة في القسم الثالث من أقسام البحث.

٣- الخطوة الثالثة: بناء وتطبيق أداة دلفي لاستقصاء آراء الخبراء والمتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي وعينة من خبراء الميدان التربوي من المعلمين والمديرين، حول أهم إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة،

وبما يناسب بيئة المدارس المصرية وسياقها الثقافي. وتظهر هذه الخطوة في القسم الرابع من أقسام البحث.

٤- الخطوة الرابعة: تقديم رؤية مستقبلية لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية بالإفادة من توظيف بحوث الممارسة المهنية، وذلك استناداً إلى آراء بعض الخبراء. وتظهر هذه الخطوة في القسم الخامس من أقسام البحث.

### **القسم الثاني: الاطار النظري للبحث:**

الأسس النظرية لبحوث الممارسة المهنية، وإسهاماتها في دعم التحول نحو نموذج المنظمة

#### **المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر**

يأتي الاهتمام ببحوث الممارسة المهنية من منظور ما يعود على المعلم من زاوية التنمية المهنية وهي تتم على رأس العمل، حيث إن بناء المعلم لمعرفته بنفسه يتسق مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تنادي ببناء المعلم لمعرفته بذاته، فالمعلمون يمتلكون مخزوناً هائلاً من المعرفة المتصلة بممارساتهم التدريسية، لكنهم لا يستفيدون من ذلك. ويأتي هنا دور بحوث الممارسة المهنية لتمكين المعلمين بشكل فردي أو بشكل جماعي من مواجهه التحديات وحل المشكلات التي تواجههم بأنفسهم وهذا يساعدهم على بناء معارفهم بأنفسهم مع نشر وتداول هذه المعارف والخبرات بين الزملاء وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية وهذا ما تؤكد عليه المنظمة المتعلمة وتؤكد على ضرورة حدوثه من أجل التحول لنموذجها القائم على نشر المعارف واستثمار الخبرات بين جميع أعضاء المؤسسة والمؤسسات ذات الصلة.

ويتم تناول هذا القسم من خلال المحاور الثلاثة التالية:

#### **المحور الأول: بحوث الممارسة المهنية في المؤسسات التعليمية:**

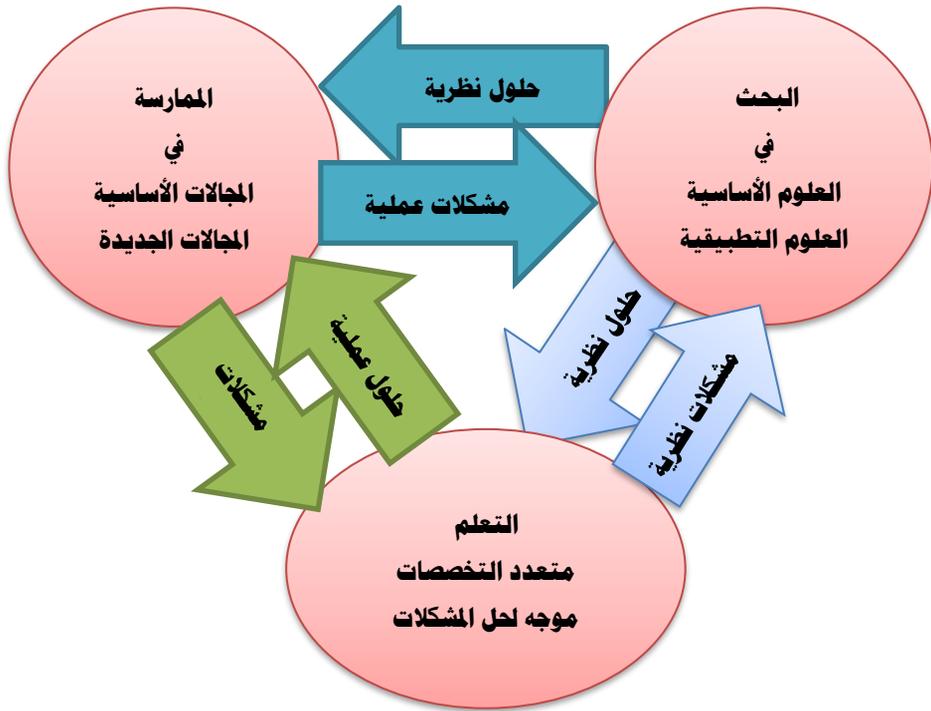
ويتم تناول هذا المحور من خلال مجموعة العناصر التالية:

#### **أولاً: ماهية بحوث الممارسة المهنية بالمؤسسات التعليمية:**

إن شأن بحوث الممارسة المهنية هو نفس شأن البحوث العلمية الأخرى، يتم إجرائها في ظل دستور أخلاقي يوجه عمل الباحث، الذي يحرص من خلاله على التأكد من صحة وصدق المعلومات، هذا فضلاً عن سرية البيانات سواء كانت عن المتعلمين أو أحوالهم

الاجتماعية أو عن الزملاء، كما يحرص على قيم البحث العلمي وضوابطه. وإذا كانت بحوث الممارسة المهنية ذات أهمية لكل العاملين في الميدان التعليمي بصفه عامة، فمن الأجدر أن تكون بحوث الممارسة المهنية أكثر أهمية لإحداث التجديد النابع من داخل المدارس خاصة ونحن في عصر يتسم بالتطور العلمي والتكنولوجي لوسائل الاتصال والمعلومات ومن الضروري متابعة كل ما هو جديد في مجال التعليم من طرق وأساليب تربوية حديثة من أجل الاستفادة منها. ولقد نبعت فكرة بحوث الممارسة المهنية نتيجة التأثر بأربع حركات هي: (جمال الدين، ٢٠١٥: ٦٥-٦٧)

- الحركة الأولى: حركة التربية المستندة على العلم: والتي اهتمت بتطبيق الطريقة العلمية في التربية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.
  - الحركة الثانية: حركة إعادة تنظيم المناهج، والتي تعددت وجهات النظر فيها حول مساهمة بحوث الممارسة المهنية في تغيير وتحسين الممارسات المنهجية، وذلك بتوظيف الممارسين لنتائج أبحاثهم.
  - الحركة الثالثة: حركة ديناميات الجماعة: وهي تلك الحركة التي تركز على مواجهة المشكلات الاجتماعية في المؤسسات المختلفة، من خلال البحث في تلك المشكلات وإيجاد الحلول الابتكارية لها.
  - الحركة الرابعة: الحركة التقدمية التجريبية: والتي ظهرت فيها الدعوات والنداءات صريحة بضرورة قيام المعلمين بأبحاث في فصولهم ومدارسهم.
- وفي هذا الإطار تقوم بحوث الممارسة المهنية على أداة مهمة وهي التأمل، والتأمل يلي الممارسة المهنية؛ ويهدف إلى تحسينها والتوصل إلى معارف وخبرات جديدة مما يوفر فرص عديدة لتنمية العاملين في الميدان التربوي وتعمل بحوث الممارسة المهنية على تحليل الممارسة الحالية وتعديل تفكير الممارسين حول المشاركة بفاعلية من أجل التأكد من صحة الممارسة الجيدة.
- وتظهر معالم العلاقة بين البحوث، والممارسة المهنية، والتعلم من خلال المخطط التالي:



شكل (١): العلاقة التفاعلية بين البحوث والممارسة المهنية والتعلم  
المصدر: (Green, 2009: 62)

وباستقراء المخطط السابق وانطلاقاً من الاهتمام بإعداد الباحث التربوي وتأهيله في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية، والتي ترتب عليها ضرورة اكتساب مهارات البحث المختلفة، فإن بحوث الممارسة المهنية من أهم الوسائل التي تقوم بذلك للأسباب التالية: (Green, 2009: 62-64)

- ١- تقوم بحوث الممارسة المهنية على فكرة مفادها أن من يواجه مشكلة ما يكون أقدر الناس على حلها؛ لذا فإنها تعمل على ترسيخ فكرة المعلم الباحث.
- ٢- توفر بحوث الممارسة المهنية عدة بدائل مرغوباً فيها، وهي أكثر موضوعية لأساليب حل المشكلات الدراسية مقارنة بتلك التي تقوم على الذاتية والانطباعات الشخصية.
- ٣- تساعد المعلمين والباحثين في الوقوف على ما هو جديد من اتجاهات وتجارب تربوية عالمية.

٤- تقوم بحل المشكلات التعليمية التي تواجه الممارسين من المعلمين ومديري المدارس وتحسين الممارسات التعليمية، وكذلك توفير الوسائل المختلفة التي تساعد على تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا.

٥- تقوم بتضييق الفجوة بين البحث التربوي التقليدي وممارسات المعلم والمشكلات الحقيقية التي يواجهها داخل الفصل والمدرسة.

٦- تساعد على تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات البحثية بين الباحثين.

٧- تساعد المعلم على تنمية قدراته التحليلية ووعيه بذاته وتفكيره الناقد وتطوير قدراته البحثية.

٨- تعد بحوث الممارسة المهنية أداة أساسية للربط بين النظرية والتطبيق وسد الفجوة بين المدرسة والعالم الخارجي، حيث تعد بحوث الممارسة المهنية منهجية متكاملة تربط المعلم بالسياق التدريسي والاجتماعي للمدرسة وبمشكلات الطلاب وبيئة التعلم.

٩- تعد من البحوث التساهمية حيث تشغل كل من يعمل بالمدرسة من معلمين وإداريين ومشرفين، ولذلك كل يسهم في تنفيذ خطواتها ومشاركة نتائجها.

والجدير بالاهتمام أن بحوث الممارسة المهنية ليست حلاً للمشكلات في محاولة لمعرفة الصواب والخطأ وإنما هي سعي من أجل معرفة كيفية التحسين، فهي منهج للتغيير قبل أن تكون منهج في التفكير، ولذلك فهي نوعية من البحوث تعتمد على ثلاثة من الأسس والمرتكزات المحورية:

أ- المرتكز الأول: التجريب المهني:

يشير التجريب المهني إلى التحول من نقل المعرفة إلى صناعة المعرفة، وهو تحدي يفرضه التحول الاجتماعي من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، بتطبيق مبدأ الالتزام والاستعداد لتحمل عواقب وآثار التجريب فقد تقتضي نتائج البحث تعديل سلوك معين أو تشكيل فكر جديد أو التخلي عن معتقد خاطئ، كذلك عدم الفصل بين النظرية والممارسة والتغيير، حيث توفر النظرية معلومات للممارسة، والممارسة تطبق النظرية من خلال عملية ترجمة مستمرة، وكلا الأمرين مترابطان من أجل تحقيق عملية التغيير، ولا ينفصل ذلك عن قيام البحث على مبدأ المخاطرة وإزالة المخاوف المتعلقة بالتغيير فمهما كانت النتائج ستم عملية التعلم. (جمال الدين، ٢٠١٥: ٦٩)

## ب- المرتكز الثاني: المسؤولية الذاتية للتنمية المهنية:

فبحوث الممارسة المهنية تعد من الأساليب التي تسهم في استثارة دوافع التحدي الذاتية للمعلم للسعي باستمرار نحو النمو المهني، مع الاستناد إلى مبدأ التعاون بين الباحثين المشاركين في تلك البحوث؛ بمعنى أن أفكار وآراء كل فرد على نفس القدر من الأهمية. كما تجسد طبيعة بحوث الممارسة المهنية في تعدد الآراء وتعدد الإجراءات الممكنة والتفسيرات للمشكلة موضع البحث عن طريق المناقشة المستمرة بين المشاركين وصولاً إلى نص جماعي في التقرير النهائي. مع عدم تغافل مبدأ نسبية الحقيقة ومحدودية النتائج: فلا يتم تعميم نتائجها حيث تتم بحوث الممارسة المهنية في بيئة تعليمية محددة ذاتية المعطيات، ولكل فصل دراسي حقائقه ومعطياته والتي لا تنطبق على الفصول المجاورة بنفس المؤسسة التعليمية، وكذلك كل مشكلة بحثية تختلف عن الأخرى. (زامود، كوكليس، وكلاين، ٢٠٠٩:

(٩٨

## ج- المرتكز الثالث: الاستدامة أو الاستمرارية:

تعد عملية البحث والاستقصاء عملية مستدامة ومستمرة مع المعلم منذ الإعداد للمهنة حتى طيلة مساره الوظيفي، فلا ينفك المعلم طوال ممارساته المهنية عن النقد التأملي في القضايا والمشكلات والإجراءات المصاحبة لها ووضع أسس وافتراسات لإجراءات حلولها، مع النقد المنطقي للمشكلات بفهم العلاقة بين الظاهرة وسياقها وكذلك بين العناصر المكونة للظاهرة موضع البحث، مع ضرورة المرونة والمراجعة المستمرة أثناء إنجاز البحث، وعدم التقيد بمنهجية صارمة تتعارض مع الطبيعة المتغيرة للظاهرة التربوية، فلا وجود للثبات وفق فلسفة بحوث الممارسة المهنية. (عليوة، ٢٠١٠: ٩٨)

ويزيد على المرتكزات السابقة أن بحوث الممارسة المهنية ترتبط بالممارسة التفكيرية، فبحوث الممارسة المهنية والممارسة التفكيرية وجهان لعملة واحدة هي حل المشكلات، وأولى الناس بحل هذه المشكلات هم أصحابها من التربويين إداريين كانوا أم فنيين، وهو ما يتطلب امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للقيام ببحوث الممارسة المهنية لكلا الفريقين. لذلك ظهرت الحاجة إلى فهم بحوث الممارسة المهنية، وكيفية القيام به، ليتمكن الممارسون للعمل التربوي من مواجهة التحديات وحل المشكلات، وإنتاج المعارف وبنائها بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية الحديثة، وليوفر أداة منهجية للتفكير تساعدهم على النمو المهني،

وتحسين ممارساتهم المهنية من خلال تطبيق عمليات التفكير والتأمل فى هذه الممارسات.  
(Rogers, 2013 :65)

وبناءً على ما تقدم فإن بحوث الممارسة المهنية تعد من أهم مداخل تطوير الأداء المدرسي التي تعتمد على دراسة الواقع ومحاولة تشخيصه وإظهار ما به من مواطن قوة وضعف وتقديم تصوراً علمياً لها، وتأتى بحوث الممارسة المهنية كأحد آليات دراسة هذا الواقع وتقديم مقترحات لتحسينه. حيث تمارس البحوث وفقاً لمنطق بحثى استقصائي سليم وبقدر من المرونة والابتكارية من قبل المعلمين مما يعنى أن تلك البحوث أصبحت جزءاً من النظام المدرسي، وعنصراً من عناصر الممارسة المهنية للمعلمين دائماً وليس بشكل استثنائي، كما أنها تعمل على تدعيم اتجاه تحسين المدارس حيث تهدف إلى انخراط المعلمين مع الزملاء لمناقشة الأفكار والمعارف المهنية، وفهم الممارسات القائمة وتأمل نتائجها، ومن ثم اتخاذ القرارات بشأن الأفعال المناسبة تجاهها.

ثانياً: النماذج المفسرة لبحوث الممارسة المهنية فى المؤسسات التعليمية:

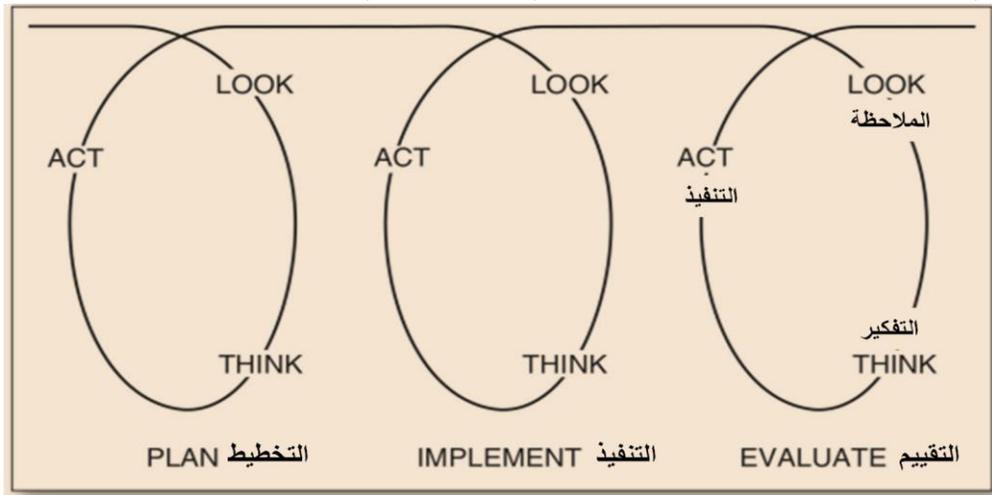
لقد بدأ الاهتمام باستخدام بحوث الممارسة المهنية يتزايد فى أوروبا مع بداية الستينات من القرن العشرين، ولم يقتصر على أوروبا وإستراليا فقط بل امتد لبعض دول أفريقيا وجنوب شرق آسيا، كما نالت بحوث الممارسة المهنية اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين فى التعليم العالي، حيث نظروا لتلك البحوث كطريقة نافعة للتنمية المهنية وخاصة فى مجال إعداد المعلم. ومع بداية سبعينات القرن العشرين وقبلها بقليل ظهرت فكرة المعلم الباحث كحركة فى مجال التعليم الثانوي بالمملكة المتحدة، وذلك من منظور يهتم بالأداء. (زامود، كوكليس، وكلاين، ٢٠٠٩: ١٠١)

وتستند بحوث الممارسة المهنية على بعض الأفكار التي وضعها كورت لوين وزملاؤه فى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعود بدايات بحوث الممارسة المهنية إلى الدعوات التي أطلقها كل من جون ديوي (John Dewey) فيلسوف التربية، وفوليت (Follett)، حيث نادى ديوي Dewey بضرورة قيام المعلمين بأبحاث فى فصولهم ومدارسهم، وأكدت فوليت (Follett) على أن الممارسين يجب أن يكونوا قادرين على القيام بأبحاث على أنفسهم فى

بيئات عملهم. ويعد كوري (Cory) أول من استخدم بحوث الممارسة المهنية في مجال التعليم عام ١٩٥٣، وقال أنه يعتقد أن بحوث الممارسة المهنية هي الأسلوب العلمي في التعليم، وأكد أنه من خلال بحوث الممارسة المهنية سيصبح إحداث التغيير والتجديد في الممارسات التربوية ممكناً؛ لأن المعلمين والمربين سيشاركون في البحث وتطبيق النتائج. (Johnstone, Marder & Sheffield, 2019: 87)

وتتعدد النماذج التي توضح ماهية بحوث الممارسة المهنية ومن أبرز تلك النماذج:  
١- نموذج (كورت لوين Kurt Lewin):

يعد هذا النموذج بمثابة مدخل بحثي موجه نحو حل مشكلة في مواقف اجتماعية وتنظيمية. وهو من أكثر النماذج شيوعاً ويتضمن سلسلة حلزونية من الحلقات كل حلقة منها تتضمن تخطيطاً وأداء يلمس حقائق ومعلومات عن نتيجة الأداء ففي الحلقة الأولى يتم تحديد الظاهر أو المشكلة وملاحظتها والتخطيط لدراستها، وفي الحلقة الثانية يتم تعديل التخطيط ثم أداء ثم تلمس حقائق ومعلومات عن نتيجة الأداء وهكذا تستمر الحلقات في تلك السلسلة الحلزونية. ويظهر ذلك في المخطط التالي:



شكل (٢): نموذج كورت لوين Kurt Lewin

لبحوث الممارسة المهنية

المصدر: (Mcintyre, 2017: 130)

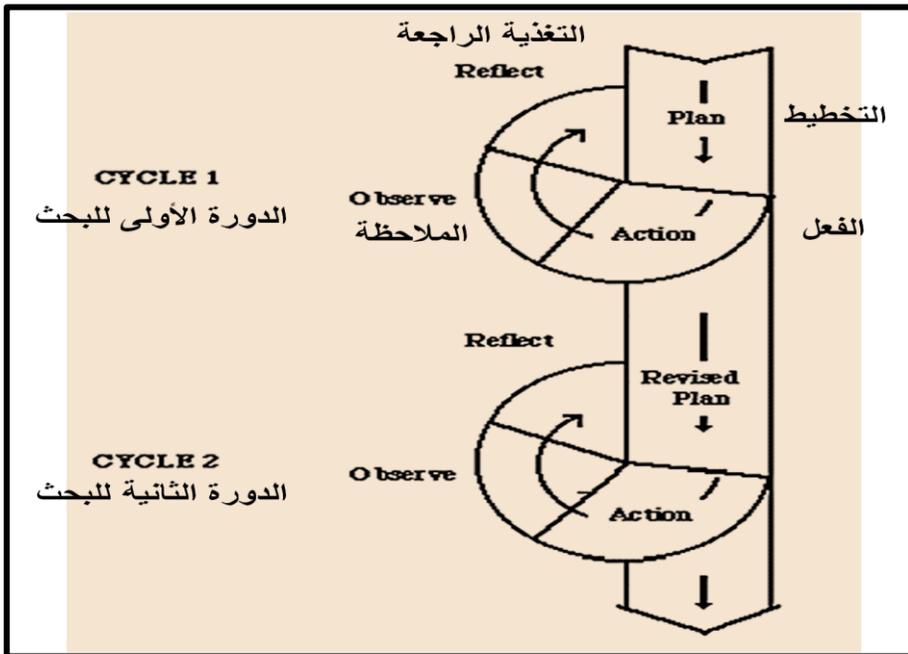
ومن خلال المخطط السابق يتضح أن خطوات عملية بحوث الممارسة توفر بوصلة أو خريطة تساعد المشاركين على تتبع تقدمهم، أينما وكيفما يتقدمون، ويجب إشراك جميع أفراد العينة قيد الدراسة في البحث حيث يتم (جمع المعلومات) والتفكير في تلك المعلومات (تحليل

البيانات) وفي تلك الخطوة يتم التحقق من فهمهم لطبيعة المشكلة قيد الدراسة، ثم توضع تلك المعلومات في خطط لحل المشكلة (الإجراءات) والتي بدورها توفر مجموعة من الفرضيات لحل المشكلة ثم يحدث (التقييم).

وفي هذا الشكل يظهر أن مراحل بحوث الممارسة المهنية تسير في شكل حلزوني وتمثل كل دورة فيه الخطوات هذا النوع من البحوث كاملة متمثلة في التخطيط، والذي يتضمن النظر والتفكير ومراقبة النتائج ثم التغذية الراجعة، وإذا لم يصل الباحث لنتائج مرجوة فإنه يعدل في الخطة ويبدأ مرحلة جديدة وتعاد الكرة مرة أخرى حتى يصل الباحث لاستنباط المعرفة بنفسه وتعديل ممارساته التعليمية في الموقف التعليمي حتى يحصل على النتائج المرغوبة.

## ٢- نموذج (كيمس وماك تاجارت Kemmis & McTaggart) :

ينفق كيمس وماك تاجارت (Kemmis & McTaggart) في أن بحوث الممارسة المهنية عبارة عن عملية حلزونية تضم عدداً من الدورات وكل دورة تتكون من أربع خطوات هي التخطيط، الإجراء، الملاحظة، التفكير" فهي عملية لولبية يقوم بها الممارس المهني خلال كل دورة بالتفكير فيما يقوم به.



شكل (٣): نموذج كيمس وماك تاجارت Kemmis & McTaggart

لبحوث الممارسة المهنية

المصدر: (Bassey, 2019: 3)

وبناءً على المخطط السابق يتضح أن هذا النموذج يعتمد على التفكير في كل دورة يقوم الباحث بها، حيث يقوم بالتخطيط للمرحلة التالية ويتمثل هذا النموذج في خطوات هي: (Bassey, 2019: 3)

أ- التخطيط: وهنا يقوم الباحثون بإعداد مخطط لتوجيه الإجراءات التي سيقومون بها. وينبغي أن تراجع الخطة بصورة نقدية وتوضح كيف سيتم تقييم التغيير المتوقع بعد استكمال الدراسة.

ب- الفعل: وهنا يقوم الباحثون بإجراء البحث ويتمثل في وضع الخطة موضع التنفيذ متضمناً الإجراءات الجديدة لحل المشكلة موضوع الدراسة، وهذا ما يميز بحوث الممارسة المهنية عن بقية البحوث حيث أن البحث يتم في الواقع وليس تجريب شيء لمعرفة هل سيكون مفيداً أم لا.

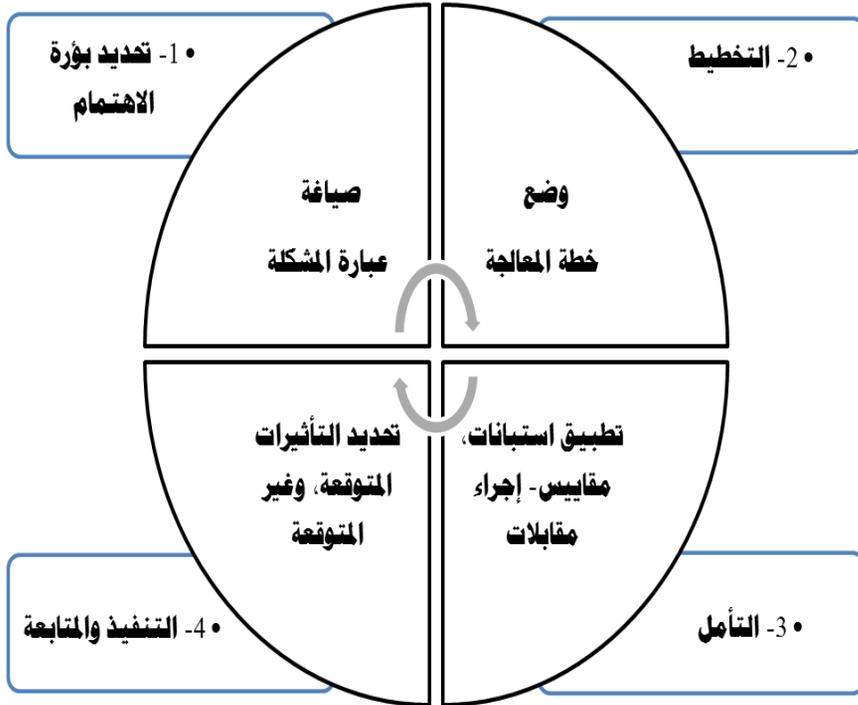
ج- الملاحظة: تأتي الملاحظة للتأكد من أن التغيير المخطط له في الخطة قد أتى بثماره في الواقع. وهنا يتم استخدام أدوات البحث العلمي لجمع معلومات حول أثر التغيير.

وبعد جمع البيانات والأدلة الكافية على التغيير، يتم التفكير في النتائج وأثرها في تحسين العمل، وبهذا تنتهي الدورة الأولى. لكن هذه الدورة ستظهر تساؤلات جديدة فيبدأ الباحث على إثرها في تعديل الخطة وبالتالي تبدأ الدورة الثانية من حلقة بحوث الممارسة المهنية، وتستمر الدورات حتى يكون الباحث راضياً عن الإجراءات التي قام بها وحققت له التغيير المنشود.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن خطوات بحوث الممارسة المهنية تترتب في شكل دائرة أو حلقة مغلقة تسير بشكل مستمر إلى أن يصل الباحث إلى نتائج المرجوة، وهنا قام أصحاب هذا النموذج بتحديد اتجاه سيره في إجراء البحث عن طريق تحديد المشكلة موضع الدراسة ثم التخطيط لبحوث الممارسة المهنية عن طريق تحديد العديد من الممارسات التي يرغب في تعديلها، ثم مرحلة تعديل الممارسات، ثم التقييم ثم الوصول لنتائج البحث، ويؤكد الشكل السابق أن إجراءات بحوث الممارسة المهنية قد تكرر لأكثر من مرة حتى الوصول للنتائج المرجوة وهذا ما يعبر عنه شكل الدائرة المغلقة، وبعد التعرف على الآراء المتنوعة لتوضيح خطوات بحوث الممارسة المهنية فإنه من الضروري توضيح الأدوات التي يستخدمها الباحث التربوي أثناء إجرائه لتلك الخطوات.

## ٣- نموذج (فليمنج Fleming) :

لقد قام فليمنج بتضمين خطوات بحوث الممارسة المهنية في شكل نموذجاً بسيطاً للطبيعة الدورية لعملية بحوث الممارسة المهنية النموذجية، تتكون كل خطوة من اجراءات على الممارس المهني أن يتبعها، وهي كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (٤): نموذج Fleming

لبحوث الممارسة المهنية

المصدر: (Rogers, 2013 :67)

ومن خلال الشكل السابق يظهر أن لبحوث الممارسة المهنية وفقاً لنموذج فليمنج أربعة خطوات كما يلي: (Rogers, 2013 :67-68)

أ- تحديد بؤرة الاهتمام: ويقصد هنا ببؤرة الاهتمام تحديد المشكلة والبحث لمعرفة أسبابها، ومن ثم العمل على صياغتها في صورة عبارة بسيطة، يمكن فهمها.

ب- التخطيط: وفي هذه الخطوة يتم تحديد الاجراءات ووضع التصورات المناسبة لحل المشكلة التي تم تحديدها وصياغتها في الخطوة السابقة، مع تحديد للمستهدف من معالجة المشكلة والنتائج المترتبة على الخطوات المتبعة في البحث.

ج- التأمل: ويتم في هذه الخطوة التفكير الواعي في تنفيذ خطة المعالجة من خلال تجميع البيانات والمعلومات بتطبيق أدوات متنوعة من الاستبانات والمقاييس وعقد مقابلات إذا لزم الأمر، من أجل التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واتخاذ ما يلزم بشكل عملي لحلها من قبل الشروع الفعلي في تنفيذ هذا الحل.

د- التنفيذ والمتابعة: وهي الخطوة الأخيرة التي يتم فيها ملاحظة ما يحدث أثناء تنفيذ خطة حل المشكلة وتوثيقها، وهي نتاج الخطوات والإجراءات السابقة، والتي يتم فيها تحديد التأثيرات التي توقع الباحث حدوثها نتيجة الإجراءات السابقة وكذلك التأثيرات غير المتوقعة، والتي قد تظهر في سلوك أعضاء الفريق البحثي بشكل إيجابي أو ربما تظهر في صورة سلبية مما يستلزم إعادة الدورة مرة أخرى.

ومن خلال تحليل النماذج السابقة والتي تفسر خطوات عمل بحوث الممارسة المهنية، أو الممارسات البحثية القائمة على واقع العمل، يمكن استخلاص عددا من النتائج المتعلقة ببحوث الممارسة المهنية داخل المدارس، من أهمها ما يلي:

- أن بحوث الممارسة المهنية تنعكس إيجابياً على جميع عناصر العملية التعليمية؛ فهي تعالج مشكلات غير نمطية خاصة بالموقف التعليمي.
- أن بحوث الممارسة المهنية تساعد المعلم في تطوير أدائه مهنيًا من خلال التدقيق على ممارساته ومحاولة اكتشاف مواطن القوة والضعف فيها، مع زيادة قدرته على تحليل المشكلات واتخاذ أفضل القرارات.
- أن بحوث الممارسة المهنية تعتمد غالباً على العمل الفردي التعاوني لمعالجة مشكلات قائمة بعينها منفردة بذاتها ولا يمكن تعميم نتائجها، على عكس البحث التجريبي أو البحث الكمي الذي يبحث عن تفسيرات قابلة للتعميم تتعلق بعدد صغير من المتغيرات.
- أن بحوث الممارسة المهنية تتضمن عمليات منهجية منظمة لحل مشكلات تعليمية بقصد تحسين الممارسة المهنية للمعلم، وتنمية الوعي حول الأوضاع الداخلية

بالمؤسسة التعليمية، وتحسين البيئة الداخلية التي تحدث فيها الممارسات المهنية للمعلمين.

### ثالثاً: أهداف بحوث الممارسة المهنية في المؤسسات التعليمية:

تقوم بحوث الممارسة المهنية على أداة مهمة هي التفكير، والتفكير يرافق الممارسة المهنية، ويهدف إلى تحسينها، والتوصل إلى معارف وخبرات جديدة، مما يوفر فرصاً عديدة لتنمية العاملين في الميدان التربوي مهنيًا، ويمكن القيام ببحوث الممارسة المهنية بواسطة مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الفرق من أجل حل المشكلات أو الحصول على البيانات من أجل إحداث التجديدات المنشودة والناבעة من داخل المؤسسة التعليمية ذاتها.

ولبحوث الممارسة المهنية هدف رئيس يتمثل في إحداث تغيير إيجابي في الممارسات اليومية داخل المدرسة، أو المنطقة التعليمية وهو إلى حد كبير يشجع المعلمين على التعلم المستمر والتفاعل داخل فصولهم الدراسية: (Huberman, 2023: 7)

ويتفرع من الهدف الرئيس السابق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

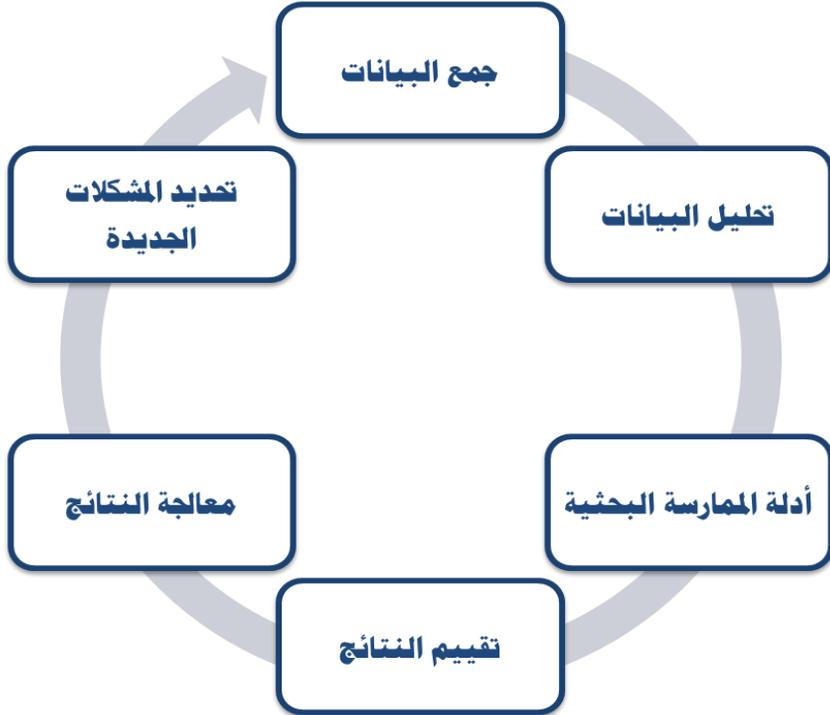
- ١- تنمية روح حل المشكلات والنقد الذاتي لدى الممارسين في الميدان التربوي.
- ٢- تكوين الشخصية المهنية المتفكرة في سبل تحسين الأداء المدرسي.
- ٣- إكساب الممارس المهني التربوي مهارات بحثية تجعله أكثر قدرة على التنافس المحلي والدولي وخدمة مجتمعه.
- ٤- تهيئة الفرص للتنمية المهنية للعاملين في الميدان التربوي، وتطوير ممارساتهم بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة واحتياجات المتعلمين. (إسماعيل، ٢٠١٣: ٨٩)
- ٥- بناء ثقافة مهنية في المؤسسات التربوية، تقوم على نشر ثقافة فريق العمل وغرس قيم الالتزام بالتحسين المستمر والتطوير الدائم للأداء لدى جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية.
- ٦- تكوين مجتمعات تعلم في المدارس والمناطق التعليمية وربما المجتمع ككل، من خلال تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير وحل المشكلات.
- ٧- الحصول على نتائج يمكن استغلالها في تحسين العملية التعليمية، وتشجيع المعلمين على الاستجابة للتغيير في أساليبهم وممارساتهم.

٨- تمكين قيادات العملية التعليمية من اتخاذ القرارات بناء على العديد من البدائل بالمشاركة مع المعلمين والباحثين التربويين. (إبراهيم، وفواد، ٢٠٢١: ٢١٨)

وبناءً على ما سبق عرضه؛ يتضح أن بحوث الممارسة المهنية تسهم في تغيير معتقدات المعلمين حول أدوارهم وممارساتهم المهنية وتغيير أفكارهم واتجاهاتهم نحو التلميذ والمنهج والمدرسة مما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية وعلى المجتمع ككل، وتتيح الفرصة للمعلمين من التمكن في التعامل مع التلاميذ والتعرف على مشكلاتهم التعليمية مما ينعكس على إدارة الصف بفاعلية. كما تسهم تلك البحوث في تأهيل الكوادر البشرية من المعلمين والمربين ليصبحوا باحثين قادرين على تطوير العملية التعليمية وتفعيل دور المعلم من خلال الحوار الجماعي وتفعيل العمل التشاركي بين المعلمين؛ مما يعزز العلاقات الإنسانية بينهم ويساهم في تطوير وتحسين ممارساتهم التربوية ويخلق باحثين يخرطون في المهنة ويشعرون بمشكلاتها محاولين التغلب عليها والبحث عن كل ما هو جديد لتطوير نوعية التعليم.

#### رابعاً: خطوات بحوث الممارسة المهنية في المؤسسات التعليمية:

يتفق معظم إن لم يكن كل الباحثين حول الطبيعة الدائرية لخطوات بحوث الممارسة المهنية، ولكن يختلف عدد تلك الخطوات من باحث إلى آخر وفق ما يراه مناسباً للبحث الذي يقوم به، فهناك من يرى بحوث الممارسة المهنية في ستة خطوات كما يلي:



شكل (٥): خطوات بحوث الممارسة المهنية  
المصدر: (Huberman, 2023: 9)

وبناءً على الشكل السابق، فإن بحوث الممارسة المهنية تتضمن الخطوات التالية: تحديد المشكلة، وجمع البيانات وتحليلها وتجميع الأدلة على صحة هذه البيانات، ثم تقييم صحة الفروض وتقييم النتائج ومعالجتها، ثم الشروع في حل مشكلات جديدة حال ظهورها، ومن ناحية أخرى فقد تم تقديم، رؤية أساسية لخطوات بحوث الممارسة المهنية وتحديد قضية أو مشكلة مطلوب تنفيذها (وهو ما نطلق عليه عصف ذهني مع الزملاء أو الملاحظة الخاصة بالمعلم) تتمثل فيما يلي: (Huberman, 2023: 11)

- جمع ومراجعة المعلومات المتصلة بالمشكلة أو القضية ووضع خطة عمل.
- تنفيذ الخطة.
- تقويم النتائج وتبادل الخبرة مع الزملاء.
- تحليل وتأمل النتائج.
- تطوير خطة العمل في ضوء ما تم تجميعه من معلومات وتوثيق النتائج لحفظها.
- إعادة الدائرة مرة أخرى حتى يتم الإجابة على كل التساؤلات.

ويتبين مما سبق أن بحوث الممارسة المهنية يقوم به الممارس المهني بمفرده، أو بالاشتراك مع مجموعة من الزملاء بالمؤسسة التربوية، أو يقوم به جميع من يعملون بالمؤسسة، وأياً كانت طرق المشاركة في القيام ببحوث الممارسة المهنية، ففي جميع الحالات هناك خطوات علمية أساسية لتنفيذه يمكن تلخيصها فيما يلي: (Mcintyre, 2017: 132)

١ - اختيار وتحديد مشكلة البحث: تبدأ بحوث الممارسة المهنية بالتفكير الجاد والمباشر لتحديد موضوع أو مشكلة تشغل بال الممارس المهني أو الباحث، ويعد اختيار المشكلة وتحديد الخطوة الأولى، وعلى الباحث أن يراعي في تحديد المشكلة واختيارها أن تكون في إطار عمله، وتكون لها علاقة بأوجه التجديد التي يرغب في تحقيقها، وأن يعمل على صياغة المشكلة بلغة سهلة وبسيطة يمكن معالجتها بسهولة.

٢ - وضع فروض للبحث: وهنا يعتمد الباحث إلى وضع فروض للبحث، وهي عبارة عن إجابات محتملة للمشكلة التي يدرسها، وهي نقطة انطلاق للباحث في تحليل الموضوع الذي يدرسه بدقة، وتوجهه إلى المعلومات والمعارف التي يجب أن يبحث عنها، بدلاً من تشتت جهوده دون غرض محدد، بل وتساعده على تحديد الإجراءات الملائمة لمشكلته.

٣ - تكوين معرفة كافية بموضوع البحث: حيث يقوم الباحث بدراسة متعمقة للأدب التربوي، مهتدياً بالفروض التي توصل إليها.

٤ - جمع المعلومات والتحقق من صحة الفروض: وهنا يقوم الباحث بوضع تصميم دقيق للإجراءات التي سيتبعها في بحثه، فيعمل على تحديد الأدوات المتاحة، ووضع خطة لجمع المعلومات والبيانات التي يتحقق بها من صحة الفروض، كما يتعين على الباحث توقع بعض التغيرات والأحداث، وهو ما يتطلب قدراً من المرونة.

وتعتمد بحوث الممارسة المهنية على مجموعة من الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات ومنها: (جمال الدين، ٢٠١٥: ٧٠) & (Shavelson, 2018: 6)

أ- الملاحظة: هي نشاط يقوم به الباحث لمشاهدة موقف معين، وتسجيل ملاحظاته بطريقة منهجية، حيث يحدد الباحث جانب السلوك الذي يخضع للملاحظة بدقة ووضوح.

ب- المقابلة: هي محادثات يقوم خلالها الباحث بطرح عدد من الأسئلة على من يقابله، وهي أسئلة تتعلق بموضوع البحث بهدف فهم أعمق للمشكلة والحصول على معلومات تفيد الباحث في تفسير المشكلة ومن ثم مساعدته على إيجاد الحلول البديلة، وقد تكون المقابلة عبارة عن أسئلة مفتوحة الإجابة أو مقيدة الإجابة أو خليط منهما، وقد تكون المقابلة فردية أو جماعية (مجموعات المناقشة).

ج- تحليل المحتوى: وهو أسلوب يساعد الباحث على تحليل محتوى الوثائق وهي مصادر جاهزة للمعلومات كالسجلات القصصية ويوميات المعلم وصحف التفكير وغيرها، وهي توفر مصدر مهم للمعلومات، يساعد على توفير أدلة توضح الموضوع أو المشكلة التي يتناولها بالدراسة.

د- دراسة الحالة: وهي أسلوب هام يستخدم في بحوث الممارسة المهنية، حيث يزود الباحث بمعلومات دقيقة عن الحالة التي يدرسها، وهذه الحالة يمكن أن تكون سلوك المتعلمين أو مشكلة في البيئة الصفية، أو طريقة تدريس أو غيره من الحالات في المجتمع التعليمي، ودراسة الحالة ذات طبيعة كيفية وهي تمثل أداة للحصول على المعلومات وتحليلها وتفسيرها للمساهمة في توضيح أبعاد الحالة واقتراح البدائل بشأنها.

هـ- المسوحات والاستبيانات: هي مجموعة من الأسئلة المقننة التي تدور حول جانب محدد من مظاهر شخصية الفرد، أو حول موقف معين، وتكون معدة ومكتوبة بشكل منظم ويتم تصحيحها وتفسيرها بطريقة منظمة وتفيد المسوحات والاستبيانات في فهم اتجاهات المتعلمين وأفكارهم، ومعارفهم.

٥- تنفيذ الإجراءات وتنظيم وتحليل وتفسير البيانات: وهنا يقوم الباحث بتطبيق الإجراءات التي صممت لإحداث التجديد، حيث يستخدم الباحث الأدوات التي تم تحديدها سابقاً، فقد تكون ملاحظات أو إجراء مقابلات أو تطبيق استبيانات أو تحليل

وثائق، ثم يقوم بتنظيم البيانات وتفسيرها من أجل مساعدته على طرح بدائل أو إجابات لفروضه السابقة.

٦- التطبيق: يباشر الباحث توظيف النتيجة التي وصل إليها في معالجة المشكلة عملياً، ويتابع النتائج فإن أدت إلى تجديد نحو الأفضل فهذا يعنى حل المشكلة، أو العودة إلى فحص الموقف من جديد.

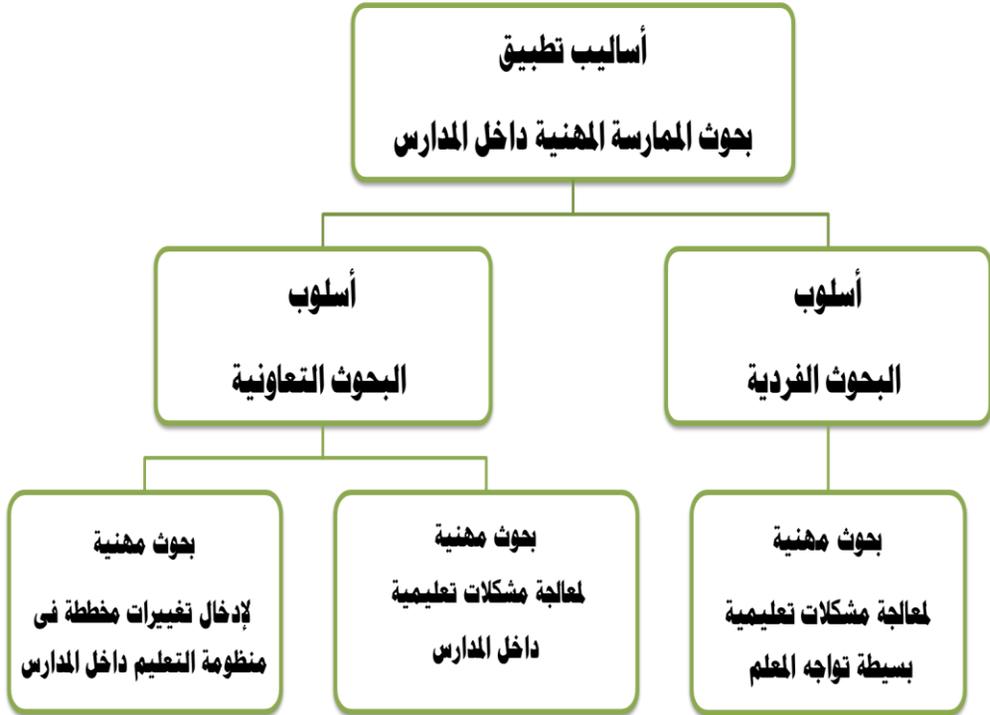
٧- كتابة تقرير البحث: وهنا يوثق الباحث النتائج التي توصل إليها في حل المشكلة، بهدف تنظيم أفكاره وإشراك الآخرين للاستفادة من نتائج بحثه ومناقشتها معاً والتفكير فيها بصورة أكثر عمقاً، وهو ما يسهم في النمو المهني للعاملين في الميدان التربوي وخلق مجتمع جيد للتعلم.

وبناءً على الخطوات السابقة يمكن القول أن بحوث الممارسة المهنية تعد بمثابة رؤية جديدة تركز على أن البحث المهني نشاط اجتماعي، وأنها تعبر عن عملية اكتساب المعرفة وتبني العلاقات التعاونية؛ من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهام المختلفة انطلاقاً من أن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

#### خامساً: أساليب تطبيق بحوث الممارسة المهنية في المؤسسات التعليمية:

أسهم انتشار بحوث الممارسة المهنية حول العالم إلى دعم حركات التجديد والاصلاح الذاتي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال إحداث التغيرات بواسطة المشاركة المباشرة مع ممارسي المهنة ممن لديهم اليد العليا على المحتوى التعليمي وتدريب التعليم السائد الخاص بعمليات التنمية المحتملة لدورات تدريبية محددة، كما يهدف إلى التجديد من خلال عمل حلقة وصل بين المناهج التعليمية والإبداع المؤسسي، وبين التنمية المهنية والعلوم التربوية الإبداعية، من خلال عملية التطبيق التأملي. علاوة على دعم بحوث الممارسة المهنية لمشاركة الجهات المعنية مما يزيد التعاون من كفاءة المشاركين في البحث. (Shavelson, 2018: 7)

ونظراً لأهمية بحوث الممارسة المهنية ومرونتها واتساع مجالاتها ودعمها للعمل الفردي والجماعي في آن واحد فقد تعددت أساليب تطبيقها داخل المدارس، وهو ما يظهر في المخطط التالي:



شكل (٦): أساليب تطبيق بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس  
المصدر: تصميم الباحثة

ومن خلال استطلاع المخطط السابق يتضح أن بحوث الممارسة المهنية تشمل نوعين رئيسيين من الأساليب، يمكن إضاحهما فيما يلي:

#### ١- أسلوب البحوث الفردية:

وهي تلك البحوث التي تجرى لمعالجة مشكلات تعليمية بسيطة تواجه المعلم **Individual Professional Practice Researches**، حيث يقوم به الممارس المهني داخل حجرة الدراسة ويتناول فيه مشكلة معينة ترتبط باستراتيجيات التدريس، أو المناهج التعليمية، أو الإدارة داخل الفصل الدراسي وهذا البحث يقوم به معلم واحد على مستوى فصل واحد بهدف استقصاء أمر ما أو دراسة مشكلة معينة. أو إحداث تغيير في أدائه بهدف تحسين تعلم طلابه. والمعلم الذي يشارك في البحوث الفردية قد يحصل أو لا يحصل على الدعم الخارجي

من الزملاء والإدارة فى المشاركة فى مناقشة موضوع بحوث الممارسة المهنية. (Kennedy, 2019: 25)

## ٢- أسلوب البحوث التعاونية:

يعتمد هذا الأسلوب على توفير الوقت والفرص المناسبة للمعلمين لتجربة العديد من الأساليب المبتكرة فى كافة المجالات التربوية داخل المدرسة، بشرط أن تكون تلك الأساليب قابلة للتطبيق على أرض الواقع، ويسمح هذا النموذج للمعلمين بالفرص الكبيرة لتجربة ما يقومون بتعلمه واكتسابه نظرياً من خلال النماذج المختلفة للتنمية المهنية. والجدير بالذكر أن النجاح فى تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على خبرات المعلمين وقدراتهم على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالأبحاث والدراسات الميدانية والدراسات الاستطلاعية التي تعالج قضية لها صلة كبيرة بالإصلاح المدرسي. (محمد، ٢٠١٥: ٢٨)

كما يهتم هذا النوع من البحوث بتنمية القدرات القيادية للمعلمين من خلال تأهيلهم للإصلاح المدرسي، ومن أهم ما يتميز به ذلك النموذج هو عدم اقتصار التدريب فيه على الجانب النظري فى المدرسة أو فى موقع العمل فقط، بل يمتد ليشمل العديد من الفعاليات التي يقوم بها المتدرب خارج المدرسة ويقوم بالتواصل مع فريق التدريب من خلال الاتصالات التكنولوجية من خلال الإنترنت، ويمكن لهذا النموذج أن يساهم فى توفير العديد من الفرص لتجربة نماذج المنهج الشامل والتعليم المعتمد على التجربة، والتعليم التعاوني، وكلها من أهم الأهداف التي يتم السعي نحو تطبيقها داخل المدارس فى ظل الإصلاح المدرسي.

(Schmltt, 2019: 435)

ويعتبر ذلك الأسلوب البحثي من النماذج ذاتية التوجيه، بمعنى أن معظم الفعاليات التي تتم داخل هذا النوع من البحوث تتم من خلال المعلم ذاته دون وجود قائد للمشروع ودون وجود مشرف عليه، إلا فى بعض الأحيان التي يتواجد فيها لمتابعة ما تم التوصل إليه فى خطة العمل، ولكن لا يكون أيضاً هناك إشراف وتوجيه إلا فى أثناء جلسات المتابعة والتقييم التي تتم من آن لآخر بحيث يجتمع كافة المعلمين مع أعضاء من المجتمع الخارجي مع ممثلين عن الإدارات التعليمية مع الإدارة المدرسية لتحديد الأمور والإنجازات التي تحققت فى المراحل السابقة للبرنامج، وتحديد الخطوات والأهداف المستقبلية للمراحل التالية، حتى يتم

تحقيق الأهداف العامة للبرنامج والوصول بالمستوي الأكاديمي والمهني للمعلمين إلى المستوى الذي يساهم في إنجاح محاولات الإصلاح المدرسي.

ويتضمن أسلوب البحوث التعاونية الصيغتين التاليتين من البحوث:

#### أ- بحوث تعاونية لمعالجة مشكلات تعليمية داخل المدارس Collaborative Research

وهو البحث الذي يتعاون في إجرائه عدد من الممارسين المهنيين، ويركز على مشكلات تحدث داخل حجرة الدراسة وقد يشارك في البحث إداريون أو أساتذة من الجامعة؛ بهدف استقصاء أمر ما أو دراسة مشكلة أو إحداث تغيير في أدائهم داخل الصف الدراسي. كما يستطيع المعلمون القائمون بالتدريس في نفس المستوى الدراسي أن يعملوا معاً ويقوموا بتشكيل فرق بحثية، وقد يتكون الفريق في أصغر صوره من اثنين من المعلمين أو قد يتكون في أكبر صوره من فريق من المعلمين والإداريين يتعاونون مع أساتذة الجامعات أو المراكز البحثية، ويتبع الفريق نفس دورة البحث والاستقصاء التي يتبعها البحث الفردي. ويعد الفريق القائم بالبحث هو المستفيد الأول من نتائج البحث، كما يمكن أن يستفيد منه التلاميذ وأولياء الأمور، وهذا يعتمد على مدى مشاركتهم في البحث، ويمكن القول بأن بحوث الممارسة المهنية التي تقوم بها مجموعة يكون أفرادها أكثر ميلاً لمشاركة نتائجهم مع الآخرين مقارنة بالبحث الفردي. (محمد، ٢٠١٥: ٣٣)

وهذا النوع من البحوث يقوم على التعاون بين العديد من الأطراف في تنفيذ برامج التنمية المهنية، بمعنى أنه يشترك في ذلك النموذج عديد من المدارس التي تعمل في مجال واحد وتنتمي لمجتمع واحد، وتقوم القطاعات التعليمية بتمويل ذلك النموذج، وتوفير الآليات والموارد التي تعمل على تفعيل عملياته، وتشترك أيضاً بعض مؤسسات المجتمع المدني في ذلك، الأمر الذي يمكن معه توفير كل المقومات التي تسهل من عملية تدريب المعلمين على الوسائل الحديثة في العملية التعليمية. (Shavelson, 2018: 6)

كما يساهم هذا الأسلوب البحثي في تزويد المدارس بالقدرة على استيعاب التكنولوجيا في العملية الأكاديمية والتعليمية من خلال تدريب كل أعضاء طاقم التدريس والإدارة وإشراكهم في برامج التنمية المهنية التي يتم عقدها بين العديد من المدارس بغرض محاولة تعظيم حجم الاستفادة التي تعود على المعلمين من برامج التنمية المهنية، والتي تساهم بشكل كبير في الاستفادة من الخبرات السابقة للمعلمين الخبراء من المدارس المختلفة، وتقوم الإدارة

المدرسية فى ذلك النموذج بتشجيع المعلمين على تطوير قدراتهم، الأمر الذى يسهل من عملية تحقيق الأهداف المدرسية حتى يكون هؤلاء المعلمون نواة لفريق تدريبي خاص بالمدرسة ذاتها. (حماد، وآخران، ٢٠١٥ : ٣٣٢)

وبناء على ما سبق يتم تدريب الفرق المشاركة فى ذلك النموذج التدريبي على مهارة صنع القرار الجماعي ومهارة وضع الخطط التي تستفيد منها المدرسة فى العصر الحديث الذي يحتاج إلى مزيد من التعاون والمشاركة بين كافة العاملين داخل المدارس، كما يتم تدريبهم على كيفية وضع خطة محكمة لتطبيق التكنولوجيا فى الفصول الدراسية ولتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية والهيكلية للمدرسة، ويتم توفير الموارد المطلوبة من خلال العديد من المصادر التي يكون لها دوراً فى وضع السياسات وصياغة القرارات المدرسية فى ظل تطبيق النظم المختلفة للإصلاح المدرسي.

ب- بحوث تعاونية لإدخال تجديدات مخططة فى منظومة التعليم داخل المدرسة-School wide Research

وهى تلك البحوث التي يشارك فيها جميع الممارسين المهنيين، بهدف حل مشكلة ما أو تحسين أدائهم من أجل تحسين تعلم جميع تلاميذ المدرسة، وقد يختار المشاركون فى البحث مشكلة ما ذات اهتمام مشترك ثم يقومون بجمع البيانات وتنظيمها وتفسيرها وقد يجمعون بيانات أخرى من مدارس أخرى، ويقومون بتحليل تلك البيانات ليتوصلوا إلى قرار بشأن ما سوف يتخذ من إجراءات، ويركز هذا النوع من البحوث على جانبين هما: (Kennedy, 2019 : 26-27)

- تحسين المدرسة من خلال العمل كوحدة لحل المشكلات، فبتكرار العمل فى بحوث الممارسة المهنية يطمح المعلمون والإداريون أن يصبحوا قادرين على العمل معاً من أجل تحديد المشكلات والعمل على حلها.
- زيادة عمق ومحتوى الاستقصاء، حيث يشترك جميع المعلمين وجميع صفوف المدرسة فى البحث وقد يشركون التلاميذ وأولياء الأمور وحتى المجتمع المحلى عند جمع المعلومات وتفسيرها ويستفيد جميع المشاركين فى البحث من نتائج البحث.

وبهذا يمكن القول بأن بحوث الممارسة المهنية بالتأكيد بحوث تشخيصية قائمة على مواجهه المشكلات الخاصة بالمؤسسات التعليمية والعاملين بها من معلمين وإداريين ومشرفين، فضلاً عن كونها بحوث تطويرية تبحث عن كل ما هو جديد ومفيد للمدرسة، من أجل تجويد وتحسين الممارسات التربوية لذلك يجب أن يشارك بها كل العاملين في الحقل التعليمي لتكون بحوث تشاركية في إعدادها وإجرائها للحصول على النتائج المرجوة، والتغلب على المشكلات التربوية التي تؤثر على أداء المعلمين وسير العملية التعليمية بالشكل المطلوب. وتطوير وتحسين الممارسات المهنية.

وبناءً على ما تم عرضه في المحور الأول من محاور الأطار النظري والمتعلقة بماهية بحوث الممارسة المهنية، يمكن القول أن ذلك النوع من البحوث غير الأكاديمية يسهم في تطوير مهارات وقدرات المعلمين والمديرين من المدارس المختلفة من خلال تزويدهم بفرص وخبرات التدريب الفني وأيضاً التدريب الجماعي والذي يعتبر من أهم متطلبات النجاح في تعميم عمليات التعلم التعاوني بين الطلاب داخل المدارس، وترتكز بحوث الممارسة المهنية على إجراء المقابلات والندوات التدريبية وجهاً لوجه مع المعلمين، بحيث يتم عقد اجتماع بين المعلمين ومعلمين خبراء من مدارس أخرى كانوا قد واجهوا نفس الفعاليات التي يواجهها المعلمون حالياً، ولديهم القدرة الفعالة على تفعيل نظم استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية داخل الفصل، وكانت مدارسهم قد نجحت في تنفيذ بنود الإصلاح المدرسي وبدأ الإصلاح يؤولي ثماره.

### المحور الثاني: المنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر:

حظيت أنشطة دعم التعلم داخل المنظمات باهتمام كبير في مجال العلوم الإنسانية بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة، فالتعلم عملية أساسية لا يخلو منها أي نشاط بشري، فبواسطة التعلم يكتسب الإنسان مجمل معارفه وخبراته ومهاراته. وفي هذا السياق يعبر التعلم داخل المنظمة عن عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر، علاوة على تشخيص واكتشاف مواطن الخلل في أدائها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات

والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير بصورة مستمرة. (Zehra, 2015: 88)

ويتم تناول هذا المحور من خلال مجموعة العناصر التالية:

#### أولاً: مبادئ المنظمة المتعلمة، وأهدافها:

يعد نموذج المنظمة المتعلمة من النماذج الداعمة لنجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر، نظراً للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية وغيرها، حيث يستند هذا النموذج إلى مجموعة من المبادئ التي تساعد على استمرارية المؤسسة وبقائها والحفاظ على المزايا التنافسية في بيئة العمل، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

#### ١- توصيل رؤية المنظمة لجميع الأفراد العاملين بها:

لكي تتطور المؤسسة وتصبح منظمة تعلم يحتاج الأمر إلى فهم جميع الأفراد العاملين فيها لأهدافها ورؤيتها ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف، وتنميتها باستمرار، هذا بالإضافة إلى فهمهم للضوابط الأساسية لنجاحها، وكيف يمكن ممارستها بشكل سليم؟. ويقتضى ذلك امتلاك الأفراد لرؤية أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك، ولهذا تعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون معاً وبصورة مستمرة. (بلعلى، ٢٠١٤: ١٧١)

#### ٢- الالتزام بالتعلم:

فالتعلم لن يحدث إلا إذا اقتنع جميع الأفراد العاملين من رؤساء، وموظفين، وإداريين بأن التعلم هو مفتاح التحسين المستمر، ويجب أن يكون هذا التعلم جزء من حياتهم في المؤسسة، وليس مجرد عملية مؤقتة تنتهي بعد وقت معين. (Voolaid, 2013: 312)

#### ٣- ارتباط التعلم بعمليات المؤسسة:

أي أن التعلم يرتبط بكل عملية داخل التنظيم، وهذا يعني تعزيز عملية التعلم في جميع مستويات المؤسسة من أجل تحسين إجراءات العمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفى هذا السياق يأتي الحرص على التعلم بدعم وتشجيع التعلم الفردي والجماعي، والتنظيمي، وهذا يتطلب وضع خطة واضحة لتشجيع التعلم، وتنمية قدرات الأفراد العاملين

ودعم ورش العمل وتعزيزها، وتشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم، وتشجيع التجريب لكل ما هو جديد ومفيد. (Zehra, 2015: 89)

٤- الحد من بيروقراطية التنظيم:

المؤسسة التي تمتلك هياكل هرمية أي من أعلى إلى أسفل غالباً لا تنجح في أن تكون منظمة تعلم، لذا على المؤسسة التي تسعى لأن تكون منظمة تعلم أن تجعل هيكلها التنظيمي مرناً حتى يمكن تعزيز عملية التعلم والاتصال بين جميع المستويات دون قيود، هذا بالإضافة إلى أن الحد من البيروقراطية يشجع التجريب، والإبداع، ويشجع أيضاً التفكير بدلاً من الالتزام والطاعة دون تفكير. (بلعلي، ٢٠١٤: ١٧٢)

٥- تقييم القدرة التنظيمية:

بمعنى تقييم قدرة المؤسسة، ومدى نجاحها في تشجيع التعلم، وتبادل المعرفة بين أفرادها، فهل توفر فرص التدريب اللازمة لتعليم أفرادها المهارات التي يحتاجون إليها؟ وهل لديها أنظمة تكنولوجية فعالة؟. ويدخل في ذلك قيام القادة داخل التنظيم بنقد أدائهم والإنصات إلى المستفيدين حول كيفية تحسين الخدمات التي يقدمونها. (Voolaid, 2013: 315)

وبناءً على المبادئ السابقة فإن نموذج المنظمة المتعلمة يعبر عن تلك العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأن المنظمات المعاصرة قد أدركت أهمية التعلم في ظل بيئة سريعة التغير، فقد دخلت في عصر جديد هو "عصر المنظمات المتعلمة"، الذي يضعها في موضع تعلم دائم من أجل البقاء والاستمرار، ويفرض عليها تبني مفاهيم حديثة من بينها مفهوم إدارة المعارف والكفاءات. فإن الهدف الرئيس للمنظمة المتعلمة يتمثل في تفعيل إدارة المعرفة ورأس المال

الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، وتحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف التالية: (Zehra, 2015: 89-90)

١- تفهم المشكلات التنظيمية والاستفادة من تجارب وخبرات العمل التي تمر بها المؤسسة.

٢- تحسين القدرة المؤسسية للمدارس، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية.

٣- استثمار ونقل الخبرات والتجارب والمعارف المختلفة للمؤسسة في ظل قيم وثقافة تنظيمية مواتية للتعليم، لإحداث تطوير وتغيير في سلوك الأفراد وسلوك المؤسسة بما يحقق لها الريادة والتفوق.

٤- تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز المنشود.

وفي ذات الصدد تشير دراسة فوليد (Voolaid, 2013: 312) إلى أن من أهداف المنظمة المتعلمة تسهيل النقل الفعال للمعرفة للآخرين الذين يحتاجونها للقيام بمهامهم ومسئولياتهم الوظيفية، كما أنها تستخدم في تنفيذ العديد من الأنشطة داخل المنظمات، مثل: وضع خطة التطوير، ودعم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، كما أنها تعمل على تحسين عملية صنع القرار، وتحسين الخدمات، وتقليل التكلفة، وتحديد المعرفة المطلوبة داخل المؤسسة، والعمل على تطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها من خلال تشجيع القدرات البشرية المبدعة .

وتذهب دراسة (بلعلي، ٢٠١٤: ١٧٤) إلى أن أهم أهداف المنظمة المتعلمة، تتمثل في الاستفادة بمخزون المعرفة والتجارب والخبرات المتراكمة والمكتسبة في بناء تصورات جديدة حاکمة لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وصياغة الاستراتيجيات وتصميم السياسات وتنفيذها، وتحقيق التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وبالنظر لأهداف المنظمة المتعلمة السابقة والمعبرة عن وجهات نظر متعددة، فإنها تركز في مضمونها على توفر المعرفة للمؤسسة، وإدارتها بشكل دائم وفعال، كما أنها تركز على ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم هذه المؤسسة، ويحقق أهدافها بكفاءة من خلال تخطيط

جهود المعرفة داخل المؤسسة، كما أنها توفر مناخ تنظيمي إيجابي سائد يساعد في بلورتها وتطبيقها. وعلى ذلك يمكن تحديد أهم ما يرمى إليه نموذج المنظمة المتعلمة فيما يلي:

- التعلم من خبرات وتجارب أفراد المؤسسة: الاستفادة من خبرة كل فرد في المؤسسة، وتجارب الأفراد العاملين لخدمة المؤسسة وتطويرها للأفضل.
- التعلم من خبرات المنظمات الأخرى: أي أن تتعلم المنظمات من بعضها البعض من خلال المقارنة المباشرة للأداء لاكتشاف كيفية تفوق بعض المنظمات عن منظمات أخرى، والاستفادة من أساليب وعمليات المنظمات المتقدمة في تحسين المنظمات الأقل تقدم منها.
- تجريب أساليب وطرق جديدة لحل المشكلات بطرق إبداعية: وهذا يعتمد على استخدام البيانات والمعلومات لتشخيص المشكلات واستخدامها في صنع القرارات، مع تشجيع المؤسسة لأفرادها لتجريب الأساليب الجديدة والمتنوعة، والمبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### ثانياً: النماذج المفسرة للمنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية:

هناك عديد من النماذج عن المنظمة المتعلمة والتي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأشهر هذه النماذج وفقاً لترتيبها الزمني من القديم للحديث، كما يلي:

#### ١- نموذج (بيتر سينج Peter Senge)

وضع هذا النموذج بيتر سينج Senge الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة وذلك في عام ١٩٩٠، ثم بلور سينج Senge خمسة أبعاد ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي: (Senge, 2006: 132-133)

#### أ- التفكير النظامي System Thinking :

وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

#### ب- التميز الشخصي Personal Mastery:

وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

**ج- النماذج الذهنية Mental Models:**

وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

**د- الرؤية المشتركة Shared Vision:**

وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

**هـ- فرق التعلم Team Learning:**

وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

وبناءً على ما تقدم فقد حدد بيتر سينج الأبعاد السابقة للمنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهت إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في أواخر القرن العشرين، واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. لذلك فقد ركزت أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لمدخله الفكري على تطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره، من خلال دعم القيادة، ونشر الثقافة، وتطبيق الاستراتيجيات، وإدارة المعرفة داخل المنظمة على الدوام.

**٢- نموذج (مايلونين Moilanen):**

اقترح مايلونين Moilanen عام ٢٠٠١م نموذجاً للمنظمة المتعلمة أسماه لآلياً منظمة التعلم (The learning Organization Diamonds) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي: (Moilanen, 2001: 8).

**أ- الدوافع المحركة (Driving Forces):**

ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

**ب- تحديد الهدف (Finding the Purpose):**

ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

### ج- الاستطلاع (Questioning):

يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

### د- التمكين (Empowering):

ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصًا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

### هـ- التقييم (Evaluating):

ويعني الاهتمام بنتائج الأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفراح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

وبتحليل الأبعاد السابقة يتبين تركيز المنظمة المتعلمة على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الحقيقية للمدارس والتحديات التي تواجهها، بما يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، بحيث تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر التي يتضمنها نموذج المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.

### ٣- نموذج (مارسك وواتكنز Marsick and Watkins)

قدمت كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام ٢٠٠٣م نموذجًا متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات المنظمة (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات) حيث يشتمل كل

عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينهما لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي: (Marsik& Watkins, 2003: 302-304)

أ- إيجاد فرص للتعلم المستمر:

حيث يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة حيث يتضمن نظام التعلم من ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم، أنماط التعلم.

ب- تشجيع الاستفهام والحوار:

حيث تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجدية من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة. ولذلك فالأسئلة والمناقشات والحوارات مفتوحة بصفة مستمرة بين جميع العاملين في كافة المستويات داخل المنظمة التعليمية.

ج- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:

المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد ثقافة المنظمة المتعلمة في دعم التعاون وفرق العمل من خلال دعم المشاركة في المعرفة والتعلم من الأفراد وذوى الخبرات ومن خلال ممارسة الأنشطة، والعمليات التي تنفذها المنظمة لتحقيق أهدافها.

د- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فعال، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية، تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم من خلال رؤية مشتركة متفق عليها من جميع العاملين داخل المنظمة.

هـ- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة. وهنا يتحول الأفراد في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهنيين.

و- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

يتم ربط المنظمة بالبيئة الخارجية من خلال النظام التقني، حيث يتألف هذا النظام من الأجهزة التكنولوجية، والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعلميات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

ز- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم:

توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة. حيث تعد القيادة من العناصر ذات التأثير الواضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الأفراد في ادائهم لأعمالهم، وكذلك في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

٤- نموذج (ريدنج Redding):

تمكن ريدنج Redding في عام ٢٠٠٧ من بناء نموذج لتقييم وتقويم مدى التحول نحو خصائص المنظمة المتعلمة، فالغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم؟، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، ولذلك يقترح النموذج دليلاً

لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح عديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي Naperville بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات استناداً إلى ما يلي: (Redding, 2007: 62)

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والإدارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن ريدنج Redding لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة الخطوات التالية :  
(Redding, 2007: 63-65)

أ- تحديد الهدف والفائدة من المنظمة المتعلمة:

تؤكد هذه الخطوة على ضرورة امتلاك كل منظمة لرؤية مشتركة موجهة نحو التعلم، بحيث تدفعها تلك الرؤية نحو العمل بقوة واستمرار لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وأن يشترك في صياغة تلك رؤية وتحديد أهدافها جميع أعضاء المنظمة من داخلها مع إشراك أصحاب المصالح والمعنيين من خارجها، وذلك بهدف تعزيز ودعم التعلم المهني المستمر لجميع العاملين، وذلك نظراً للفائدة المرجوة من التطوير المهني للمعلمين والذي يكون له تأثير إيجابي على ممارسات الأفراد والمستفيدين، ويجب أن تستند عمليات التطوير المهني على الانتقال من التطوير المهني إلى التعلم المهني، مع دعم ممارسات التعلم والتدريب مدى الحياة، بالإضافة إلى التعلم المهني في مكان العمل، مع توفير الوقت والموارد اللازمة للتعلم.

ب- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج داخل المنظمة:

تتضمن هذه الخطة تحديد مدى امتلاك كل منظمة للأدوات والوسائل المتعلقة بتقييم وتقويم أداء أعضائها بحسب طبيعة النشاط السائد بداخلها، ومن الضروري في هذا الشأن

التأكيد على علانية معايير التقويم وادواته مع ضرورة الالتزام بخطط علاجية مبنية على نتائج التغذية الراجعة لاتخاذ مسارات تصحيحية عند وجود أخطاء أو تشخيص مشكلات بسيطة أو محورية. وهنا يبرز دور قيادة المنظمة، حيث تمثل هي العنصر الرئيس الذي يربط بين جميع أجزاء المنظمة التعليمية معاً، مع تأسيس ثقافة التعلم التي تشجع وتسهل التعلم التنظيمي، والحوار المهني والتعاون، وتبادل المعرفة وتشجيع التفكير التأملي وبناء معتقدات بأهمية التحسين المستمر القائم على المدرسة وبمساعدة أعضائها أنفسهم.

#### ج- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة:

ترتكز هذه الخطوة على أن المنظمات المختلفة ومنها المدارس لا تعمل من فراغ، حيث إنها أنظمة مفتوحة تتأثر ببيئتها الخارجية. ولذلك كان من الضروري على كل منظمة تسعى للتقدم والمنافسة مع غيرها أن تؤدي دوراً حيوياً في التفاعل مع البيئة الخارجية من أجل التعرف على التحديات والفرص الخارجية والاستجابة لها، علاوة على إدراج نظم تجميع وتبادل المعرفة والتعلم والتي يتم بناء عليها تطوير العمليات والاستراتيجيات والهياكل التي تسمح للمنظمة بالتعلم، من خلال تبادل المعرفة، الاستخدام الفعال للبيانات، والقدرة على تحليل البيانات.

#### د- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة:

تتضمن هذه الخطوة تحديد مدى توظيف المنظمة من معارف ومهارات وخبرات العاملين فيها، حيث تدعم منظمة التعلم الفعالة تأسيس ثقافة الاستفسار والابتكار والاستكشاف، وتعد تلك الثقافة بمثابة أداة أساسية للنمو المهني للعاملين وتحسين أداء المستفيدين، كما تسهم تلك الثقافة في التمكن من الحوار والمشاركة والإدلاء بالرأي، وإتاحة الفرصة للتعرف على وجهات النظر وطرق التفكير المختلفة؛ مما يساعد على طرح المبادرات والمشروعات الجديدة لتحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل.

#### هـ- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة:

تأتي الخطوة الأخيرة من خطوات نموذج ريدينج للتأكيد على تطبيق المبادرات التي تم التخطيط لها في الخطوة السابقة، والتحقق من التنفيذ الفعلي لتلك المبادرات بما يحقق تقدم المنظمة وتفوقها على مثيلاتها، وهنا يتم التأكيد أيضاً على تعزيز العمل التعاوني الذي يركز على التعليم والتعلم، مع تبادل المعرفة والخبرات للتفكير والعمل بطريقة الفريق والتعلم من

الأقران بما يسهم في نجاح مشروعات التحسين المدرسي وتحقيق أعلى النتائج المتوقعة منها.

ومن خلال عرض وتحليل النماذج السابقة المتعلقة بتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة أو تقويم تطبيقها من خلال أبعادها يمكن استنتاج التالي:

أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم داخل المنظمات وهما خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وأن نموذج المنظمة المتعلمة يتكون من ثلاثة نظم رئيسية وأربعة عشر متغيراً، وهي كما يلي:

- نظام المنظمة، ويتضمن تسع متغيرات هي: (الهوية، والرؤية، والاستراتيجية، والهيكلية، والنظم، والأساليب، والموظفون، والمهارات، والأهداف الرئيسية).
- نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هي: (توجيه التعلم، وإدارة المعرفة، ونشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم).
- نظام الثقافة الاجتماعية ويتضمن متغيرين هما: (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

كما يلاحظ أن النماذج الثلاثة الأولى، وهي نماذج: (بيتر سينج Peter Senge، مايلونين Moilanen، ومارسك وواتكنز Marsick and Watkins) ركزت على أبعاد المنظمة المتعلمة وركائزها الأساسية، بينما تفرد النموذج الرابع والذي طرحه ريدنج Redding تقييم وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بحيث يمكن من خلال هذا النموذج وخطواته الخمسة المحورية التمكن من تحديد ما إذا كانت المنظمة التعليمية منظمة متعلمة من عدمه، ولذلك تبنى البحث الحالي هذا النموذج.

ثالثاً: أنماط تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية:

تتعدد الأنماط المرتبطة بنموذج المنظمة المتعلمة، ورغم ذلك لم يشر الباحثون إلى تصنيف محدد لأنواع المنظمة المتعلمة إلا أنهم أشاروا إلى مسميات للتعلم، ترتبط إما بنمط التعلم أو بمستوياته أو بمجالاته، وستحاول الباحثة تصنيف أنماط تطبيق المنظمات المتعلمة وفقاً لما يلي:

## ١ - أنماط المنظمات المتعلمة بحسب نمط التعلم:

ويشتمل نمط التعلم على ما يلي: (العزام، ٢٠١١: ١٨٩)  
أ- التعلم الفردي في إطار المؤسسة:

يعتبر التعلم الفردي بمثابة نشاط معرفي أو سلوكي بين الفرد وبيئته، ويتحقق من خلال الدراسة والملاحظة، والخبرة والمعرفة، والممارسة، وتطوير النماذج الذهنية، وهو ذلك التعلم الذي يحدث من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد، والسلوك، والبيئة، ويشير إلى تعلم الحقائق والعمليات والإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة. وفي هذا النوع من التعلم يتحمل كل شخص مسؤوليته في التعلم، وبذلك فهو عملية محددة بحاجات الفرد، وخبراته.  
ب- التعلم الجمعي على مستوى المؤسسة أو وحداتها الفرعية:

وذلك النوع من التعلم يقوم على المجموعات وفرق التعلم، حيث يتم الاستفادة من قدرات كل عضو لصالح الجميع، وفي هذا المستوى يتم تبادل المعرفة بين الأفراد. وذلك النمط يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، حيث يحاول الأفراد حل المشكلات من خلال الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المؤسسة، من أجل إعادة هيكليتها قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيداً من المستوى الفردي.

## ٢ - أنماط المنظمات المتعلمة بحسب مستوى التعلم:

الذي يتضمن ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

## أ- تعلم المستوى الأول: التعلم أحادي الحلقة Single-Loop Learning:

يشير التعلم أحادي الحلقة إلى التعلم عن طريق تصحيح الأخطاء ومن خلال التغذية الراجعة لعملية التعلم والتحسين المستمر، وذلك بمسئولية فريق معين أو جماعة واحدة مكلفة بذلك، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم ما يعرف باسم التعلم التفاعلي **Interactive Learning**، وهو ذلك النوع من التعلم الذي يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم

عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم أيضاً ما يعرف بالتعلم التكيفي **Adaptive Learning**، والذي يعني بمفهومه كيف أن المؤسسة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمؤسسة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك بما يحقق الأهداف المرغوبة، لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج بما يتلاءم مع الأهداف. (Constantin, 2018: 188)

ب- تعلم المستوى الثاني: تعلم الحلقة المزدوجة **Double-Loop Learning** :

يختص تعلم الحلقة المزدوجة بالجانب الإدراكي للفرد والجماعة وهو يتعلق بتطوير الوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل وبطرق جديدة، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة ومبادئ تساعد في تحديد السلوك المناسب، والذي يقود إلى طرق جديدة للقيام بالأعمال، وفيه تذهب المؤسسة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة، واستخدام منهج التجديد. ويعد التعلم التوليدي **Generative Learning** أحد أنواع تعلم الحلقة المزدوجة وهو المرحلة المتقدمة والمكاملة لمرحلة التعلم التكيفي، والذي يعمل على تحسين إمكانية المؤسسة في اكتشاف القدرات بغرض تعديل السلوك وتكوين خبرات جديدة. والتعلم التوليدي يستهدف توليد المعارف، ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي للمعرفة السابقة، لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم. (Norashikin & et al., 2019: 297)

ج- تعلم المستوى الثالث: التعلم ثلاثي الحلقة **Triple-Loop Learning** :

يطلق على التعلم ثلاثي الحلقة تسمية التعلم التحويلي، حيث يتعلق هذا المستوى بالتعلم من أجل التعلم، ويحتاج هذا المستوى من التعلم إلى الإبداع والتجديد، وفي هذا المستوى يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدلاً من التكيف معه، ويطلق عليه التعلم التنبؤي لكونه يبنى على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات مخططة، حيث يزيد عن مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية عندما تتعلم المؤسسة من توقعاتها حول المستقبل، بالتعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب والسياسات للاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي قد

تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التي تعمل على تحقيقها. (Constantin, 2018: 188)

٣- أنماط المنظمات المتعلمة بحسب مجال التعلم:

وتتمثل فيما يلي: (Norashikin & et al., 2019: 297)

أ- التعلم المفاهيمي **Conceptual Learning**: وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى التعرف على الأسباب المؤدية لحدوث الأفعال أو الأنشطة داخل المؤسسة.

ب- التعلم العملي أو التشغيلي **Operational Learning**: ويعبر عن تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة كيفية التعامل مع الأحداث في الظروف المتباينة.

وبناءً على أنواع المنظمات المتعلمة وفقاً لتصنيفاتها السابقة، فقد أضافت دراسة (بوقريط، ٢٠٢٣: ٣٠٨) الأنماط التالية:

- التعلم بالممارسة: وهو يشتمل على الممارسات والاتجاهات والبيئة التنظيمية كوسيلة لتشجيع وتطوير مهارات التعلم في المنظمات.
- التعلم من نتائج الاستخدام: والتي تأتي من عملية التغذية المرتدة من المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.
- التعلم من الأخطاء: ويمثل مصدرًا مهمًا من مصادر التعلم في المؤسسة، وتعتمد على مدى قبول المؤسسة له، وأسلوب التعامل معه.
- التعلم الاستكشافي: ويتضمن البحث عن سياسات تنظيمية جديدة، واكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمليات التكنولوجية والإدارية سعياً إلى تحقيق التنوع الداخلي الذي يعمل على زيادة طاقة المؤسسة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
- التعلم التجريبي: ويحدث هذا التعلم عندما تتم الاستفادة من خبرات الأقران وتجاربهم في صنع وابتكار معرفة جديدة، ويتكون من ثلاثة قدرات أساسية هي: الخبرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، والتجريب العملي.
- تعلم التفكير المنظم: وينطوي على اتباع الأسس العلمية لتحسين مستوى التفكير المنطقي السليم في إيجاد الحلول للمشكلات، والمقترحات في المواقف العملية.

ويتضح مما تقدم أن نموذج المنظمة المتعلمة وإن تعددت أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين، وتكامل المعارف الظاهرة والكامنة، والرؤية المشتركة، والخبرة، والبناء الملائم لعملية واستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والأساليب التقنية والتكنولوجيا الحديثة، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز المؤسسي.

#### رابعاً: متطلبات التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة:

لكي يحقق نموذج المنظمة المتعلمة الأهداف المرجوة منه، يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تسهم في جعله نظاماً حيويًا ذا فائدة للمنظمات التعليمية، وعلى ذلك يلزم لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة توفير بيئة تنظيمية داعمة لتوليد المعرفة تقوم على أساس المشاركة وبناء شبكة علاقات فاعلة بين الأفراد، كما يلزمه وجود الهيكل التنظيمي المرن لتمكين الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة وتبادلها بالمؤسسة، مما يوسع قاعدة المعرفة ويحقق للمؤسسة الميزة التنافسية. وتعدد المتطلبات اللازمة للتحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة في المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية المدرسية بصفة خاصة، وذلك على النحو التالي:

##### ١ - المنظمة المتعلمة تتطلب نشاطاً مخططاً متوازناً:

ويتمثل ذلك في قيام إدارة المؤسسة بالتخطيط الفعال لإحداث تعلم تنظيمي لجميع الأفراد العاملين، هذا بالإضافة إلى ضرورة التوازن بين نموذج المنظمة المتعلمة الداخلي والخارجي حيث يجب التوازن بين التعلم الذي يحدث داخل المؤسسة، وأن يكون دافع التعلم عند الأفراد العاملين نابع من داخلهم وليس مفروض عليهم، وفي ذلك تؤدي القيادة التشاركية الفعالة دوراً حيوياً حيث تعد من أهم مقومات نجاح نموذج المنظمة المتعلمة. (Niemi, 2014: 242)

##### ٢ - المنظمة المتعلمة تتطلب نظاماً لتدعيم التعلم:

يتضمن نظام تدعيم التعلم تصميم البيئة التي تسهل التعلم، ويعتمد نجاحه على كفاءة القيادات، وقادة الفرق، ويتطلب التفكير بعناية في أنماط تعلم الأفراد، وأساليب التعلم الأخرى للتمكن من مقابلة خبرات التعلم لاحتياجات كل من الفرد والفريق. كما يتطلب تدعيم التعلم أيضاً وجود محفزين من خارج المؤسسة، حيث يمكنهم بخبراتهم وعلمهم أن يساعدوا

المؤسسة لتصبح منظمة تعلم أكثر فعالية للبحث عن اكتشافات جديدة تفيد المؤسسة وتعمل على تطويرها. (بوقريط، ٢٠٢٣: ٣١١)

٣- المنظمة المتعلمة تتطلب تدعيم التعلم الفردي والفريقي:

تستلزم الإجابة في تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة، الاهتمام بدعم التعلم الفردي والفريقي في آن واحد، بحيث، يتم ذلك وفقاً لما يلي: (العزام، ٢٠١١: ١٨٩)

- تدعيم التعلم الفردي من خلال التدريب والنصح والمساعدة على التعلم المدار ذاتياً، وإتاحة الفرص للتعلم من بُعد، والتأكيد على التعلم يتطلب تحديد وإزالة عوائق التعلم والسماح للأفراد بالحرية الكافية للحفاظ على المستويات العالية من الدافعية.
- تدعيم تعلم الفريق من خلال إعادة هندسة العمليات في المؤسسة بحيث تصبح الهياكل أكثر نضجاً، ويكون هناك تفويض للسلطات، والصلاحيات للفرق أو الأفراد بحيث يتم الاستفادة منهم في تطوير المؤسسة.

٤- المنظمة المتعلمة تتطلب إتاحة الفرص للتجريب:

وهذا يستلزم العمل على زيادة فرص الأفراد وفرق العمل على التجريب، والعمل على استكشاف الأساليب الابتكارية لحل المشكلات التي تعوق المؤسسة، لعل ذلك يتطلب نظم معلومات تكون بمثابة مورد للتعلم حيث أتاحت التطورات الحديثة في نظم الكمبيوتر، الفرص لتطوير موارد التعلم، والتي يسهل الوصول إليها طبقاً للحاجة، وهذا يمكن الأفراد، وفرق العمل من التدريب والتعلم دون تقييد بوقت معين. (Norashikin & et al., 2019: 299)

٥- المنظمة المتعلمة تتطلب تنفيذ استراتيجيات متنوعة:

يتطلب تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة توظيف استراتيجيات متنوعة لتبادل المعارف والمهارات والخبرات، منها: (Wikely, 2019: 59-63)

- الاجتماعات Meeting : وهي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً. ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، حيث يمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد العمل والبدء في التعلم معاً.

- المؤتمرات عن بُعد Distance Conference : وهي طريقة تهدف إلى تقديم تعلم متطور متميز باستخدام التقنية والتكنولوجيا، وهي موجهة لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الاستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بانخفاض التكاليف المادية وتوفير الوقت والجهد.
- الحوار الاستراتيجي Strategic Dialogue: وهي طريقة يتم بمقتضاها تشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المؤسسة باختبار توجهات استراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج.
- الفرق متعددة المهام Cross –Functional Teams : وهي اجتماع الأفراد ذوي المستويات المتفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معاً بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق المرونة في عمل المنظمات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات.
- التعلم الفعال Active Learning : هو أحد أشكال التعلم التي تتم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، واستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم جديد للأفراد.
- شبكات الاتصالات الرسمية Formal Networks: وهي القنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي بالمؤسسة لتوصيل المعلومات، وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم، بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية، كما إنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفراد المؤسسة.
- شبكات الاتصالات غير الرسمية Informal Networks: وهي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو

الاجتماعات أو النوادي، وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الأفراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المؤسسة الواحدة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن نموذج المنظمة المتعلمة في المؤسسة التعليمية يحقق عديد من المزايا، منها ما يلي: الاكتشاف الدائم للمعرفة الجديدة، والتكيف معها، وتقبل التغيير، والاستفادة من خبرات وتجارب جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، والاستفادة أيضاً من الخبرات والتجارب في المدارس الأخرى المتميزة. وعلي هذا فإن إدخال مفهوم نموذج المنظمة المتعلمة في المؤسسة التعليمية يتطلب مرونة في الهيكل التنظيمي، وثقافة مؤسسية قوية، وتوفير نظم تقييم فاعلة تربط بين مستوى الأداء والعائد، وتوفير نظم اتصالات مفتوحة، وتحديد دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، ووجود مناخ ابتكاري مشجع، مع التطوير والإثراء المهني التكاملي للعاملين بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول المناسبة لكثير من المشكلات.

### المحور الثالث: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس:

يعد تفعيل الأداء المدرسي عملية مستمرة لاستثمار خبرات جميع الأفراد العاملين من قيادات، وأعضاء هيئة تعليمية، وإداريين، وعاملين من أجل تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتغيير طريقة أداء المهام من مجرد رد فعل للمستحدثات إلى العمل على تحويل المدارس إلى منظمات تعلم ذات مزايا تنافسية، ووفقاً لذلك يمكن توضيح أهم إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تفعيل الأداء المدرسي بما يدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس، وذلك على النحو التالي:

١- تسهم بحوث الممارسة المهنية في تحسين التشارك المعرفي داخل المدارس: لقد أصبحت المعلومات والمعرفة اليوم مطلباً أساسياً في حياة المجتمعات الإنسانية، حيث أصبح امتلاك المعرفة شرطاً أساسياً و لازماً للتقدم، فقد أصبح عامل التطور المعرفي أكثر تأثيراً في الحياة من العوامل المادية والطبيعية، وباتت المعلومات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية شأنه شأن الموارد الطبيعية، بل ويتميز عنها بأنه المورد الاستراتيجي الجديد الذي لا ينضب، بل يزداد حجمه باستمرار، ومن ثم أصبح للمعرفة بعدها الاقتصادي الذي يتمثل فيما تولده من قيم مضافة تمكن من رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية ومن ثم

رفع مستوى جودة العمل. الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بمجتمع اقتصاد المعرفة، كما أدت إلى توجه المجتمعات الحديثة نحو بناء مجتمع المعرفة، فبدون عملية إنتاج المعرفة وقابليتها للتداول لا يمكن بناء مجتمعات المعرفة ولا تقتصر المعرفة على الجانب الاقتصادي فقط بل يمتد تأثيرها على مختلف جوانب الحياة، ويظهر ذلك في الجوانب التالية: (الزايدي، ٢٠١٨: ٣٣٩)

أ- ففي الجانب الثقافي أصبحت المعرفة هي المسئولة عن تأمين البيئة المناسبة للإبداع الفكري والثقافي لجميع أفراد المجتمع وذلك في إطار ثقافة "المعرفة للجميع" التي هي شعار مجتمع المعرفة الجديد.

ب- وفي الجانب السياسي أصبحت المعرفة هي المسئولة عن إتاحة الفرص للجميع للاشتراك في اتخاذ القرارات المصيرية للمجتمع وذلك في إطار حرية تداول وتبادل المعلومات.

ج- وفي الجانب التربوي أصبح الإنسان في مجتمع المعرفة هو رأس المال البشري الذي يبدع ويبتكر المعرفة أي أصبحت محوراً رئيساً وجوهرياً لحركة هذا المجتمع فالحمل والذكاء والإبداع الثروة الحقيقية في مجتمع المعرفة.

لذا لزم على المنظمات المعاصرة وخاصة التعليمية منها ضرورة إيجاد آلية فاعلة للتحويل من مجرد منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تقوم على تبادل المعرفة وتشاركتها بين الأفراد داخل العمل، بل والأهم من ذلك تطبيقها لتأتي بثمار مرجوة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يظهر دور بحوث الممارسة المهنية، حيث تسهم تلك البحوث في توفير بيئة العمل القائمة على الإبداع والابتكار فهي بؤرة الإفادة من جميع الآراء، مع التمكين من التحليل والنقد والابداع والاتفاق الجمعي على التوجهات الحيوية والاستراتيجية للمؤسسة التعليمية. (أرناؤوط، ٢٠١٦: ٢١١)

٢- تمكن بحوث الممارسة المهنية من الإفادة من الثورة التكنولوجية ومواجهة تحديات التحول الرقمي:

تعتبر الثورة التكنولوجية أبرز سمات العصر الحديث والتي امتازت بأنها ذات طبيعة متسارعة بما تقدمه من تطبيقات وتولده من حاجة إلى خدمات جديدة، وخاصة ما أنتجته من ثورة هائلة في مجال الاتصال عرفت بثورة المعلومات، والتي جعلت من العالم مكاناً مترابط

الأجزاء يمكن التجول فيه بسهولة ويسر، وتلغي فيه الحدود والفوارق والحواجز، وذلك بمساعدة كل من الأقمار الصناعية، وأجهزة الكمبيوتر وشبكة الإنترنت، وما أحدثته من طفرة في مجال الاتصالات.

ولقد غيرت الثورة التكنولوجية شكل الحياة تغييراً جذرياً، ومن أبرز معالم هذا التغيير هو تحول الإنتاج الذي كان يتميز في عصر الثورة الصناعية بالوفرة وكثافة العمالة إلى السرعة وتركيز المعرفة وإنتاج خدمات وأفكار بدلاً من السلع والآلات، كما غيرت من طبيعة المهن والوظائف فقد أدت إلى اندثار مهن وتخصصات وظهور الحاجة إلى مهن وتخصصات جديدة. (بوقريط، ٢٠٢٣: ٣١٧)

ويلاحظ أن النظام التعليمي في المدارس بوضعه التقليدي لا يسمح باستخدام التقنيات الحديثة بمخترعاتها التكنولوجية، فالأمر يحتاج إلى تغييرات جذرية لمواجهة تداعيات الثورة التكنولوجية على النظام التعليمي وإيجاد أنماط جديدة قادرة على النهوض بالتعليم وتعتمد على برامج وآليات تكنولوجية ذات قدرة على تداول المعلومات وتخزينها ومن هنا برزت الحاجة إلى أفراد قادرين على البحث عن آليات ومبادرات وأنشطة تدعم التغيير الاستراتيجي الذي يقوم على الإبداع التكنولوجي وهذا من أهم الأسس المهمة التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة. (Niemi, 2014: 247)، الأمر الذي يتطلب تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة من أجل توفير بيئات تعليمية حقيقية تجدد من الأساليب ومنهجيات التعليم والتعلم المستخدمة وتتيح للأفراد القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات مما يسهم في تقليل الفجوة الرقمية. وهذا يتبلور فيما تؤوله بحوث الممارسة المهنية من ادوار مهمة تجعل من كل فرد داخل المؤسسة التعليمية باحثاً عن المعلومات والمعارف من داخل المدرسة ومن خارجها، قادراً على توظيف المستحدثات التكنولوجية والتطبيقات المعتمدة على الانترنت في تطوير أدائه وأداء زملائه داخل المدرسة.

٣- تساعد بحوث الممارسة المهنية في تدعيم العمل الفريقي وتنمية ثقافة الإبداع بالمدارس: يختلف دور الفريق في المنظمات المتعلمة عنه في المنظمات التقليدية ففي المنظمات المتعلمة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، والخاصية

الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة الممكنة أنه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط، وفي تنفيذها، وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية. (عليوة، ٢٠١٠: ١٠١)

ومن ثم فهناك حاجة ماسة إلى إدخال نماذج جديدة من الأفراد داخل فرق العمل داخل المدارس، بحيث يتمتع هؤلاء الأفراد بالقدرة على النقد والاهتمام باستشراف المستقبل والتأهب لتحدياته المحتملة. وفي هذا الإطار تعد بحوث الممارسة المهنية هي البوتقة الحاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على توفير فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للأفراد وخلق بيئة تدعم ثقافة الإبداع والابتكار، وهذا كله ينقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى توليدها وإنتاجها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها. فبحوث الممارسة المهنية تسعى لتحقيق الريادة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء والرفع من مستوى الكفاءة الداخلية. وهذا من شأنه تدعيم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة في المدارس. (توفيق، والسيد، ٢٠١٠: ١٢٥)

#### ٤- تحقق بحوث الممارسة المهنية ميزات تنافسية للمدارس:

تؤدي بحوث الممارسة المهنية دوراً فاعلاً في عملية الاستعداد لتقبل المعارف الجديدة وتقبل التغيير لكي تصبح المؤسسة منظمة تعلم، علاوة على التغلب على الأسباب التي تعوق المؤسسة عن التكيف مع التغيير، وذلك من خلال تقبل المعارف الجديدة والتكيف معها. وتسهم بحوث الممارسة المهنية أيضاً في تحقيق مرونة التنظيم المدرسي من خلال محاولة تهيئة الطرق المؤدية للنجاح على مستوى أفضل، وفحص مداخل التعلم، والذي يتطلب سلطات تنفيذية تختص بإعادة التفكير في المداخل الإدارية الحالية لملاحقة أي تغييرات وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المعارف الجديدة، وتطوير قدرات الأفراد بواسطة تعلم اتجاهات وطرق جديدة في ممارسة الأعمال مع الآخرين. (Schmitt, 2019: 439)

ولما كانت المعلومات في عالم اليوم، تمثل النموذج الأكثر أهمية لأية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية، فإن بحوث الممارسة المهنية تمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والإفادة منها. الأمر الذي يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين في مجال أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي بإدخال أساليب جديدة ومتطورة في عمليات

التعلم وتحقيق معدلات تعلم أسرع من منافسيها حيث أن التعلم المستمر في المنظمة يساهم في الإبداع والتطوير والتقدم وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

٥- تسهم بحوث الممارسة المهنية في تحديد أولويات التطوير والإصلاح المدرسي:

لقد أصبح تحديد الأولويات من الأمور الحيوية لأية مؤسسة؛ نظراً لأنه من غير اليسير العمل على تلبية جميع الاحتياجات ومواجهة المشكلات الموجودة في المجتمع بأن واحد معاً، مما يتطلب بناء اتفاق جماعي حول أهداف المؤسسة وأولوياتها، ويتضمن ذلك تطوير وسائل وآليات تحديد مهمات العاملين في المؤسسة وواجباتهم. (أرناؤوط، ٢٠١٦: ٢٢٣) ونظراً لاختلاف المعايير الموضوعية لاختيار أولويات المشكلات من مؤسسة إلى مؤسسة، ومن مشكلة إلى مشكلة، ومن فريق عمل إلى آخر، فإن هذا يتطلب تحديد المعايير الواجب استخدامها لاختيار أولويات المشكلات والتوجهات الحيوية بالمؤسسة وهنا يظهر إسهام بحوث الممارسة المهنية في تحديد أولويات التطوير المدرسي والقضايا الأكثر إلحاحاً للإصلاح المدرسي، استناداً إلى ما يلي: (Ruddock, McIntyre 2008: 411-412)

أ- الأهمية النسبية للموضوع: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما أهمية الموضوع، والذي يمكن أن يتمثل في الهدف، أو حل المشكلة، أو القرار... مقارنة بغيره؟.

ب- الارتباط بالأهداف: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما درجة ارتباط المهام والأعمال بالهدف أو مجموعة الأهداف؟، مع تتبع درجة أهمية كل أولوية إلى درجة أهمية الهدف.

ج- درجة الحاجة العاجلة: وتتمثل في درجة الإلحاح لتحقيق حاجة معينة أو تحقيق هدف معين، أو الوصول إلى توجه بعينه أو معالجة مشكلة قائمة، كما يقصد بها؛ النتائج المترتبة على عدم حل المشكلة القائمة أو تأجيل النظر فيها، وتتمثل تلك المخاطر في توقع حدوث مشكلات أخرى ذات علاقة وصلة بالمشكلة الأصل، أو التأثير على جوانب إيجابية لم تكن متأثرة في السابق.

د- طبيعة الموقف المحتمل: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: هل تخضع هذه الأولوية إلى مقاييس التأزم؟، وفي حالة التأجيل هل سيؤدي إلى بوادر أزمة في العمل أو السلوك.

ه- قبول الجهات العليا: فإذا كانت المشكلة موضع اهتمام ومتابعة من قبل السلطات وقادة المجتمع ذات العلاقة، فإن ذلك يزيد من احتمال تنفيذ التدخلات والمشاركة المجتمعية في حلها، وبذلك تكون المشكلة ذات أولوية عن غيرها.

و- توفر الموارد والمعلومات: تتمثل الموارد في مدى توافر الوقت والمال والتجهيزات والكوادر البشرية والخبرات الفنية اللازمة لتنفيذ أولوية ما دون غيرها، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن مدى إمكانية الحصول على البيانات اللازمة للشروع في اتخاذ قرار ما دون غيره؛ تمثل نقطة إيجابية في تحديد أولوية لها السبق على حساب أخرى.

ز- النتائج والآثار: وتتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما النتائج المتحققة لكل أولوية، وما الآثار الناجمة عنها؟، وهل يمكن السيطرة على النتائج، وتعظيم الآثار الإيجابية؟.

واستناداً إلى ما سبق، فإن لبحوث الممارسة المهنية إسهامات متعددة في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، حيث تسهم بدرجة كبيرة في قيام الباحثين الممارسين بدراسة واقع العملية التعليمية لتحسينها. فهذه البحوث تعد أداة مهمة في التفكير، والتأمل، والتوصل إلى معارف وخبرات جديدة، مما يوفر فرصاً عديدة لتنمية الممارسين في الميدان التربوي، كما أنها تساعد في تحسين الممارسة العامة للعملية التعليمية، وتساعد الممارسين المهنيين في تحسين مهنتهم وفي تعلم كيفية تحديد المشكلات بطريقة نظامية، علاوة على كونها تعد بمثابة مجتمع صغير من الأفراد الباحثين، الذين تجمعهم الروابط المشتركة بين البحث والممارسة وتشجيع المعرفة الذاتية ونشر الوعي المهني بين ممارسي المهنة.

### القسم الثالث للبحث:

واقع التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية نظرياً على ضوء الوثائق والتشريعات الرسمية.

وفقاً لنموذج تقييم المنظمة المتعلمة والذي توصل إليه ريدنج (Redding, 2007) وهو النموذج الذي يتبناه البحث الحالي في تقويم خصائص المنظمة المتعلمة، استناداً إلى بُعدين رئيسيين هما: بُعد مستوى التعلم، وبُعد التنظيم، ويرتبط بكل بُعد منها عدد من الأبعاد الفرعية، ويتم ترجمة هذين البُعدين عملياً في خطوات هذا النموذج، وهذه الخطوات كما يلي:

١ - تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: يمثل التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة في المنظمات التعليمية ركيزة لانطلاق أفضل تطبيقات وبرامج التطوير بداخلها، وذلك لما يحققه هذا النموذج من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية لإحداث التغيير، ويقدم كذلك الدعم للعاملين فيها لتحقيق الأهداف المحددة، إلى جانب معاونة المؤسسة التعليمية على مواكبة التوسع المعرفي المتسارع في المجالات الإدارية والتخصصية، بما يحقق لها الميزة التنافسية المنشودة. وتتضح الفائدة من تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة لديها القدرة على الاستفادة من الأخطاء ويكون التعلم ركيزة أساسية بها.

وفى هذا السياق فقد أكدت خطة التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م) على عدد من الأهداف والغايات اللازمة لتطوير التعليم المصري، حيث جاء في محور التعليم أن مصر تعتزم بحلول عام ٢٠٣٠م إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يسهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة لمواطن معزز بذاته، ومستنير، ومبدع، ومسئول، وقابل للتعددية، يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية.

وبناءً على ذلك فقد ركزت رؤية مصر ٢٠٣٠م على عديد من الأهداف الاستراتيجية، والتي تعلي من شأن محور التعليم والتدريب، والتي تتمثل في الآتي: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤: ٦٩-٧٢)

أ - تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، وذلك من خلال:

- تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس، بما يحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
- تطوير المناهج بجميع عناصرها بما يتناسب مع التطورات العالمية والتحديث المعلوماتي مع مراعاة سن المتعلم واحتياجاته البيولوجية والنفسية.
- سرعة التكيف مع المتغيرات داخل بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- تطوير التعلم الجماعي والفردى بالمنظمة.

- استخدام نتائج التعلم في تحقيق نتائج تعليمية أفضل.
  - التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.
  - زيادة قدرات العاملين بها وزيادة درجة التمكين لديهم.
- ب- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، وذلك من خلال:
- تحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية.
  - دعم نظم إدارة المعرفة والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
  - توفير بنية تحتية داعمة للتعلم (معامل- مكتبات- مرافق لممارسة الأنشطة، الخ).
  - الاستفادة من التجارب السابقة سواء داخلياً أو خارجياً.
  - استخدام التقنية لتعظيم النتائج وقيمة العمل بالمنظمة.
  - تطوير منظومة التقييم والتقويم في ضوء أهداف التعليم وأهداف المادة العلمية، والتركيز على التقويم الشامل (معرفياً- مهارياً- وجدانياً) .
- والمتطلع للأهداف السابقة يجد أن جميعها تؤكد على ضرورة التحول الكامل لنموذج المنظمة المتعلمة، فالأهداف السابقة تتطابق مع أهداف المنظمة المتعلمة وغاياتها. وعلى الرغم من تلك الأهداف الاستراتيجية التي تسعى وزارة التربية والتعليم المصرية إلى تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠م. (وزارة التربية والتعليم الفني ٢٠٢٠: ٧٣)، إلا أن هناك بعض المشكلات التي قد تحول دون تحقيق هذه الأهداف كما هو مخطط له، ومن هذه المشكلات ما يلي: (علي، ٢٠٢٠: ٢١٥)
- عدم تحديث مؤشرات التنافسية وفقاً لطبيعة رسالة كل مدرسة، بحيث تحدث دورياً منافسيها وتدرس مدى جودة منتجاتهم ورضا المستفيدين عن خدماتهم.
  - غياب التقييم الدوري للمخرجات التعليمية للمدارس وفق مؤشرات السوق بما يضمن رضا المستفيد عن جودة الخدمة، وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه.
  - ضعف الاهتمام باستخدام المقارنة المرجعية لمعرفة مستوى الخدمة المقدمة مقارنة بأفضل الممارسات لدى مؤسسات أخرى سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

## ٢- اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية:

تسعى المؤسسة التعليمية المتميزة إلى تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية استناداً إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات أدائها مع غيرها من المؤسسات المتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس التنافسي المرجعي. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٠: ٧٥)

ولما كان من الضروري للتحويل نحو نموذج المنظمة المتعلمة وجود مقاييس وأدوات تمكن من دراسة وتحليل أداء المؤسسة التعليمية، للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء الموضوعية، والحكم على مدى نجاحها، ودرجة كفاءتها في القيام بأعمالها، ومدى قدرتها على تحقيق إنتاجية أعلى وذلك بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة في طبيعة العمل. فإن ملامح الواقع تشير إلى عديد من التحديات والمعوقات ذات الصلة بهذا الشأن ومنها ما يلي:

أ- الافتقار إلى مقاييس فعلية لتحديد فجوات الأداء ومعوقات تحقيق الأهداف وفقاً للمعايير الموضوعية، الأمر الذي ترتب عليه ما يلي: (ضحاوي، ٢٠١٧: ١٣٥)

- القصور في مراجعة البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية، والتقارير السنوية التي تحدد نقاط القوة، وفرص التحسين، وتباينات الأداء السنوية.
- ضعف إدراك المدرسة لمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المدرسة.
- محدودية الرصد المبكر لأي تهديدات أو مخاطر يمكن أن تتعرض لها المؤسسة التعليمية.

ب- الحاجة إلى آليات لقياس رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، ولقد ترتب على ذلك ما يلي: (علي، ٢٠٢٠: ٢١٥)

- قلة وجود مؤشرات دقيقة للمعاملات المالية لقياس أداء المدرسة فيما يتعلق بمعدلات الإنفاق، وكلفة العمليات، ومعدلات المشاركة في جوائز محلية أو دولية.
- ضعف إشراك جميع العاملين في عمليات التقييم الذاتي لإدارة عمليات ضمان الجودة وأنشطتها.

- محدودية استخدام مؤشرات التقييم، مثل: معدلات الغياب، والاستقالة، والتظلمات، والإنتاجية، في تحديد مستويات رضا العاملين.
- ج- غياب الاستثمار الأمثل للتغذية الراجعة واكتشاف النتائج، ولقد ترتب على ذلك ما يلي: (أحمد، وصادق، وعبد الله، ٢٠١٨: ١٣٢)
- الافتقار الى استراتيجية لتقويم الأداء بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء، والبحوث والدراسات والمقارنات المرجعية.
- ضعف القدرة على تحديد مواطن التحسين المطلوبة لرفع كفاءة الخدمات المقدمة.
- قلة مراجعة خطط التقويم وتحديثها بحسب طبيعة مواطن الضعف وفى أي مجال كانت.

وبناءً على ما تقدم، فإن الافتقار إلى أدوات تقويم الأداء واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية يحول دون التمكن من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، نظراً لأن هذا النموذج من المدارس يختلف عن المدارس التقليدية في كونه يركز على نظام متكامل لتقييم الأداء المؤسسي، بمراجعة عناصر القيمة المضافة لجميع المستفيدين من داخل المدارس ومن خارجها.

### ٣- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

تواجه مؤسسات التعليم في مصر عديد من التغيرات الحادثة في القوى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية باستمرار، والتي تنعكس على مستويات الأداء التعليمي والإداري، ولما كان تحقيق نموذج المنظمة المتعلمة، مرتبط بمرونة المدارس المصرية واستقلاليتها النسبية عن وزارة التربية والتعليم، بما يمكنها من السعي لإحداث استقرار وتوازن مستمرين في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التنبؤ الدائم بالعوامل التي تؤثر في أدائها والتهيؤ للتكيف معها. (أحمد، وصادق، وعبد الله، ٢٠١٨: ٤٣٣) فإن إدارة المدارس المصرية يغلب عليها التقيد بالأساليب والطرق التي تحددها وزارة التربية والتعليم، دون امتلاك المرونة اللازمة للتعديل أو التبديل لما تقره الوزارة من لوائح وتعليمات، ويضاف إلى ذلك وجود مجموعتين من العوامل في بيئة العمل المدرسية والتي تؤثر بشكل مباشر في تنفيذ العمليات التعليمية والتنظيمية؛ وذلك كما يلي:

## أ- العوامل الخارجية:

وتتمثل في التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، وإنشاء بوابة للتعليم الإلكتروني إلى جانب مركز للمعلومات وشبكة للمعلمين على الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم، وكل ذلك يفرض على المدارس ضرورة التوسع في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقات تكنولوجيا التعليم بداخلها، مع تغير مطالب سوق العمل، واستحداث مواصفات جديدة يتطلب توفرها في المخرجات التعليمية، في ظل ترسيخ مبدأ المنافسة، ووضع معايير لتقييم كفاءة المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية لتحديد مستويات رضا المستفيدين عن مخرجاتها. (ناصف، وهاشم، ٢٠١٠: ٨٢)

## ب- العوامل الداخلية:

وتتمثل في زيادة الأعباء المدرسية وضغوط العمل على المديرين والمعلمين مع ضعف تفويض الصلاحيات في المجالات المختلفة، ويزيد على ذلك أن بيئة المدرسة تفتقد إلى القيادة الفاعلة والتي تؤثر بالسلب على المناخ المدرسي، ومن ثم التأثير على تحقيق الجودة وتمكين المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم. (ضحوي، ٢٠١٧: ١٩٧)

يعد توفير المناخ الداعم للتجديد والإبداع وإيجاد آليات بناء الاتجاهات وتكوين معتقدات وقيم الريادة، أحد أسباب تطوير مؤسسات التعليم، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك ما يشير إلى وجود عديد من المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم المصرية، وتمثل عائقاً أمام نموذج المنظمة المتعلمة ونشر ثقافته، مثل: العزوف عن المشاركة في صنع القرارات، علاوة على ضعف ثقة كثير من العاملين بقياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف بفاعلية (مغاوري، ٢٠١٧: ٣٣٩)، مع ضعف قدرة كثير من المعلمين على إحداث تطوير إيجابي من داخل بيئة العمل، نظراً لسيطرة الروتين الناتج عن المركزية الإدارية، ويزيد على ذلك التراخي التنظيمي عند كثير من المعلمين والإداريين، والذي يظهر في قلة الانضباط والعزلة عن الزملاء، وإهدار الوقت. (قطب، ٢٠١٦: ١٤٨)

ويشير ما تقدم إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المصرية، لم تعد مناسبة لمقابلة التغيرات الحادثة على كافة المستويات المحلية والعالمية، كما أنها لا تمثل البيئة المناسبة لتحقيق التجديد والإبداع بتلك المدارس.

## ٤- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

عند تناول ما يتعلق بتخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة في المدارس المصرية، فإن ذلك يقود إلى تناول مقومات عملية التخطيط، والمتمثلة فيما يلي:

## أ- الموارد البشرية:

يعد المعلمون، العنصر البشري الأكثر تواجداً بعد الطلاب في المدارس، ويشير واقع تعيين المعلمين في مصر إلى الخضوع لنظام موحد في تعيين المعلمين وفقاً لشروط حددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ وتعديلاته وفقاً للقانون رقم (١٥٥) في مادته رقم (٧٢) لسنة ٢٠٠٧م، وتمثل هذه الشروط في أن يكون المعلم حاصلاً على مؤهل تربوي عالي، وأن يستكمل كافة إجراءات شغل الوظيفة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: مادة ٧٢)، وهنا يلاحظ تعميم آلية تعيين المعلمين على مستوى الجمهورية، وبذلك فليس من صلاحية أي مدرسة أن تستقطب أو تتخير العناصر المجددة والتي يمكن أن تطلق مبادرات تجديدية وإبداعية داخلها. وفي جانب الاهتمام بتدريب المعلمين فقد أولت مصر اهتماماً ملحوظاً بتنمية المعلم مهنيًا، حيث أنشئت الأكاديمية المهنية للمعلمين في عام ٢٠٠٨م، لتقديم برامج تدريبية متنوعة للمعلمين (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٥: ٤)، كما تم استحداث وحدات للتدريب والجودة بالمدارس، حيث يتم فيها التدريب علي استخدام طرق وأساليب تربوية متنوعة، بواسطة المعلمين أنفسهم، مما يسهم في توفير الوقت والجهد المبذول في الانتقال إلى مراكز تدريب خارجية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢: قرار ٤٨)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة للارتقاء بمستويات الكوادر البشرية العاملة في الميدان التربوي، إلا أن هناك بعض معوقات تتعلق بهذا الشأن، منها ما يلي: (الحسيني، ٢٠١٥:

(٦٨

- ضعف القدرة على التخطيط لتطوير أداء القيادات في ضوء احتياجات التطوير المدرسي.
- قلة توظيف الوسائل التكنولوجية في البرامج التدريبية لنقصان هذه الوسائل من جهة أو لعدم امتلاك كثير من المعلمين لمهارات التعامل مع هذه الوسائل من جهة أخرى.
- ضعف متابعة مدى انتقال أثر التدريب من برامج التدريب المقدمة للمعلمين.

وبناءً على ما تقدم، فإن المعوقات السابقة تمثل عائقاً لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة

بالمدارس المصرية، والذي يتطلب وجود سلطات لكل مدرسة لانتقاء كوادرها البشرية، إلى جانب توفير المناخ الداعم للإبداع والسعي الدائم للارتقاء بالمستويات المهنية لتلك الكوادر بما يتلاءم مع طبيعة هذا النموذج وأهدافه.

ب- الموارد المادية:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة المصرية خلال السنوات القليلة الماضية من زيادة في معدلات الإنفاق على التعليم ومراحلته المختلفة وتوفير الموارد والإمكانات المادية التي تتمثل في المباني وتجهيزاتها، وتوافر المعامل المختلفة وأدواتها، وساحات الأنشطة، ويضاف إلى الموارد المادية النفقات اللازمة كأجور المعلمين وحوافزهم ومستلزمات تنفيذ الأنشطة التعليمية المختلفة... الخ. إلا أن هناك عديد من المشكلات، التي لازال يواجهها التعليم المصري، وتؤثر على قدرته على تقديم خدمة تعليمية جيدة، مثل:

- ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي، ويظهر ذلك من خلال ضعف كفاءة الهيئة الإدارية التعليمية، في عمل التقديرات السنوية الخاصة بالإنفاق على التعليم. (العربي، ٢٠١٠: ١٦٣)

- الاعتماد على مصدر رئيسي لتمويل المؤسسات التعليمية، وهو الموازنة العامة للدولة دون التوسع في الاستعانة بموارد أخرى. (قاسم، ٢٠١٣: ١٩٩)
- عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم، مما أثر على الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم، حيث يظهر تأثير الكفاءة الداخلية في تعدد الفترات الدراسية، وارتفاع كثافة الفصول، ونقص المعلمين في بعض التخصصات، ومحدودية إشباع احتياجات العاملين في الميدان التربوي من معلمين وإداريين. ويظهر تأثير الكفاءة الخارجية للتعليم فقد تضاعف المردود منه بحكم أنه أصبح لا يخدم احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية بالشكل المناسب والمرجو منه. (بغدادى، ٢٠١٥: ٣٨٥)

- سوء توزيع الموارد المالية، ويظهر ذلك من خلال استحواذ أجور المعلمين والإداريين على قرابة ٨٣٪ من جملة الموازنة الحكومية، علاوة على الثبات النسبي لميزانيات التعليم مقارنة بقطاعات أخرى، وهذا لا يتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة في التعليم المصري وتحسين تنافسية مخرجاته، بما يتوافق مع نظم التعليم العالمية.

## (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٩: ٣)

ومن خلال ما تقدم يتبين أن هناك تحديات عدة أمام تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في المدارس المصرية، وأن تلك التحديات في ذات الوقت تعد بمثابة عقبة أمام طرح مبادرات التطوير والتحديث بتلك المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه التحديات والعقبات فيما يلي:

- المركزية الإدارية المتمثلة في سيطرة وزارة التربية والتعليم المصرية، على عمليات التخطيط وتحديد المحتوى التعليمي وأساليب الإدارة والتمويل.. وغيرها، مما يقلل من مرونة المؤسسة التعليمية وذلك باستجاباتها لمتغيرات البيئة المحيطة وتفاعلها الإيجابي معها، ومحاولة التجديد الذاتي لعملياتها الداخلية.
- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية، إلى جانب الجمود في توزيع الموازنات والتقييد بالقواعد الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بشأنها.
- ضعف مستويات القيادات التعليمية في تحليل بيئة العمل واستثمار طاقات الشركاء والداعمين، وتحديد المستفيدين وتطلعاتهم من المخرجات التعليمية.
- الافتقار إلى محفزات لتكوين القناعات بأهمية المبادرات التجديدية في التعليم والتي تتطلب تضامر الجهود والتفكير الابتكاري، والعمل التشاركي والبحث والاستقصاء عن سبل رفع الكفاءات لتطبيق المستحدثات المنشودة.

## ٥- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

لقد شهدت مراحل التعليم قبل الجامعي في مصر بعض مبادرات التطوير التعليمي، ورغم حداثة وأهميتها، إلا أنها إجمالاً كانت صادرة عن وزارة التربية والتعليم، فمع بداية الألفية الجديدة انتهجت وزارة التربية والتعليم الفكر الاستراتيجي في تطوير التعليم وهو ما انعكس في طرح خطتين استراتيجيتين للتعليم قبل الجامعي في مصر، الأولى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، والثانية ٢٠١٤-٢٠٣٠، ولقد تضمنت كلتا الخطتين جميع مراحل التعليم قبل الجامعي مع الاتفاق بين الخطتين حول مجموعة من البرامج المحورية والتي تمثلت في تطوير المناهج وأساليب التعليم بالاعتماد على التكنولوجيا، وتطبيق نظم حديثة لتنمية الموارد البشرية، والتأصيل المؤسسي للامركزية الإدارية وتطبيق برنامج الإصلاح القائم على المدرسة، مع توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: ١٤)& (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٨٧)

ولقد أعقب ذلك انطلاق خطة التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) حيث استهدف محور التعليم فيها؛ تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٠)، ويزيد على ذلك ظهور بعض أشكال التجديد في نظم الدراسة بتطبيق نظام التعليم الجديد، واستحداث نماذج وصيغ جديدة من المدارس، مثل: المدارس المصرية اليابانية، وتطبيق مبادرة "برنامج المعلمون أولاً".

ويلاحظ أن معظم هذه المحاولات والمبادرات انصب اهتمامها على طرق التدريس والتعلم، وتدريب العاملين في القطاع التعليمي. أما فيما يتعلق بالتجديدات النابعة من داخل المدارس المصرية، فإن سيطرة المركزية الإدارية، وضعف استقلالية المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٦)، تمثلان أهم العقبات التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على طرح أو تنفيذ أي مبادرات تجديد من داخلها، ويضاف إلى ذلك أن هناك عديد من العوامل التي تحد من قدرة المدارس المصرية، على إحداث التطوير التربوي النابع من داخلها، والتي تتمثل فيما يلي:

- ضعف مشاركة الطلاب في عمليات التعليم والتعلم، مع ضعف اكتساب مهارات حل المشكلات والتفكير الناقد (يونس، ٢٠١٥: ١٦٥)، علاوة على ضعف ثقة أولياء الأمور في التعليم المقدم لأبنائهم، لأنهم ينظرون إلى التعليم بأنه للحصول على شهادة، دون أن يكون لهذه الشهادة مصداقية أو أهمية في سوق العمل. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٦: ٣٣)
- غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، وهذا ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، من أن هناك عديد من الإدارات التي تقوم بعمليات المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٧)
- نقص الموارد مع الافتقار لنظم فعالة للدعم المجتمعي من خلال المشاركة المجتمعية، حيث تعاني معظم المدارس من قلة الإمكانيات والموارد المادية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٧)، علاوة على غياب نظم المحاسبية المجتمعية المحفزة على الالتزام بالمعايير وإنجاز الأهداف التعليمية. (مجاهد، ٢٠١٩: ١٢٣)

و وفقاً للإطار السابق فقد أوضحت دراسة (خضر، ٢٠١٥: ٢١٨) أن ضعف قدرة المدارس المصرية على إحداث التطوير النابع من داخلها، كان له مردود سلبي على الطلاب ومستواهم الأكاديمي، كما انعكس ذلك على قلة رضا أولياء الأمور على التعليم المقدم لأبنائهم حيث إنه لا يليب احتياجاتهم المهنية والأكاديمية من جانب، ومن جانب آخر فإن معظم خريجي مدارس التعليم قبل الجامعي، أصبح مدخلاً ضعيفاً لمرحلة التعليم العالي. كل هذه الدواعي وقفت وراء أهمية إعطاء الإدارة المدرسية المزيد من الاستقلالية لنشر وتدعيم مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس من أجل التغلب على كثير من المعوقات والتي يعتبر أعضاء المجتمع المدرسي لكل مدرسة أعلم الناس بطبيعتها وبأسس الطرق لحلها. وفي هذا الإطار فإن بحوث الممارسة المهنية تعد أحد المقومات الأساسية لنجاح مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، إذ تنطوي هذه البحوث في جوهرها على أساليب التفكير واتخاذ القرارات وقواعد السلوك التي تتبناها المؤسسات التعليمية لإيجاد تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل، والالتزام بمعايير تطبيق مبادرات ومشروعات وممارسات إدارية وتعليمية متميزة، بالإضافة إلى تأهيل المؤسسة التعليمية وإدارتها إلى السبق والتفوق في خدماتها وعلاقاتها الخارجية بالمجتمع.

### القسم الرابع للبحث:

**تطبيق جولات دلفي لتجميع آراء عينة من الخبراء والمتخصصين حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، وبما يوافق السياق الثقافي المصري.**

تُعد الدراسات المستقبلية أحد ميادين المعرفة الذي تزداد أهميته يوماً بعد يوم، ويترسخ دوره في صناعة القرارات، ومن أبرز أساليب الدراسات المستقبلية أسلوب دلفي، الذي يعتبر من أفضل الأساليب المستخدمة للتنبؤ في مجال العلوم الاجتماعية. ويرجع استخدام اسم "دلفي" إلى أساطير اليونان القديمة حيث يوجد معبد يسمى معبد دلفي أو دلفاي الذي كان يلجأ الناس أصحاب الحاجة إلى كاهنته يسألونها فتطالعهم الكاهنة بتنبؤاتها المستقبلية، أما في العصر الحديث يعتبر أولاف هيلمر Olaf Holmer أول من وضع أسس هذه التقنية واستخدمها بهذا المسمى عام ١٩٥٣ ضمن نشاطات مؤسسة راند Rand الأمريكية، في مجال العلوم الاجتماعية والعلوم التكنولوجية. ومنذ ذلك الحين عرف أسلوب دلفي بأنه طريقة

للحصول على أحكام منظمة تصل إلى درجة من الإجماع حول موضوع معين، وذلك بواسطة خبراء لديهم المعرفة الكافية بهذه القضية، ومن خلال مجموعة من الاستبيانات المتتالية تعد بعناية، ويتخللها عمليات تخيص المعلومات لإعطاء تغذية راجعة عن الاستجابات السابقة في كل جولة من جولات دلفي. (زاهر، ٢٠٠٤، ١٢٢-١٢٣)

ويلاحظ هنا أن هذا الأسلوب يقوم على تصورات مجموعة خبراء يمكن الاستفادة منهم في إثراء البحث بالمعلومات دون التقييد بالحدود الجغرافية أو الزمانية انطلاقاً من أن تفكير الجماعة أفضل بكثير من تفكير الفرد، وذلك فيما يتعلق بقضية معينة للتنبؤ بالصورة المستقبلية المرغوبة؛ استناداً إلى مراحل متتالية من الجولات والملاحظات ضمن منهجية منظمة ومرتبطة، تنتهي إلى تحقيق توافق في الآراء حول القضية المطروحة.

ونظراً لحدائثة لتنوع إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، فقد فضّلت الباحثة اختيار أسلوب دلفي المبني على المعطيات والمعلومات للخبراء لتيسير فهم وإدراك القضية البحثية، ومن ثم إبداء الرأي فيها بشكل واضح. وذلك استناداً إلى تحليل الأدب التربوي المتعلق بطبيعة المنظمة المتعلمة، والتأكد من توافق أسئلة المقابلة مع البنية التشريعية والهيكلية للمدارس المصرية. وانطلاقاً من النموذج المتبنى في هذا البحث وهو نموذج ريدنج (Redding, 2007) لتقييم مدى التحول نحو المنظمة المتعلمة، فقد تم الالتزام بالخطوات الرئيسة لنموذج ريدنج (Redding, 2007) لتقييم مدى التحول للمنظمة المتعلمة، مع بيان إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحقيق كل خطوة من هذه الخطوات وذلك كما يلي:

- إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة.
- إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج من أجل التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة.
- إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
- إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

وبناءً على ذلك فقد تم تنفيذ الجانب التطبيقي للبحث، باتباع الخطوات التالية:

**أولاً: تحديد الهدف من استطلاع رأى الخبراء:**

هدفت الجولات الثلاثة من تطبيق أسلوب دلفي في البحث الحالي إلى تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة على ضوء آراء الخبراء والمتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي (ملحق ١)، علاوة على بعض الخبراء من الميدان التربوي (المعلمين والمديرين)، وبما يوافق السياق الثقافي للمدارس المصرية.

**ثانياً: تصميم استطلاع رأى الخبراء (الجولات الثلاثة لأسلوب دلفي):**

تم تصميم استمارات استطلاع الرأى (جولات دلفي) لموضوع البحث، وذلك وفقاً للترتيب التالي:

١- الجولة الأولى: ولقد تم فيها تصميم استطلاع الرأى المفتوح، والذي يطرح فيه عدد من الأسئلة على مجموعة الخبراء المختارين لهذا الغرض، وتترك لهم حرية الإجابة والتعبير عن آرائهم وتصوراتهم، وذلك بتطبيق نوع من استطلاعات الرأى، وهى استطلاعات الرأى الاستنتاجية والتي يقدم فيها للخبراء معلومات عامة عن الموضوع، ثم يطلب من كل خبير الإجابة عن الأسئلة المفتوحة المتضمنة في استمارة استطلاع الرأى ليبيد كل خبير رأيه أو تصوراتة.

٢- الجولة الثانية: ولقد تم فيها تصميم استطلاع الرأى بصورته شبه المغلقة، بعد تحليل استطلاعات الرأى المفتوحة في الجولة الأولى، وصياغتها في صورة عبارات مغلقة ما بين بديلين، هما: موافق، غير موافق، ثم يطلب من الخبير الإجابة عنها، بالإضافة إلى ترك الحرية لكل خبير بإضافة أو حذف أو تعديل أو إعادة صياغة أي عبارة وذلك في أي محور من المحاور الخمسة.

٣- الجولة الثالثة: وفيها تم تصميم استطلاع الرأى بصورته المغلقة، بناءً على نتائج آراء وتصورات الخبراء في الجولة الثانية، وبمراعاة التعديلات المطروحة بالإضافة أو الحذف أو التعديل. ليتم صياغة استطلاع الرأى في صورة عبارات مغلقة ما بين بديلين، هما: موافق، غير موافق، ثم يطلب من الخبير تأكيد رأيه بشأنها.

**ثالثاً: اختيار عينة استطلاع الرأي (الخبراء):**

بحسب أسلوب دلفاي فإن عينة الخبراء المشاركين في البحث (يجب ألا يقل عن ١٠ ولا يزيد عن ١٠٠) (Johansen & Samuel: 2017: 9)، وعليه فسوف يكون عدد الخبراء رقماً متوسطاً بين الحد الأدنى والأعلى، من الخبراء الذين تم تحديدهم بمراعاة الاعتبارات التالية:

- أن يكونوا من الأساتذة والمتخصصين في: أصول التربية والتخطيط التربوي، ومن ذوى الخبرات والاهتمامات البحثية بالتطوير والإصلاح المدرسي.
- أن يكونوا ممن يتمكنون -وفقاً لظروفهم وأوقاتهم- من المشاركة فى جولات استطلاع الرأي الثلاثة بشكل متتالي.
- تمت الاستعانة بعدد من أعضاء الهيئة التعليمية الملحقين ببرامج الدراسات العليا بكلية التربية (معلمين ومديرين)، باعتبارهم خبراء من داخل الميدان التربوي.

**رابعاً: إجراءات تطبيق جولات دلفي الثلاثة (استطلاع رأي الخبراء):**

تم تطبيق استمارات استطلاع الرأي وفقاً لثلاث جولات متتالية، يتم تناول إجراءات كل جولة منها ونتائجها فيما يلي:

**\*الجولة الأولى:**

هدفت الجولة الأولى من جولات دلفي، إلى التعرف على آراء الخبراء فيما يتعلق بإسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو المنظمة المتعلمة، وبما يوافق السياق الثقافي للمدارس المصرية؛ ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة من خلال الإطار النظري للدراسة وفى ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث بتصميم استطلاع الرأي الأولى بشكل أسئلة مفتوحة بمعنى عدم وضع قيود معينة أو بدائل في استجابة الخبراء، ولقد تكون استطلاع الرأي المفتوح من خمسة أسئلة يقابل كل سؤال خطوة من خطوات التحول نحو المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج ريدينج Redding، لتقييم المنظمة المتعلمة، ولقد بدأ تطبيق الجولة الأولى في الفترة من: ١١/١١/٢٠٢٣م وحتى ٢٨/١١/٢٠٢٣م، وذلك على عدد خبراء بلغ (٢٨ خبيراً)، بعد استبعاد من لم يشارك، أو من اعتذر عن المشاركة، ولقد تضمن

استطلاع الرأي، أربعة أسئلة يتم طرح كل سؤال، ثم تقديم معطيات ومعلومات للخبراء لمعرفة المقصود بهذا السؤال، ونوع المتطلبات المقصودة من الإجابة عليه، وذلك على النحو التالي:

١- ما إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية؟

أ- التعريف بالخطوة الأولى للتحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج ريدينج Redding: وهى الخطوة المتعلقة بتحديد غايات التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، والقيمة المضافة المترتبة على ذلك.

ب- تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: يرتبط بهذه الخطوة النتائج المتوقعة على المدى القصير أو المدى الطويل من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة. تلك النتائج التى تعد بمثابة المبررات الدافعة نحو التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

٢- ما إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية؟

أ- التعريف بالخطوة الثانية للتحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج ريدينج Redding: وهى الخطوة المتعلقة بتحديد وانتقاء أفضل الأدوات والوسائل المعينة على تشخيص المشكلات والعمل على تحديد أسبابها والمساعدة في وضع خطة العلاج المناسبة لها.

ب- تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية: وهى الخطوة المتعلقة بتقييم الوضع الراهن داخل المدارس المصرية والكشف عن مدى الحاجة للتحسين والإصلاح المدرسي باستخدام ادوات يمكنها تشخيص المشكلات والعمل على تحديد أسبابها والمساعدة في وضع خطة العلاج المناسبة لها.

٣- ما إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية؟

- أ- التعريف بالخطوة الثالثة للتحويل نحو نموذج المتعلمة وفقاً لنموذج ريدينج Redding: وهى الخطوة المتعلقة بالتهيئة والتجهيز لإدخال الرؤى والأفكار وطرق التشغيل التي تتبناها المنظمة المتعلمة والعاملون فيها، وهو ما يتضمن مفهوم استراتيجية المنظمة المتعلمة داخل المدارس.
- ب- تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: وهى الخطوة المتعلقة بتحديد المنطلقات الخاصة ببناء استراتيجية التطوير داخل المدارس المصرية والكشف عن مدى الحاجة للتحسين والإصلاح المدرسي بما يوافق السياسة التعليمية السائدة في الدولة المصرية، مع تحديد أولويات التطوير والتحسين المدرسي بحسب درجة الأهمية والحاجة.

٤- ما إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية؟

- أ- التعريف بالخطوة الرابعة للتحويل نحو نموذج المتعلمة وفقاً لنموذج ريدينج Redding: وهى الخطوة المتعلقة بالإعداد والتجهيز لطرح المبادرات والرؤى الإبداعية للتحسين داخل المدارس المصرية.
- ب- تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: وهى الخطوة المتعلقة بنتائج بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس لحل المشكلات القائمة، تلك النتائج التي يمكن استثمارها في وضع مخططات وتصميم برامج أو طرح افكار غير مسبوقه للتحسين والإصلاح الذاتي من داخل المدارس المصرية.

٥- ما إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية؟

ج- التعريف بالخطوة الخامسة للتحول نحو نموذج المتعلمة وفقاً لنموذج ريدينج Redding: وهى الخطوة المتعلقة بالتنفيذ الفعلي للمبادرات والرؤى الإبداعية التى تم طرحها والتخطيط لها في سبيل التحسين من داخل المدارس المصرية.

د- تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: وهى الخطوة المتعلقة بالإفادة من الحلول والمقترحات التى تنتهى إليها بحوث الممارسة المهنية من أجل تنفيذ أية مبادرة للتحسين والتطوير المدرسي بالشكل الصحيح.

\* نتائج الجولة الأولى لأسلوب دلفي:

قامت الباحثة بتجميع استمارات استطلاع الرأي المفتوح للجولة الأولى، والتي اشتملت على عدد كبير من الأفكار المقترحة من السادة الخبراء، ولقد قامت الباحثة بتحليل تلك الآراء والتصورات، وتصنيفها حسب محاور استطلاع الرأي (الأسئلة) واستبعاد التصورات والرؤى التي لا ترتبط بموضوع البحث، والتركيز على المتطلبات والتصورات المتشابهة (الجماعية) والمتفق عليها من قبل غالبية السادة الخبراء والتي وردت بأكثر من صيغة ولكنها تحمل نفس المعنى، كما اهتمت الباحثة بالمتطلبات والتصورات التي تحمل توجهات مميزة وتضيف لموضوع البحث إضافات جديدة.

\*\* الجولة الثانية:

هدفت الجولة الثانية من جولات دلفي، إلى عرض الرؤى والتصورات المتفق عليها من غالبية الخبراء من الجولة الأولى مرتبة ومصنفة بحسب محاور استطلاع الرأي إلى (٥) محاور، لإتاحة الفرصة لدي السادة الخبراء؛ للاطلاع على كافة الإسهامات والرؤى المطروحة بالجولة الأولى، واستطلاع آرائهم مرة أخرى في إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية؛ بهدف الوصول إلى أعلى نسبة اتفاق بينهم، وإجراء التعديلات من حذف أو إضافة لبعض العبارات، أو تعديل الصياغة، أو نقل بعض العبارات إلى ما يتناسب معها من محاور.

وقد قامت الباحثة بصياغة عبارات إجرائية تعبر عن الرؤى والتصورات المطروحة من قبل غالبية السادة الخبراء، وتم بناء استطلاع الرأي للجولة الثانية فى خمسة محاور رئيسية بحيث تضمن المحور الأول (٧) عبارات، والمحور الثاني (٨) عبارات، والمحور الثالث (٧) عبارات، والمحور الرابع (٨) عبارات، والمحور الخامس (٧)، ولقد روعي في الجولة الثانية أن تكون شبه مغلقة بمعنى وضع بدائل للاستجابة ما بين (أوافق)، أو (لا أوافق) مع إتاحة الفرصة لتعديل أو إضافة متطلبات جديدة غير مذكورة في كل محور.

وقد تم البدء فى تطبيق الجولة الثانية لاستطلاع الرأي فى الفترة من ١٢/٥ / ٢٠٢٣م وحتى ٢٥/١٢/٢٣م، بمراعاة تطبيق الجولة الثانية على نفس الخبراء المشاركين فى الجولة الأولى الذين استجابوا تحقيقاً للهدف الذى تسعى إليه الجولة الثانية المتمثل فى الوصول إلى اتفاق الخبراء على ما توصلوا إليه فى الجولة الأولى، مع الحرص على تعويض النقص فى عدد الخبراء الذين لم يتعاونوا فى الجولة الأولى أو الذين لا يفضلون استطلاع الرأي المفتوح - كما فى الجولة الأولى من جولات دلفي-، وذلك بزيادة عدد أفراد العينة نتيجة المجموعة التي تم إدخالها من خبراء التخطيط التربوي، وبذلك فقد وصل عدد خبراء الجولة الثانية إلى (٣٣ خبيراً).

وبعد أن انتهت الباحثة من مرحلة تطبيق استطلاع رأى الجولة الثانية تم تجميع استجابات الخبراء وحساب التكرارات، وفى هذه الجولة سوف يتم قبول المتطلبات التى تحصل على درجة اتفاق أكثر من (٥٠٪)، وذلك لأنها نسبة تتناسب مع طبيعة البحث، ويمكن حساب التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

- استخدام النسب المئوية فى حساب التكرار لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ويُحدد التكرارات لكل عبارة فى قيمة درجاتها، ثم جمع حواصل التكرارات فى قيمتها (أوافق - لا أوافق)، نعدد من أجابوا عن العبارة ثم القسمة على المجموع الكلى.

$$- \text{حيث إن النسبة المئوية للاستجابة} = \frac{\text{تكرار الإستجابة}}{\text{إجمالى استجابة خبراء العينة}} \times 100$$

## \* نتائج الجولة الثانية لاستمارة دلفي:

وتتمثل في المحاور التالية:

المحور الأول: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

يقصد من هذا المحور دعم أولى خطوات تأسيس المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية وإظهارها إلى حيز الوجود، وذلك بالتأكيد على وجود الرؤية الواضحة والمعلنة للتعلم والتي يطورها القائمون على المنظمة والتي تؤسس عليها خطة التحرك المستقبلية، وبناء على هذه الرؤية يتم تحديد ما هو مطلوب من أنماط تعلم داخل المدارس من تحقيق أهداف التحسين المدرسي. ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

جدول (١):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية (ن=٣٣)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهم بحوث الممارسة المهنية في				
١	-	٣٣ (٪١٠٠)	صياغة رؤية مستقبلية واضحة للتعلم التنظيمي فردياً وجماعياً داخل المدرسة	١
٢	١ (٪٣,١)	٣٢ (٪٩٦,٩)	تحديد الجدول الزمني للأنشطة والفعاليات المتعلقة بتنفيذ رسالة المدرسة المتعلمة على أرض الواقع	٢
٣	١ (٪٣,١)	٣٢ (٪٩٦,٩)	إجراء المقارنة المرجعية مع مدارس أخرى محلياً وعالمياً لصياغة التوجهات الاستراتيجية للتعلم داخل المدرسة	٣
٥	٣ (٪٩,١)	٣٠ (٪٩٠,٩)	صياغة غايات وأهداف إجرائية للتعلم بما يحقق ميزات تنافسية للمدرسة في المستقبل	٤
٦	٤ (٪١٢,٢)	٢٩ (٪٨٧,٨)	اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب بحثي ومنهجي لمواجهة المشكلات التعليمية المحتملة في المستقبل	٥
٧	٦ (١٨,٢)	٢٧ (٪٨١,٨)	وضع بدائل استراتيجية لتجنب الأزمات والمواقف الطارئة، التي تعوق استدامة التعلم الفردي والفريقي داخل المدرسة	٦
٤	١ (٪٣,١)	٣٢ (٪٩٦,٩)	بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن خبرات أعضاء المدرسة وتجارب التحسين المدرسي الناجحة داخل المدرسة وخارجها	٧

ومن الجدول السابق وبحساب تكرار استجابات الخبراء فى العبارات السابقة والنسب المئوية لها يتضح اتفاق عينة الدراسة من الخبراء حول معظم العبارات بنسب تكرار أعلى من ٩٠٪، وهذا يعنى أهمية هذه العبارات وانتمائها لمحورها وتعبيرها عنه. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "صياغة رؤية مستقبلية واضحة للتعلم التنظيمي فردياً وجماعياً داخل المدرسة"، في الترتيب الأول للإسهامات التي تقدمها بحوث الممارسة المهنية للمدارس في سبيل التحول نحو المنظمة المتعلمة، بينما جاءت العبارة التي تنص على: "وضع بدائل استراتيجية لتجنب الأزمات والمواقف الطارئة، التي تعوق استدامة التعلم الفردي والفريقي داخل المدرسة"، في الترتيب الأخير للإسهامات. كما تمثلت أهم تعليقات الخبراء حول المحور السابق ككل فى ضرورة إضافة عبارات تتعلق بعمل دراسات مسحية عن الاحتياجات التربوية للمجتمع المحيط بالمدرسة ومراعاة آراء المعنيين وأصحاب المصالح، مثل أولياء الأمور والطلاب لمراعاة ذلك في صياغة الرؤية المدرسية للتعلم وذلك خلال فترات زمنية محددة.

### المحور الثاني: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية:

يقصد من هذا المحور تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تقييم الوضع الراهن داخل المدارس المصرية والكشف عن مدى الحاجة للتحسين والإصلاح المدرسي باستخدام أدوات يمكنها تشخيص المشكلات والعمل على تحديد أسبابها والمساعدة في وضع خطة العلاج المناسبة لها. ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما فى الجدول التالي:

## جدول (٢):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية: (ن=٣٣)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهم بحوث الممارسة المهنية في				
٣	١ (٣,١٪)	٣٢ (٩٦,٩٪)	وضع معايير ومؤشرات إجرائية للأداء التعليمي التلمي الجيد استناداً الى غايات المدرسة وأهدافها	١
١	-	٣٣ (١٠٠٪)	تحديد آلية معلنة لتقييم الأداء التعليمي التلمي المنفذ فعلياً داخل المدرسة خلال فترة زمنية محددة	٢
٢	-	٣٣ (١٠٠٪)	اعتماد نظام واضح لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع عند تقييم نتائج التعلم	٣
٤	١ (٣,١٪)	٣٢ (٩٦,٩٪)	توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب بما يحقق تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية	٤
٨	٥ (١٥,٢٪)	٢٨ (٨٤,٨٪)	تغيير أعضاء الهيئة التعليمية لنماذجهم الذهنية في ضوء نتائج التعلم التي تم التوصل إليها على مستوى المدرسة	٥
٧	٤ (١٢,٢٪)	٢٩ (٨٧,٨٪)	الإفادة من التغذية الراجعة في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة لتحسين الأداء وتصحيح نواحي الضعف	٦
٥	١ (٣,١٪)	٣٢ (٩٦,٩٪)	توجيه إدارة المدرسة نحو وضع نظم فعالة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة في عمليات التعليم	٧
٦	١ (٣,١٪)	٣٢ (٩٦,٩٪)	استثمار نتائج التغذية الراجعة في توليد المعارف وتوجيه قدرات واستعدادات الأفراد الكامنة نحو مزيد من التعلم	٨

ومن الجدول السابق وبحساب تكرار استجابات الخبراء في العبارات السابقة والنسب المئوية لها، يتضح اتفاق عينة الدراسة من الخبراء حول معظم العبارات بنسب تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعنى أهمية هذه العبارات لمحورها وصلاحياتها للدخول إلى الجولة الثالثة. ولقد جاء المتطلب الذى ينص على: " تحديد آلية معلنة لتقييم الأداء التعليمي التلمي المنفذ فعلياً داخل المدرسة خلال فترة زمنية محددة"، في الترتيب الأول للعبارات والإسهامات، بينما جاءت العبارة التي تنص على: " تغيير أعضاء الهيئة التعليمية لنماذجهم الذهنية في ضوء

نتائج التعلم التي تم التوصل إليها على مستوى المدرسة "، في الترتيب الأخير للعبارات. كما تمثلت أهم تعليقات الخبراء حول المحور السابق ككل في ضرورة إضافة عبارات تتعلق بإعداد قاعدة بيانات تتضمن خبرات وتجارب الافراد السابقة، واستثمار هذه الخبرات في بناء قدرات المعلمين الجدد وإشراكهم بفاعليه في دورة القرار على مستوى مؤسستهم.

### المحور الثالث: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

يقصد من هذا المحور تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد المنطلقات الخاصة ببناء استراتيجية التطوير داخل المدارس المصرية والكشف عن مدى الحاجة للتحسين والاصلاح المدرسي بما يوافق السياسة التعليمية السائدة في الدولة المصرية، مع تحديد أولويات التطوير والتحسين المدرسي بحسب درجة الأهمية والحاجة. ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

جدول (٣):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: (ن=٣٣)

م	الاستجابات		الإسهامات
	أوافق	لا أوافق	
تسهم بحوث الممارسة المهنية في			
١	٣١ (%٩٣,٩)	٢ (%٦,١)	دعم عمليتي التعليم والتعلم ورعاية المبدعين والمبتكرين وتوفير المناخ التربوي الملائم لهم
٢	٣٢ (%٩٦,٩)	١ (%٣,١)	استدامة التعلم لأعضاء المدرسة باعتباره أسلوب تحقيق التميز المؤسسي
٣	٣٣ (%١٠٠)	-	توفير فرص تبادل الزيارات والمعارف والخبرات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها
٤	٣٢ (%٩٦,٩)	١ (%٣,١)	صناعة القرارات المدرسية بشكل جماعي بمشاركة كافة أعضاء الهيئة التعليمية والاداريين
٥	٢٩ (%٨٧,٨)	٤ (%١٢,٢)	الاستفادة من أعضاء الهيئة التعليمية كخبراء في معالجة المشكلات التي تعاني منها المدارس.
٦	٢٨ (%٨٤,٨)	٥ (%١٥,٢)	تعزيز القدرة التنافسية للمدرسة بتخريج أفراد بمواصفات قياسية تلائم بيئة العمل المتجددة
٧	٣٣ (%١٠٠)	-	تفعيل التحالف والشراكة بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع الخارجي وفي مقدمتها الجامعات

ومن الجدول السابق وبحساب تكرار استجابات الخبراء في العبارات السابقة والنسب المئوية لها يتضح اتفاق عينة الدراسة من الخبراء حول معظم العبارات بنسب تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعنى قيمة وصلاحيية جميع العبارات للدخول إلى الجولة الثالثة. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "توفير فرص تبادل الزيارات والمعارف والخبرات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها"، في الترتيب الأول لإسهامات بحوث الممارسة المهنية، بينما جاءت العبارة التي تنص على: "تعزيز القدرة التنافسية للمدرسة بتخريج أفراد بمواصفات قياسية تلائم بيئة العمل المتجددة"، في الترتيب الأخير للإسهامات. كما تمثلت أهم تعليقات الخبراء حول المحور السابق في ضرورة إضافة عبارات تتعلق بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي لتيسير عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين وبين قياداتهم بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية.

المحور الرابع: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

يقصد من هذا المحور تحديد إسهامات بحوث الممارسة المهنية في الإفادة من نتائج بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس لحل المشكلات القائمة، تلك النتائج التي يمكن استثمارها في وضع مخططات وتصميم برامج أو طرح أفكار غير مسبوقه للتحسين والإصلاح الذاتي التابع من داخل المدارس المصرية. ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

## جدول (٤):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: (ن=٣٣)

م	الإسهامات	الاستجابات	
		أوافق	لا أوافق
تسهل بحوث الممارسة المهنية في			
١	تمكين العاملين بالمدرسة من تحديد أولويات التغيير في البيئة الخارجية	٣١ (%٩٣,٩)	٢ (%٦,١)
٢	استثمار الفرص المتاحة لتخطيط المبادرات المستقبلية المتوقعة من أداء المدرسة	٣٣ (%١٠٠)	-
٣	اقترح مشاريع خدمية لربط محتوى التعلم بقضايا المجتمع الخارجي	٣١ (%٩٣,٩)	٢ (%٦,١)
٤	البحث عن جهات داعمة لنشر نتائج بحوث الممارسة المهنية داخل المدرسة	٣١ (%٩٣,٩)	٢ (%٦,١)
٥	الافادة من تطبيقات التحول الرقمي في إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة وتشجيع العمل البحثي الجماعي على مستوى المدرسة	٢٩ (%٨٧,٨)	٤ (%١٢,٢)
٦	طرح أفكار داعمة لخطط التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم على المستوى المدرسي	٣٢ (%٩٦,٩)	١ (%٣,١)
٧	ترجمة التعلم إلى واقع بتبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين وجميع منتسبي المدرسة	٣٠ (%٩٠,٩)	٣ (%٩,١)
٨	تبني طرق تفكير وأساليب ذهنية قابلة للتطوير والتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين	٢٧ (%٨١,٨)	٦ (%١٨,٢)

ومن الجدول السابق وبحساب تكرار استجابات الخبراء في العبارات السابقة والنسب المئوية لها يتضح اتفاق عينة الدراسة من الخبراء حول معظم العبارات بنسب تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعنى قيمة وصلاحيه جميع العبارات للدخول إلى الجولة الثالثة. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "استثمار الفرص المتاحة لتخطيط المبادرات المستقبلية المتوقعة من أداء المنظمة"، في الترتيب الأول للإسهامات التي تقدمها بحوث الممارسة المهنية، بينما جاءت العبارة التي تنص على: "تبني طرق تفكير وأساليب ذهنية قابلة للتطوير والتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين"، في الترتيب الأخير للإسهامات. كما تمثلت أهم تعليقات الخبراء حول المحور السابق في ضرورة إضافة عبارات تتعلق بتشجيع الحوارات والمناقشات بين الأفراد من المعلمين والإداريين، مما يحفزهم على الأداء وتبادل الخبرات فيما

بينهم، علاوة على توزيع المسؤوليات على العاملين حسب قدراتهم، وبصورة عادلة تتناسب مع رواتبهم ومستحققاتهم المالية.

### المحور الخامس: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

يقصد من هذا المحور تحديد مدى الإفادة من الحلول والمقترحات التي تنتهي إليها بحوث الممارسة المهنية من أجل تنفيذ أية مبادرة للتحسين والتطوير المدرسي بالشكل الصحيح. ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

جدول (٤):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: (ن=٣٣)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهم بحوث الممارسة المهنية في				
٣	٢ (٪٦,١)	٣١ (٪٩٣,٩)	تعزيز الترابط الفكري بين أعضاء المدرسة والمدارس المحيطة بها وبناء نوع من الوحدة بينهم	١
٤	٢ (٪٦,١)	٣١ (٪٩٣,٩)	اعتماد قنوات اتصال مباشر بين القيادة الإدارية وأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة	٢
١	-	٣٣ (٪١٠٠)	تطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز المبادرات المخططة وحل المشكلات التي تواجه المدرسة	٣
٥	٢ (٪٦,١)	٣١ (٪٩٣,٩)	استحداث لجان عمل لتنفيذ المبادرات وفقاً للخطة الموضوعية داخل المدرسة	٤
٢	١ (٪٣,١)	٣٢ (٪٩٦,٩)	تنوع وسائل الحصول على المعارف والخبرات ما بين تطبيق حلقات الجودة في التعلم وتطبيق نظم المشورة والتدريب الذاتي... وغيرها	٥
٧	٤ (٪١٢,٢)	٢٩ (٪٨٧,٨)	تعزيز فرص الحوار البناء والمناقشات والاجتماعات الدورية والمؤتمرات لأعضاء المدرسة كآلية لزيادة فاعلية التعلم داخل المدرسة	٦
٦	٣ (٪٩,١)	٣٠ (٪٩٠,٩)	تبنى مناخاً مناسباً ومحفزاً لعمليات البحث عن المعرفة وتطبيق التحسين المستمر	٧

ومن الجدول السابق وبحساب تكرار استجابات الخبراء في العبارات السابقة والنسب المئوية لها يتضح اتفاق عينة الدراسة من الخبراء حول معظم العبارات بنسب تكرار أكبر

من ٩٠٪، وهذا يعنى قيمة وصلاحيه جميع العبارات للدخول إلى الجولة الثالثة. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "تطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز المبادرات المخططة وحل المشكلات التي تواجه المدرسة"، في الترتيب الأول للإسهامات التي تقدمها بحوث الممارسة المهنية، بينما جاءت العبارة التي تنص على: "تعزيز فرص الحوار البناء والمناقشات والاجتماعات الدورية والمؤتمرات لأعضاء المدرسة كآلية لزيادة فاعلية التعلم داخل المدرسة"، في الترتيب الأخير للإسهامات التي تقدمها بحوث الممارسة المهنية لدعم تطبيق مبادرات التحول نحو المنظمة المتعلمة.

### \*\*\* الجولة الثالثة:

هدفت الجولة الثالثة إلى عرض الصورة النهائية لاستطلاع الرأي حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول تحول نموذج المنظمة المتعلمة، وبما يوافق السياق الثقافي المصري، وذلك بصورة مغلقة على السادة الخبراء بعد إجراء التعديلات المطروحة بالجولة الثانية، والوصول إلى اتفاق عام من قبل السادة الخبراء على هذه المتطلبات بالجولة الثالثة، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطروحة من وجه نظر السادة الخبراء من إضافة، أو تعديل، أو إعادة صياغة، تمهيداً لتقديمها مرة ثالثة نهائية للسادة الخبراء المشاركين في الجولتين السابقتين، ولقد نتج عن تعديلات السادة الخبراء أن زادت عبارات المحور الأول لتصبح (٨) عبارات بدلاً من (٧) عبارات بإضافة الخبراء لعدد (١) عبارة، بينما زادت عبارات المحور الثاني عبارة واحدة لتصبح عدد عبارات المحور (٩) عبارات، كما زادت عبارات المحور الثالث بعدد (١) عبارة ليصبح عدد العبارات (٨) عبارات بدلاً من (٧) عبارات، أما المحور الرابع فقد زادت عباراته لتصبح (٩) عبارات بدلاً من (٨) عبارات بإضافة الخبراء لعدد (١) عبارة، في حين ظلت عبارات المحور الخامس كما هي (٧) عبارات بدون اضافة وعليه يصبح إجمالي العبارات (الإسهامات) موزعة على المحاور الخمسة في الجولة الثالثة (٤١) عبارة أو إسهام لبحوث الممارسة المهنية.

وعلى الرغم من حرص الباحثة على استمرار المشاركين من الخبراء في الجولتين الأولى والثانية، حتى الجولة الثالثة، إلا إنه في هذه الجولة لم يتمكن (٢) خبراء من المشاركة، ولعل ذلك يرجع لكثرة مشاغلهم وأعبائهم الإدارية، وبذلك بلغ عدد المشاركين بشكل

نهائي في الجولة الثالثة (٣١) خبيراً، والتي تم البدء في تطبيقها في الفترة من ١/٢٨/٢٠٢٤م وحتى ٢/١٩/٢٠٢٤م.

\*\*\* نتائج الجولة الثالثة لاستمارة دلفي:

وتتمثل في عبارات المحاور الخمسة التالية:

المحور الأول: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

جدول (٥):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد في الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية (ن=٣١)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهيم بحوث الممارسة المهنية في				
٢	١ (٣,٣%)	٣٠ (٩٦,٧%)	صياغة رؤية مستقبلية واضحة للتعليم التنظيمي فردياً وجماعياً داخل المدرسة	١
٣	١ (٣,٣%)	٣٠ (٩٦,٧%)	تحديد الجدول الزمني للأنشطة والفعاليات المتعلقة بتنفيذ رسالة المدرسة المتعلمة على أرض الواقع	٢
٤	١ (٣,٣%)	٣٠ (٩٦,٧%)	إجراء المقارنة المرجعية مع مدارس أخرى محلياً وعالمياً لصياغة التوجهات الاستراتيجية للتعلم داخل المدرسة	٣
١	-	٣١ (١٠٠%)	صياغة غايات وأهداف إجرائية للتعلم بما يحقق ميزات تنافسية للمدرسة في المستقبل	٤
٧	٣ (٩,٧%)	٢٨ (٩٠,٣%)	اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب بحثي ومنهجي لمواجهة المشكلات التعليمية المحتملة في المستقبل	٥
٥	٢ (٦,٥%)	٢٩ (٩٣,٥%)	وضع بدائل استراتيجية لتجنب الأزمات والمواقف الطارئة، التي تعوق استدامة التعلم الفردي والفريقي داخل المدرسة	٦
٦	٢ (٦,٥%)	٢٩ (٩٣,٥%)	بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن خبرات أعضاء المدرسة وتجارب التحسين المدرسي الناجحة داخل المدرسة وخارجها	٧
٨	٣ (٩,٧%)	٢٨ (٩٠,٣%)	مراعاة آراء المعنيين وأصحاب المصالح عند صياغة رؤية المدرسة تجاه التعلم داخلها	٨

ومن الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من الخبراء، جاءت بنسب

تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعني الاتفاق شبه التام على أهمية هذه العبارات وقيمتها

لمحورها. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "صياغة غايات وأهداف إجرائية للتعلم بما يحقق ميزات تنافسية للمدرسة في المستقبل"، في الترتيب الأول للعبارات، وهذا يشير إلى أهمية تحديد أهداف إجرائية للمنظمة المتعلمة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الزليدي، ٢٠١٨: ٣٩٨) والتي خلصت إلى نموذج مقترح لإصلاح المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وقد انطلق هذا النموذج من عدة أهداف إجرائية للمنظمة المتعلمة تتمثل فيما يلي: توفير البيئة المدرسية المعززة للتعاون المتبادل والنمو الشخصي أثناء عمل أفراد المجتمع المدرسي معا، بناء مبادئ إرشادية وتدوينها على أن يتحدد فيها الرؤية والقيم المشتركة الداعمة لمجتمعات التعلم، وتعزيز مشاركة المعلمين في الأنشطة التطويرية المدرسية، توسيع مشاركة المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي الفعال، وترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المدرسة الثانوية، بالإضافة إلى التفكير في استراتيجيات تدعم التعلم النشط بالمدارس الثانوية.

بينما جاءت العبارة التي تنص على: "مراعاة آراء المعنيين وأصحاب المصالح عند صياغة رؤية المدرسة تجاه التعلم داخلها"، في الترتيب الأخير للعبارات. ويتفق رأى الخبراء حول مراعاة أصحاب المصالح مع أوصت به دراسة ( Fahara, Bulnes & Quintanilla, 2022:34) من ضرورة اشراك أولياء الامور وكل من له صلة بتعلم الطلاب في عمليات التحسين المدرسي النابع من داخل المدرسة ووفق امكانياتها المتاحة.

المحور الثاني: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية:

ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

## جدول (٦):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية: (ن=٣١)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهم بحوث الممارسة المهنية في				
١	-	٣١ (١٠٠٪)	وضع معايير ومؤشرات إجرائية للأداء التعليمي التعلمي الجيد استناداً إلى غايات المدرسة وأهدافها	١
٣	١ (٣,٣٪)	٣٠ (٩٦,٧٪)	تحديد آلية معلنة لتقييم الأداء التعليمي التعلمي المنفذ فعلياً داخل المدرسة خلال فترة زمنية محددة	٢
٢	-	٣١ (١٠٠٪)	اعتماد نظام واضح لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع عند تقييم نتائج التعلم	٣
٩	٣ (٩,٧٪)	٢٨ (٩٠,٣٪)	توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب بما يحقق تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية	٤
٤	١ (٣,٣٪)	٣٠ (٩٦,٧٪)	تغيير أعضاء الهيئة التعليمية لنماذجهم الذهنية في ضوء نتائج التعلم التي تم التوصل إليها على مستوى المدرسة	٥
٥	١ (٣,٣٪)	٣٠ (٩٦,٧٪)	الإفادة من التغذية الراجعة في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة لتحسين الأداء وتصحيح نواحي الضعف	٦
٦	٢ (٦,٥٪)	٢٩ (٩٣,٥٪)	توجيه إدارة المدرسة نحو وضع نظم فعالة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة في عمليات التعليم	٧
٧	٢ (٦,٥٪)	٢٩ (٩٣,٥٪)	استثمار نتائج التغذية الراجعة في توليد المعارف وتوجيه قدرات واستعدادات الأفراد الكامنة نحو مزيد من التعلم	٨
٨	٢ (٦,٥٪)	٢٩ (٩٣,٥٪)	استثمار قدرات المعلمين وخبراتهم في دورة القرار التربوي على مستوى المدرسة	٩

ومن الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من الخبراء، جاءت بنسب تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعني الاتفاق شبه التام على أهمية هذه العبارات وقيمتها لمحورها. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "وضع معايير ومؤشرات إجرائية للأداء التعليمي التعلمي الجيد استناداً إلى غايات المدرسة وأهدافها"، في الترتيب الأول للعبارات، ولعل ذلك يرجع إلى ضرورة وجودة المعايير التي تنطلق منها ممارسات تقييم الأداء وتقييمه

ومعدل تحقق الأهداف وتحديد القيمة المضافة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة هجير (Hager, 2023: 41)، حيث أكدت الدراسة على أن بحوث الممارسة المهنية تمثل منطلقاً جديداً لحل المشكلات التربوية للممارسين من ناحية، ومناقشة الآثار المترتبة على النتائج الإجمالية للممارسة المهنية داخل القطاع التعليمي أو المدرسة من ناحية أخرى. بينما جاءت العبارة التي تنص على: "توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب بما يحقق تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية". في الترتيب الأخير للعبارة، ولعل ذلك يرجع إلى رؤية الخبراء لوضع النظام التعليمي المصري والفجوة بينه وبين نظم التعليم العالمية.

المحور الثالث: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

## جدول (٧):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: (ن=٣١)

م	الإسهامات	الاستجابات	
		أوافق	لا أوافق
تسهم بحوث الممارسة المهنية في			
١	دعم عمليتي التعليم والتعلم ورعاية المبدعين والمبتكرين وتوفير المناخ التربوي الملائم لهم	٢٩ (%٩٣,٥)	٢ (%٦,٥)
٢	استدامة التعلم لأعضاء المدرسة باعتباره أسلوب تحقيق التميز المؤسسي	٣٠ (%٩٦,٧)	١ (%٣,٣)
٣	توفير فرص تبادل الزيارات والمعارف والخبرات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها	٣٠ (%٩٦,٧)	١ (%٣,٣)
٤	صناعة القرارات المدرسية بشكل جماعي بمشاركة كافة أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين	٢٩ (%٩٣,٥)	٢ (%٦,٥)
٥	الاستفادة من أعضاء الهيئة التعليمية كخبراء في معالجة المشكلات التي تعاني منها المدارس	٢٧ (%٨٧,١)	٤ (%١٢,٩)
٦	تعزيز القدرة التنافسية للمدرسة بتخريج أفراد بمواصفات قياسية تلائم بيئة العمل المتجددة	٢٨ (%٩٠,٣)	٣ (%٩,٧)
٧	تفعيل التحالف والشراكة بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع الخارجي وفي مقدمتها الجامعات	٢٨ (%٩٠,٣)	٣ (%٩,٧)
٨	توفير مناخ تنظيمي إيجابي بين المعلمين بعضهم مع بعض ومع إدارة المدرسة بما يحقق مرونة عمليات الاتصال داخل المدرسة	٣١ (%١٠٠)	-

ومن الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من الخبراء، جاءت بنسب تكرر أكبر من ٩٠٪، وهذا يعني الاتفاق شبه التام على أهمية هذه العبارات وقيمتها لمحورها. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "توفير مناخ تنظيمي إيجابي بين المعلمين بعضهم مع بعض ومع إدارة المدرسة بما يحقق مرونة عمليات الاتصال داخل المدرسة"، في الترتيب الأول للعبارة، وهذا يشير إلى أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين وجميع العاملين في تحقيق التوازن داخل المدارس إذ إنها تسهم في بناء روح التعاون والتشارك وتبادل المعارف والخبرات بينهم بما يرفع من مستويات الأداء ويحقق التحسين والتطوير المنشود. وهذا ما أكدت عليه توصيات دراسة لوستسين وزملائها (Laustsen, & et al., 2021: 131)، من

أن البحوث المهنية تنطوي على دمج الخبرة المهنية للمعلمين في الممارسات التربوية المختلفة مع وضع دليل للباحثين لاتخاذ قرارات أفضل لتحسين التعليم. علاوة على كونها تتضمن الحلول الممكنة للتغلب على تحدى الفجوة بين النظرية والتطبيق في العمل التربوي، وذلك من خلال ثلاثة سياقات، وهى: إنتاج البحوث، والاتصال البحثي بالجهات الداعمة لتنفيذ البحث، واستخدام البحث في مواقف تربوية مشابهة. بينما جاءت العبارة التي تنص على: "الاستفادة من أعضاء الهيئة التعليمية كخبراء في معالجة المشكلات التي تعاني منها المدارس"، في الترتيب الأخير للعبارات، ورغم ذلك فهي عبارة مهمة في تحسين نظم العمل وتطبيق الاستراتيجيات القائمة داخل المؤسسة، حيث أوضحت دراسة (بوقريط، ٢٠٢٣: ٣١٢)، أن المنظمات المعاصرة أصبحت أمام تحدي تقادم المهارات وتراجع الخبرات. ولذلك أصبح من الضروري لها مراجعة أساليب عملها وممارستها وسياستها بالشكل الذي يفترض أن يولد لديها نوع من اليقظة والانتباه والاستيعاب لجميع التغيرات التي تحدث في محيطها، وهذا قد لا يكون إلا من خلال السعي الدائم لتجديد المعارف والذي بدوره قد لا يتحقق إلا عن طريق التعلم المستدام، الذي بدوره يؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة.

المحور الرابع: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

## جدول (٨):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: (ن=٣١)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهم بحوث الممارسة المهنية في				
٢	١	٣٠	تمكين العاملين بالمدرسة من تحديد أولويات التغيير في البيئة الخارجية	١
١	-	٣١	استثمار الفرص المتاحة لتخطيط المبادرات المستقبلية المتوقعة في أداء المدرسة	٢
٣	٢	٢٩	اقتراح مشاريع خدمية لربط محتوى التعلم بقضايا المجتمع الخارجي	٣
٤	٢	٢٩	البحث عن جهات داعمة لنشر نتائج بحوث الممارسة المهنية داخل المدرسة	٤
٦	٣	٢٨	الإفادة من تطبيقات التحول الرقمي في إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة وتشجيع العمل البحثي الجماعي على مستوى المدرسة	٥
٥	٢	٢٩	طرح أفكار داعمة لخطط التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم على المستوى المدرسي	٦
٧	٣	٢٨	ترجمة التعلم إلى واقع بتبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين وجميع منتسبي المدرسة	٧
٩	٤	٢٧	تبني طرق تفكير وأساليب ذهنية قابلة للتطوير والتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين	٨
٨	٣	٢٨	تشجيع الحوارات المفتوحة والمناقشات بين المعلمين والإداريين، مما يحفزهم على تبادل الخبرات فيما بينهم	٩

ومن الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من الخبراء، جاءت بنسب تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعنى الاتفاق شبه التام على أهمية هذه العبارات وقيمتها لمحورها. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "استثمار الفرص المتاحة لتخطيط المبادرات المستقبلية المتوقعة في أداء المنظمة"، في الترتيب الأول للعبارات، ولعل ذلك يرجع إلى قيمة اليقظة والتنبه للتغيرات الحادثة في محيط البيئة المدرسية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة هيمسلي براون وشارب (Hemsley-Brown & Sharp, 2023: 425)، حيث أشارت النتائج إلى أن هناك حاجة لنشر ثقافة في القطاع التربوي تدعم البحث المهني وتثمنه. إذ إن هناك عدد من العوامل التي تجعل من بحوث

الممارسة المهنية ضرورة ملحة في مجال التعليم، وبخاصة بعدما أدت الاختلافات الرئيسية في الطريقة التي يتم بها بناء المعرفة البحثية في العلوم الاجتماعية إلى تحدي الباحثين بشأن النتائج التي توصلوا إليها، ولا سيما فيما يتعلق بسياق البحث وقابلية تعميمه وصلاحيته. لهذه الأسباب، ظهر تطوير شبكات الاتصال والروابط بين الباحثين والممارسين وزيادة مشاركة الممارسين في عملية البحث كاستراتيجيات لتحسين نتائج البحوث التربوي وتوظيف نتائجها في نطاق محدود مثل المدرسة التي تمثل بيئة البحث المهني وإطارة المحدد لأبعاده. بينما جاءت العبارة التي تنص على: "تبنى طرق تفكير وأساليب ذهنية قابلة للتطوير والتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين"، في الترتيب الأخير للعبارة، وفي هذا الشأن فقد أوصت دراسة دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠: ٧١) بضرورة التركيز على إرساء ثقافة التعلم المستمر للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

المحور الخامس: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

ولقد جاءت استجابات الخبراء حول هذا المحور، كما في الجدول التالي:

## جدول (٩):

استجابات عينة الدراسة من الخبراء حول إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية: (ن=٣١)

الترتيب	الاستجابات		الإسهامات	م
	أوافق	لا أوافق		
تسهم بحوث الممارسة المهنية في				
٣	٢٩ (٪٩٣,٥)	٢ (٪٦,٥)	تعزيز الترابط الفكري بين أعضاء المدرسة والمدارس المحيطة بها وبناء نوع من الوحدة بينهم	١
٤	٢٩ (٪٩٣,٥)	٢ (٪٦,٥)	اعتماد قنوات اتصال مباشر بين القيادة الإدارية وأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة	٢
١	٣١ (٪١٠٠)	-	تطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز المبادرات المخططة وحل المشكلات التي تواجه المدرسة	٣
٥	٢٩ (٪٩٣,٥)	٢ (٪٦,٥)	استحداث لجان عمل لتنفيذ المبادرات وفقاً للخطة الموضوعية داخل المدرسة	٤
٢	٣٠ (٪٩٦,٧)	١ (٪٣,٣)	تنوع وسائل الحصول على المعارف والخبرات ما بين تطبيق حلقات الجودة في التعلم وتطبيق نظم المشورة والتدريب الذاتي... وغيرها	٥
٧	٢٧ (٪٨٧,١)	٤ (٪١٢,٩)	تعزيز فرص الحوار البناء والمناقشات والاجتماعات الدورية والمؤتمرات لأعضاء المدرسة كآلية لزيادة فاعلية التعلم داخل المدرسة	٦
٦	٢٨ (٪٩٠,٣)	٣ (٪٩,٧)	تبنى مناخاً مناسباً ومحفزاً لعمليات البحث عن المعرفة وتطبيق التحسين المستمر	٧

ومن الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من الخبراء، جاءت بنسب تكرار أكبر من ٩٠٪، وهذا يعنى الاتفاق شبه التام على أهمية هذه العبارات وقيمتها لمحورها. ولقد جاءت العبارة التي تنص على: "تطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز المبادرات المخططة وحل المشكلات التي تواجه المدرسة"، في الترتيب الأول للعبارات، ولعل ذلك يرجع إلى ضرورة تطبيق أسلوب فرق العمل داخل المدارس لما له من دور في تحسين التفاعل والتشارك المعرفي وتطبيق أسلوب نمذجة السلوك واكتساب الخبرات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة جولبي وباروت (Golby & Parrott, 2022: 243)، من أن المعلمين بحاجة إلى دعم جماعي في شكل اجتماعات دورية ومناقشات لتعزيز كفاءتهم الذاتية، علاوة على ضرورة بناء المعلمين للتغييرات الإيجابية في ممارساتهم استناداً إلى دراسة معرفية عميقة، مع تمكينهم من مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال

البحث التعاوني كأسلوب للتعلم المهني، بينما جاءت العبارة التي تنص على: "تعزيز فرص الحوار البناء والمناقشات والاجتماعات الدورية والمؤتمرات لأعضاء المدرسة كآلية لزيادة فاعلية التعلم داخل المدرسة". في الترتيب الأخير للعبارات، وفي هذا المقام تأتي نتائج دراسة (المهدي، ٢٠١٧: ٣٦١-٣٦٢)، والتي توصلت الدراسة أن الاحترافية المهنية تؤكد على الممارسات البحثية للمعلمين، لكونها تساعد في تغيير دور المعلم فتجعله خبيراً في طرق البحث عن المعلومة ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً يساهم في حل المشكلات التربوية عن وعى، ويستطيع إنجاز مهامه الاجتماعية والتربوية، كما أنها تساهم في تهيئة بيئة تعليمية جيدة للطلاب، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة الاعداد الجيد للمعلمين المبدئين في الجانب البحثي، مع استدامة تقديم الدورات التدريبية التي تعزز قيامه بالمهام البحثية بشكل فردي او في اطار فريق عمل بحثي دعماً للتحسين المدرسي وتعزيز بيئة التعليم والتعلم بممارسات فكرية وتأملية.

وبناءً على نتائج الجولات الثلاثة لاستطلاع آراء الخبراء حول اسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، يمكن القول أن بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس المصرية تعد من أهم عوامل استدامة استمراريتها وتفوقها في القيام بكافة أدوارها وتحقيق أهدافها المنشودة. واستناداً إلى المحصلة النهائية لآراء الخبراء حول اسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة (والتي سوف يتم عرضها في القسم التالي للبحث). يمكن اقتراح الرؤية استشرافية للبحث، وذلك كما هو موضح في القسم التالي.

**القسم الخامس للبحث:**

**رؤية مستقبلية مقترحة لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية بالإفادة من**

**توظيف بحوث الممارسة المهنية، بناء على آراء بعض الخبراء**

تتضمن الرؤية الاستشرافية المقترحة المحاور التالية:

**أولاً: أهداف الرؤية المستقبلية:**

يتمثل الهدف الرئيس من الرؤية المستقبلية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية بالإفادة من توظيف بحوث الممارسة المهنية، بناء على تجميع ما اتفق عليه الخبراء وبما يوافق طبيعة السياق الثقافي للمدارس المصرية وفقاً للخطوات التي حددها ريدينج Redding (النموذج المتبنى في البحث)، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١- تجميع الآراء النهائية المتفق عليها من خبراء الدراسة المستقبلية فيما يتعقب

إسهامات بحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

٢- تقديم عدداً من الآليات المقترحة بحيث تتضمن كل آلية على مجموعة من الإجراءات

لدعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية بالإفادة من توظيف بحوث الممارسة المهنية.

٣- التنبؤ بالمعوقات المحتملة لتنفيذ الرؤية المستقبلية للبحث، وتقديم بعض المقترحات

المتعلقة بكل معوق بما يضمن تنفيذ الرؤية المستقبلية للبحث.

**ثانياً: منطلقات تقديم الرؤية المستقبلية المقترحة:**

بنيت الرؤية المستقبلية المقترحة على عدد من النتائج، والتي يمكن تصنيفها إلى ما

يلي:

١- المنطلقات العالمية للرؤية المستقبلية:

تتمثل المنطلقات النظرية للرؤية المستقبلية من خلال تحليل الإطار النظري للبحث، حيث

تم استنباط تلك المنطلقات على النحو التالي:

أ- أن بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس؛ تتضمن الأفكار المبدعة والخبرة

والتجريب، والممارسات الناجحة، ولذلك فإنها تستهدف بناء سياقات جديدة تعكس

القدرة على التفكير النقدي من أجل طرح استراتيجيات جديدة تساعد على تحسين نوعية المخرجات التعليمية.

ب- أن بحوث الممارسة المهنية داخل المدارس تدعم التعلم بالطريقة الجماعية، وهو ما يمثل ركيزة المنظمة المتعلمة، حيث يتصف نموذج المنظمة المتعلمة بالعمل الجماعي، وروح الفريق ويرتبط باحتياجات أعضاء المؤسسة، ودوافعهم، واهتماماتهم، ويهتم أيضا بالتفاعل والتشارك الجماعي في حل المشكلات التي تعوق المؤسسة عن أداء وظائفها.

ج- أن عملية التعلم في المؤسسة التعليمية عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسة التي تتبنى نموذج المنظمة المتعلمة ينظرون إلى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المؤسسة، وفي هذا السياق تسهم بحوث الممارسة المهنية في دعم عمليات التخطيط المدرسي بناء على نتائج البحث العلمي وأساليبه المتعددة.

د- أن المنظمة المتعلمة تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، والاستفادة منها في حل مشكلاتها، وهذا الأمر الذي تؤكد عليه بحوث الممارسة المهنية حيث تسعى في المقام الأول لتلبية احتياجات المؤسسة التعليمية وتوقعات أولياء الأمور، وطموحات مؤسسات المجتمع المختلفة.

هـ- أن تعميم نتائج بحوث الممارسة المهنية وتحويلها من مواقف تجريبية محدودة إلى مواقف ميدانية أوسع نطاقاً وأكثر توظيفاً؛ يتطلب توفير الوقت والجهد والتكاليف للحصول على أعلى عائد وأفضل جودة ممكنة من هذه البحوث. ولذلك فإن نموذج المنظمة المتعلمة يساهم في تطبيق المدارس لسياسات ناجحة في بناء القدرات التنظيمية للمعلمين والإداريين من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للطلاب وتحقيق النجاح على المستوى الأكاديمي والمؤسسي.

## ٢- المنطلقات المحلية للرؤية المستقبلية:

تتمثل المنطلقات المحلية للرؤية المستقبلية من خلال نتائج الدراسة النظرية التحليلية المستندة الى تحليل التشريعات والوثائق الرسمية عن واقع المدارس المصرية ومدى قدرتها على التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

أ- محدودية وجود فرق عمل بالمدارس لإنجاز المهام والأعمال وحل المشكلات المختلفة.

ب- قصور المدارس في وضع أنظمة فعالة لتقاسم المعرفة وتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التعليمية لخلق نظام مستمر من توليد المعارف وتوجيه قدراتهم المختلفة في ضوء عمليات التطوير.

ج- محدودية الأساليب التي تتبعها المدارس في مواكبة المتغيرات المجتمعية المتلاحقة ومدى ملائمة نواتج التعلم الخاصة بها بمتطلبات المجتمع منها ولا تركز على العمليات التي يقوم بها الأفراد للوصول إلى النتائج.

د- يوجد لدى أعضاء الهيئة التعليمية قدر من المرونة للتعامل مع المستجدات المستمرة من خلال تغيير استراتيجيات التفكير الخاصة بهم.

هـ- قصور المدارس في وضع نظام لقياس فجوات الأداء الخاصة بأعضاء الهيئة التعليمية يتم الاستفادة منها في التطوير.

و- قصور جهود المدارس في الاستفادة من عملية التغذية الراجعة الداخلية والخارجية كخطوة أساسية لعمليات التقويم والتطوير.

**ثالثاً: محاور الرؤية المستقبلية:**

بناءً على ما اتفق عليه خبراء الدراسة -وفقاً لأسلوب دلفي- من الإسهامات الجوهرية لبحوث الممارسة المهنية في دعم التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وفقاً لخطوات نموذج ريدنج Redding. ولذلك تتمثل محاور الرؤية المستقبلية في نفس الخطوات الخمسة لنموذج ريدنج والتي عبّر فيها الخبراء عن آرائهم النهائية وهي كما يلي:

- ١- المحور الأول: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:
- اتفق خبراء الدراسة المستقبلية على أن لبحوث الممارسة المهنية إسهامات عديدة في تحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، وذلك من خلال إسهامات بحوث الممارسة المهنية فيما يلي:
- أ- صياغة رؤية مستقبلية واضحة للتعليم التنظيمي فردياً وجماعياً داخل المدرسة.
- ب- تحديد الجدول الزمني للأنشطة والفعاليات المتعلقة بتنفيذ رسالة المدرسة المتعلمة على أرض الواقع.
- ج- إجراء المقارنة المرجعية مع مدارس أخرى محلياً وعالمياً لصياغة التوجهات الاستراتيجية للتعليم داخل المدرسة.
- د- صياغة غايات وأهداف إجرائية للتعليم بما يحقق ميزات تنافسية للمدرسة في المستقبل.
- هـ- اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب بحثي ومنهجي لمواجهة المشكلات التعليمية المحتملة في المستقبل.
- و- وضع بدائل استراتيجية لتجنب الأزمات والمواقف الطارئة، التي تعوق استدامة التعلم الفردي والفريقي داخل المدرسة.
- ز- بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن خبرات أعضاء المدرسة وتجارب التحسين المدرسي الناجحة داخل المدرسة وخارجها.
- ح- مراعاة آراء المعنيين وأصحاب المصالح عند صياغة رؤية المدرسة تجاه التعلم داخلها.

٢- المحور الثاني: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية:

أجمع خبراء الدراسة المستقبلية على أن لبحوث الممارسة المهنية إسهامات عديدة في اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية، وذلك من خلال إسهامات بحوث الممارسة المهنية فيما يلي:

أ- وضع معايير ومؤشرات اجرائية للأداء التعليمي التعلّمي الجيد استناداً الى غايات المدرسة وأهدافها.

ب- تحديد آلية معلنة لتقييم الأداء التعليمي التعلّمي المنفذ فعلياً داخل المدرسة خلال فترة زمنية محددة.

ج- اعتماد نظام واضح لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع عند تقييم نتائج التعلم.

د- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب بما يحقق تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية.

هـ- تغيير أعضاء الهيئة التعليمية لنماذجهم الذهنية في ضوء نتائج التعلم التي تم التوصل إليها على مستوى المدرسة.

و- الاستفادة من التغذية الراجعة في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة لتحسين الأداء وتصحيح نواحي الضعف.

ز- توجيه إدارة المدرسة نحو وضع نظم فعالة للمكافآت تقوم على معايير الكفاءة في عمليات التعليم.

ح- استثمار نتائج التغذية الراجعة في توليد المعارف وتوجيه قدرات واستعدادات الأفراد الكامنة نحو مزيد من التعلم.

ط- الاستفادة من قدرات المعلمين وخبراتهم في دورة القرار التربوي على مستوى المدرسة.

٣- المحور الثالث: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

اتفق خبراء الدراسة المستقبلية على أن لبحوث الممارسة المهنية إسهامات عديدة في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، وذلك من خلال إسهامات بحوث الممارسة المهنية فيما يلي:

أ- دعم عمليتي التعليم والتعلم ورعاية المبدعين والمبتكرين وتوفير المناخ التربوي الملائم لهم.

ب- استدامة التعلم لأعضاء المدرسة باعتباره أسلوب تحقيق التميز المؤسسي.

ج- توفير فرص تبادل الزيارات والمعارف والخبرات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.

د- صناعة القرارات المدرسية بشكل جماعي بمشاركة كافة أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين.

هـ- الاستفادة من أعضاء الهيئة التعليمية كخبراء في معالجة المشكلات التي تعاني منها المدارس.

و- تعزيز القدرة التنافسية للمدرسة بتخريج أفراد بمواصفات قياسية تلائم بيئة العمل المتجددة.

ز- تفعيل التحالف والشراكة بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع الخارجي وفي مقدمتها الجامعات.

ح- توفير مناخاً تنظيمياً إيجابياً بين المعلمين بعضهم مع بعض ومع إدارة المدرسة بما يحقق مرونة عمليات الاتصال داخل المدرسة.

٤- المحور الرابع: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

أجمع خبراء الدراسة المستقبلية على أن لبحوث الممارسة المهنية إسهامات عديدة في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، وذلك من خلال إسهامات بحوث الممارسة المهنية فيما يلي:

أ- تمكين العاملين بالمدرسة من تحديد أولويات التغيير في البيئة الخارجية.  
ب- استثمار الفرص المتاحة لتخطيط المبادرات المستقبلية المتوقعة من أداء المنظمة.

ج- اقتراح مشاريع خدمية لربط محتوى التعلم بقضايا المجتمع الخارجي.

د- البحث عن جهات داعمة لنشر نتائج بحوث الممارسة المهنية داخل المدرسة.

هـ- الاستفادة من تطبيقات التحول الرقمي في إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة وتشجيع العمل البحثي الجماعي على مستوى المدرسة.

و- طرح أفكار داعمة لخطط التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم على المستوى المدرسي.

ز- ترجمة التعلم إلي واقع بتبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين وجميع منتسبي المدرسة .

ح- تبنى طرق تفكير وأساليب ذهنية قابلة للتطوير والتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين.

ط- تشجيع الحوارات المفتوحة والمناقشات بين المعلمين والإداريين، مما يحفزهم على تبادل الخبرات فيما بينهم.

٥- المحور الخامس: إسهامات بحوث الممارسة المهنية في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

اتفق خبراء الدراسة المستقبلية على أن لبحوث الممارسة المهنية إسهامات عديدة في تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية، وذلك من خلال إسهامات بحوث الممارسة المهنية فيما يلي:

أ- تعزيز الترابط الفكري بين أعضاء المدرسة والمدارس المحيطة بها وبناء نوع من الوحدة بينهم.

ب- اعتماد قنوات اتصال مباشر بين القيادة الإدارية وأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة.

ج- تطبيق أسلوب فرق العمل لإنجاز المبادرات المخططة وحل المشكلات التي تواجه المدرسة.

د- استحداث لجان عمل لتنفيذ المبادرات وفقاً للخطة الموضوعية داخل المدرسة .

- هـ- تنوع وسائل الحصول على المعارف والخبرات ما بين تطبيق حلقات الجودة في التعلم وتطبيق نظم المشورة والتدريب الذاتي... وغيرها.
- و- تعزيز فرص الحوار البناء والمناقشات والاجتماعات الدورية والمؤتمرات لأعضاء المدرسة كآلية لزيادة فاعلية التعلم داخل المدرسة.
- ز- تبنى مناخاً مناسباً ومحفزاً لعمليات البحث عن المعرفة وتطبيق التحسين المستمر.

#### رابعاً: آليات واجراءات تنفيذ الرؤية المستقبلية:

يمكن تنفيذ محاور الرؤية المستقبلية للبحث، من خلال عدداً من الآليات وإجراءات تنفيذها وذلك كما يلي:

#### ١- المحور الأول: توظيف بحوث الممارسة المهنية لتحديد الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

يقترح لصياغة الهدف والفائدة من التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة، بعض الآليات لتوظيف بحوث الممارسة المهنية بحيث تتضمن كل آلية مجموعة من الاجراءات كما يلي:

أ- توجيه بحوث الممارسة المهنية لتحديد التوجهات المستقبلية بالمدارس: ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تحديد غايات المدرسة بناء على تحليل البيانات المناسبة حول متطلبات بيئة العمل واحتياجات المستفيدين منها.
- توضيح ونشر رؤية المدرسة ورسالتها ومنظومة القيم الأساسية بها لجميع العاملين والأطراف ذات العلاقة.
- استخدام رسالة المدرسة لتكون دليلاً وأساساً لكافة المبادرات والمشروعات البحثية داخل المدارس.
- مراجعة الأهداف البحثية لكل مدرسة بحيث تكون متسقة مع الرؤية والرسالة للمستويات الإدارية الأعلى.

ب- توجيه بحوث الممارسة المهنية لتحديد الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية بالمدارس:  
ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- وضع خطة استراتيجية شاملة تستند إلى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتوفير إطار التخطيط المعتمد على بحوث الممارسة المهنية لجميع مستويات الإدارة.
- وضع مجموعة من السياسات، والخطط المستندة إلى النظرة الاستشرافية المستقبلية للمخاطر المحتملة ومراجعتها دورياً.
- رصد الخطط التشغيلية والتخطيط المالي لها، ومراجعتها وتعديلها بناء على نظم مراقبة المعلومات والتغذية الراجعة مع مراعاة التغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العمل.
- تقدير النفقات دورياً ومراجعتها في ضوء أهداف المدرسة، ومقارنتها مع الميزانية.
- تحديد الإجراءات التي تتبعها للتأكد من تنفيذ خطة الموازنة الموضوعية.

ج- القيام ببحوث الممارسة المهنية لتحديد المستفيدين من الخدمات التعليمية للمدارس، وتحديد أهم متطلباتهم:

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إجراء بحوث ميدانية لتحديد الأطراف ذات العلاقة والمستفيدين من الخدمة التعليمية المقدمة، والتواصل معهم.
- استثمار الخبرات المتوفرة بالمؤسسة في عمليات تحديد احتياجات الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة وتحديث خططها الاستراتيجية بناء على ذلك.
- بناء قاعدة بيانات عن كافة المستفيدين من خدماتها والأطراف الداعمة لها.
- إجراء مراجعات دورية لرسالة المدرسة بالتشاور مع المستفيدين من خدماتها.
- تحديد مسؤوليات الشراكة البحثية مع الجهات الداعمة، وفقاً لمواثيق معينة، ومراجعتها دورياً.
- إيجاد آليات لتطوير مجالات الشراكة البحثية ودعم جهود التطوير لتحسين كفاءة الأداء.

## ٢- المحور الثاني: اعتبار بحوث الممارسة المهنية أداة لتقويم واكتشاف النتائج بالمدارس المصرية:

وتتحقق هذه الآلية من خلال الإجراءات التالية:

- البحث عن أو تبني مقاييس لتقييم الأداء وتحديد الفجوات فيه على أساس الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمدرسة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، وبذلك فالمقاييس تعكس الرؤية والاستراتيجية المرتبطة بالنواحي المالية والتنظيمية والمستفيدين والعمليات الداخلية.
- اختيار مقاييس الأداء التي تتسم بالمرونة حيث تحدد الأولويات الاستراتيجية في المدرسة لإحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروفها المتغيرة.
- اعتبار مقاييس الأداء عنصراً أساسياً لمتابعة مدى نجاح المدرسة في تنفيذ استراتيجيتها، وهذا يسهم في تحديد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.
- توظيف المعلومات التي توفرها مقاييس الأداء في تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة.
- توظيف مقاييس الأداء في تخطيط سياسات الترقى الوظيفي، وبالتالي تعزيز التنافس بين الأفراد لزيادة الإنتاجية والاستفادة من فرص الترقى، ومن ثم تحقيق القدرة على تنافسية المدرسة ككل مع المدارس الأخرى.

## ٣- المحور الثالث: توجيه بحوث الممارسة المهنية في تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

ويتم تنفيذ هذه الآلية من خلال الإجراءات التالية:

أ- بناء ثقافة تنظيمية مدرسية داعمة لبحوث الممارسة المهنية:

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- تخصيص برامج تدريبية لنشر ثقافة بحوث الممارسة المهنية وتعزيزها وتحفيز منسوبيها على المشاركة في إجراءاتها.

- وضع قواعد للممارسات البحثية المتميزة وفق معايير عالية من السلوك الأخلاقي لجميع منسوبيها بحيث تغطي جميع الأعمال والأنشطة.
- تحديد قيم البحث المهني وفق معايير عالية بما يعكس التزاماً مستمراً لممارسات بحثية فاعلة.
- تشجيع المبادرات، والابتكارات، والإنجازات البارزة، والمشاركات التعاونية في تنفيذ البحوث المهنية.

ب- توفير قنوات اتصال فعالة لنشر ثقافة بحوث الممارسة المهنية:

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- توفير قنوات اتصال مباشرة بين جميع المشاركين في بحوث الممارسة المهنية والإدارة والمستفيدين.
- توفير برامج إلكترونية للتفاعل مع أكبر عدد من الباحثين المهنيين أو المستفيدين.
- عقد لقاءات دورية مع الباحثين المهنيين للإفادة من آرائهم في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية، وعرض الآراء والمعلومات.
- بناء ذاكرة مؤسسية للمدرسة للإسهام في إدارة المعرفة، وذلك من خلال تنسيق أنشطة اكتساب المعرفة، وتخزينها وتوظيفها من قبل العاملين.

ج- تطبيق أساليب عملية لدعم الممارسات البحثية للمعلمين داخل المدارس:

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- تخصيص مكافآت للباحثين الممارسين بناء على أفعالهم وإنجازاتهم.
- إعطاء الباحث المهني مزيداً من حرية التصرف والاستقلال ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله.
- إتاحة الفرص أمام الباحثين المهنيين لزيارة المدارس الرائدة والمميزة، وحضور المؤتمرات والندوات والاجتماعات، للإفادة من الأفكار التجديدية ونقلها إلى مدرستهم.
- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح الباحثين من خلال خطط دورية للحوافز.
- تهيئة المناخ للعمل الفريقي للتأقلم مع المواقف الجديدة والتضامن أمام المواقف الصعبة أثناء تنفيذ البحوث المهنية.

د- تشكيل فرق بحثية لإجراء البحوث المهنية داخل المدارس:  
ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- تطبيق معايير ومؤشرات معلنة للأداء البحثي المتميز وتقديم المكافآت بناءً على ذلك.
- توفير الفرص للتعامل مع الكفاءات البحثية ودعمها للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.
- توفير بيئة بحثية مناسبة، لدعم الإبداع والابتكار والتجديد وإطلاق فعاليات الباحثين الممارسين.
- تهيئة المناخ الذي يحقق زيادة الإنتاجية، من خلال تحقيق التحفيز وبناء فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية.
- منح الباحثون الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.

٤- المحور الرابع: استثمار نتائج بحوث الممارسة المهنية في تخطيط مبادرات المنظمة المتعلّمة بالمدارس المصرية:

وتتحقق هذه الآلية من خلال الإجراءات التالية:

أ- تخطيط الموارد البشرية المتميز بحثياً واختيارها:  
ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- جذب الموارد البشرية ذات المهارات البحثية واستقطابها، لإضافة مهارات وخبرات حديثة ومتطورة لتنفيذ منها المدرسة.
- اختيار أعضاء الهيئة التعليمية على أساس معايير محددة ومعلنة للترشيح، ووفق الخبرة المهنية والمؤهلات المطلوبة لتنفيذ البحوث المهنية بالشكل المناسب.
- وجود دليل للعمل يحتوي على مجموعة شاملة من السياسات والأنظمة، والتعليمات والبيانات التي توضح حقوق الباحثين الممارسين ومسئولياتهم.

ب- تدريب الباحثين الممارسين وتطوير أدائهم المهني:  
ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- اطلاق سياسة التدريب البحثي من وجود علاقة تكاملية بين تنمية الموارد البشرية، وخطط وبرامج ومشروعات المدرسة.

- إتاحة الفرصة المناسبة لجميع الباحثين الممارسين للتنمية المهنية بتطبيق معايير لتنمية المهارات والقدرات في مجال العمل.
- تدريب الباحثين الممارسين وفق احتياجاتهم التدريبية الفعلية مع تحديد الأساليب المستخدمة لتحديد هذه الاحتياجات.
- تلبية الاحتياجات والطموحات المتعددة للباحثين الممارسين بمراعاة الفروق الفردية والجماعية.
- تنوع أساليب وطرق وأماكن تدريب الباحثين الممارسين حسب برنامج التدريب المطبق ونوعية النتائج المستهدفة.
- الاعتماد على أساليب محددة لقياس مردود وعوائد البرامج التدريبية وفعاليتها في رفع مستوى المهارات المطلوبة وتحقيق الأهداف الوظيفية المنشودة للباحثين الممارسين.

ج- التحفيز نحو تحقيق أهداف بحوث الممارسة المهنية:

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على احتياجات كل باحث والحوافز التي تؤثر فيه بصورة أكبر من غيرها، ومحاولة توظيف ذلك لتحفيزه وتشجيعه على العمل من أجل الوفاء بمتطلبات التجديد.
- توفير الأدوات والإمكانات اللازمة لأداء البحوث المهنية، فهي من ناحية تساعد الأفراد على أداء العمل ومن ناحية أخرى تشعر بمدى اهتمام ودعم القائد.
- إعطاء الفرصة للأفراد بتحقيق الذات؛ من خلال إتاحة الفرصة لديهم بتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يقترحونها ويرون أنها تحقق الهدف بشكل أفضل.
- تحسين مستوى أداء الباحثين الممارسين وتفاعلهم مع التجديدات بشكل إيجابي والمبادرة في إنجاز المهام.

٥- المحور الخامس: تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة بالمدارس المصرية:

وتتحقق هذه الآلية من خلال الإجراءات التالية:

أ- تنفيذ بحوث الممارسة المهنية بشكل نظامي:

- وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المدرسة في تنفيذ بحوث الممارسة المهنية وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وقواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- تنفيذ الأنشطة والعمليات البحثية المختلفة وفق نظام متكامل وشامل لضمان جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- توافق العمليات الإدارية والتشغيلية مع المواصفات القياسية المحلية والدولية ذات العلاقة بنوعية الأنشطة البحثية للمدرسة.
- توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها.

ب- إدارة بحوث الممارسة المهنية بفعالية:

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالإنجازات والمجهودات البحثية التي يبذلها الأفراد والحرص على تزويدهم بالتغذية المرتدة المناسبة.
- حرص جميع الباحثين على تحقيق أهداف التجديد، ومساعدة بعضهم البعض على التأقلم مع المواقف الجديدة والتضامن أمام المواقف الصعبة.
- منح الباحثين فرصة المشاركة في اختيار أسلوب البحث المهني المناسب لتحقيق أهداف التجديد المدرسي المرجوة.

ج- التحسين المستمر للعمليات التعليمية في ضوء نتائج بحوث الممارسة المهنية:

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- توفير الفرص لمشاركة الباحثين الممارسين في مجال استراتيجيات التطوير، والتحسين، والابتكار، والإبداع، والتقنيات الإحصائية.
- وضع السياسات، والعمليات التي تؤدي إلى تطوير التجهيزات والمباني، وتقييمها على المدى الطويل.
- توفير بيئة بحثية جاذبة، تلبى متطلبات الصحة والسلامة وتحافظ عليها.
- توجيه البحوث لوضع معايير لتقييم جودة كافة المرافق على تنوعها واختلافها، ومدى كفايتها، ومقارنتها مع المعايير المرجعية في المؤسسات المماثلة.

**خامساً: معوقات تنفيذ الرؤية المستقبلية وآليات التغلب عليها:**

من المحتمل وجود بعض المعوقات عند تنفيذ الرؤية المستقبلية، وفيما يلي بيان لأهم تلك المعوقات المحتملة ومقترحات التغلب عليها.

١- المعوق الأول: ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي والملتزمة تحديد أولويات التطوير المدرسي.

ويمكن التغلب على ذلك المعوق من خلال ما يلي:

- أ- وضع الآليات المناسبة لرصد مواطن التحسين من خلال نتائج البحوث المهنية وإعداد الخطط لتنفيذها ومتابعة نتائجها وكفاءتها بشكل دوري ومنتظم.
- ب- تركيز البحوث المهنية على تصميم وتطوير الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم والنتائج المتحققة.

٢- المعوق الثاني: ضعف ثقافة بحوث الممارسة المهنية وأهميتها داخل المدارس.

ويمكن التغلب على ذلك المعوق من خلال ما يلي:

- أ- امتلاك هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء البحثي بالمدارس وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ب- تركيز بحوث الممارسة المهنية على مبادرات ومشروعات التجديد والتطوير المدرسي.
- ج- دعم تطبيق أسلوب العمل الفريقي في السياق البحثي داخل المدارس.

٣- المعوق الثالث: ضعف توظيف البحوث في حل المشكلات المدرسية بشكل إجرائي.

ويمكن التغلب على ذلك المعوق من خلال ما يلي:

- أ- إقامة علاقات إيجابية مع المستفيدين تركز على إرضاء متطلباتهم بما يفوق توقعاتهم.
- ب- توجيه البحوث المهنية في تحديد آليات تحليل العمليات التشغيلية داخل المدارس، وتحديد معدلات ضبط الجودة النوعية في تنفيذها.
- ج- تجميع الشكاوى والمقترحات من كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين، لضمان إخضاعها للتحليل البحثي بغرض الاستفادة منها في إدخال التحسينات في مختلف أقسام المدرسة.

د- مقارنة وتحليل نتائج المراجعة السنوية لنتائج توظيف بحوث الممارسة المهنية بالمدارس من خلال آراء ذوي الخبرة في الميدان التربوي.

## مراجع البحث ومصادره:

- إبراهيم، أمال محمد وفؤاد، ننسي أحمد. (٢٠٢١) تصور مقترح لإعداد الطالب الباحث بالجامعات المصرية قفي ضوء الخبرات المعاصرة للجامعات البحثية في بعض الدول المتقدمة. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج. (٨٣). ١٩٥-٢٤٩.
- أبو سيف، سيد عبد الناصر. (٢٠١٧). تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية. جامعة بني سويف.
- أحمد، أحمد إبراهيم، وصادق، فاطمة السيد، وعبد الله، منال محمد. (٢٠١٨). أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية جامعة بنها. (١١٦) ٢٩-٣٦٥. ٤١١-٣٦٥.
- أرنأووط، أحمد إبراهيم سلمى. (٢٠١٦). متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣(١٠): ١٧٧ - ٢٨٢.
- إسماعيل، طلعت حسيني. (٢٠١٣). متطلبات تفعيل دور البحث التربوي في معالجة بعض القضايا المجتمعية ذات الأولوية لمرحلة ما بعد ٢٥ يناير. مجلة دراسات تربوية ونفسية. كلية التربية بالزقازيق. (٨١). ٢٠٩-٢٥٤.
- الأكاديمية المهنية للمعلمين. (٢٠١٥). المجتمعات المهنية للتعليم. برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية. القاهرة.
- بغدادى، منار محمد إسماعيل. (٢٠١٥). تقييم سياسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. مركز التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. (٣٠). ٣٧٠-٣٩٨.
- بلعلي، نسيمه فريال. (٢٠١٤). المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف. مجلة دراسات اقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبدالحميد مهري. قسنطينة. الجزائر، (١) : ١٦٩-١٩٢.
- بوقريط، فاطمة. (٢٠٢٣)، بعنوان: المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. جامعة محمد لمين دباغين سطيف، ١٧(٣): ٣٠٥ - ٣١٨.
- توفيق، صلاح الدين محمد، والسيد، نادية حسن. (٢٠١٠). التجديد التربوي لمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة : تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق. (٦٧) : ١٠٣-١٦٧.

جمال الدين، نادية يوسف. (٢٠١٥). ثورة التعليم ومناهج البحث في التربية ( البحوث الكيفية). القاهرة: المحروسة للنشر والتوزيع.

حسن، هبة زكي. (٢٠١٨). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية: دراسة تقويمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة طنطا.

الحسيني، عزة أحمد محمد. (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (٥).

حماد، خليل عبد الفتاح وآخرون. (٢٠١٥). البحث العلمي التربوي (مهارات وتطبيقات). غزة: مكتبة سمير منصور.

حمد، أمل عبدالفتاح. (٢٠١٥). البحوث التعاونية بين المعلمين والباحثين: دراسة مقارنة لخبرتي هولندا والصين والإفادة منها في مصر. مجلة التربية المقارنة والدولية، ١(١): ٢٠ - ٩٢.

خاطر، محمد إبراهيم. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة بنى سويف، ١٨(١٠٣): ١٥٩-٢٥١  
خضر، حسام محمد. (٢٠١٥). معوقات الاعتماد التربوي لمدارس التعليم العام في مصر من وجهة نظر المدارس المعتمدة ومتطلبات تفعيله: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية: عضو أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. القاهرة. (٩٩):

زامود، اليسون، كوكليس، روبرت، وكلاين، افريت (٢٠٠٩). التغيير داخل المدارس: خلق ثقافة التحسين المستمر. ترجمة: وليد شحادة. المملكة العربية السعودية: العيكان.

زاهر، ضياء الدين. (٢٠٠٤). الدراسات المستقبلية. مناهج وأساليب وتطبيقات. القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية.

الزبيدي، أحمد بن محمد خلف (٢٠١٨). المتطلبات المهنية لمجتمعات التعليم: مدخل لإصلاح المدارس الثانوية، أنموذج مقترح. مجلة التربية جامعة الأزهر. القاهرة. (١٥٢): ٣٣٣-٤٠٦.

زيدان، رائد. (٢٠١٨). طرائق بحث في العلوم التربوية والاجتماعية. الناصرة. فلسطين: دار النهضة للطباعة والنشر.

ضحوى، بيومى محمد. (٢٠١٧). نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفكر العربي.

العدل عادل محمد. (٢٠١٤). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. عمان: دار الشروق.

العربي، أشرف محمد. (٢٠١٠). تقييم سياسات الانفاق العام على التعليم في مصر في ضوء حيث معايير الكفاية والعدالة والكفاءة. المؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الانفاق العام بالموازانات العامة في مصر والدول العربية. القاهرة. ١٣-١٤ فبراير.

العزام، أحمد أنور صيتان. (٢٠١١). عوامل بناء المنظمة المتعلمة. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا. أربد. أكتوبر. ١٩٨ - ١٨٧ علي، نادية حسن السيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية. ٢٧(١٢).

علوية، أبو بكر علي. (٢٠١٠). تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي في الجمهورية اليمنية. مجلة التواصل: نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة عدن. (٢٣).

قاسم، مجدي عبدالوهاب. (٢٠١٣). منظومة التعليم في مصر: أبواب الخروج من المأزق. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط: معهد التخطيط القومي بالقاهرة. ٢١(١).

قطب، سلوى محمد علي. (٢٠١٦). دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين. مجلة مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة. ٢٣(١٠٤).

مجاهد، فائزة أحمد الحسيني. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية: المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل. القاهرة. ٢(٤): ٣-٩١.

مصطفى، فاطمة ماهر. (٢٠٢٠). أثر المناخ الأخلاقي في خلق منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد. كلية التجارة. جامعة عين شمس، (٣): ٤٤-٧٨.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس. القاهرة. (١٧). ٣١٥-٣٩٧.

المهدي، مجدي صلاح طه (٢٠١٧) الاحترافية المهنية: مدخل لإعداد المعلم لعالم الغد في ضوء التحديات المعاصرة. المؤتمر التربوي الدولي الأول للدراسات التربوية والنفسية؛ نحو رؤية عصرية لواقع التحديات التربوية والنفسية. كلية التربية جامعة المدينة العالمية. سيلانجور ماليزيا. (١): ٢٤٣-٢٦٦.

ناصر، ميرفت صالح، وهاشم، نهلة عبد القادر. (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. القاهرة. ٣(١٦). ٦٧-١١٨.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٤). استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠). القاهرة.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٢). قرار رقم (٤٨) لسنة ٢٠٠٢؛ بشأن وحدة التدريب والتقييم. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧). قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧: مادة رقم (٨١). بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠١٩). خطة وموازنة برامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠١٩-٢٠٢٠. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٠). ما تم انجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

اليحيى، هديل بنت علي. (٢٠٢٣). واقع ممارسة البحوث في إدارات العلاقات العامة: دراسة وصفية على عينة من المنظمات الحكومية والخاصة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، (٢٦): ١٨١-٢٠٨.

يونس، مجدى محمد. (٢٠١٥). رؤية نقدية للأوضاع التربوية الراهنة في مصر. مجلة نقد وتوير: مركز نقد وتوير للدراسات الانسانية في مدينة غرناطة بإسبانيا. (١). ١٥٥-١٨٨.

- Antinluoma, M., Nuuttila, P.(2019). School as professional learning communities, *Journal of Education and Learning*, 7(5):2-13.
- Bassey, M. (2019) Creating education through research. *British Educational Research Journal*, 18(1): 3–16.
- Constantin, Bratianu.(2018). Organizational Learning and the Learning Organization. In book: *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*.
- European Commission(2018). *Teacher and school leaders in school as learning organization*, European Commission.
- Fahara, M.,F., Bulnes, G. R.& Quintanilla, M. G.(2022). Building a professional learning community: A way to of teacher participation in Mexican public elementary school, *International Journal of Educational Leadership and Management* , 3(2). 28-36.
- Golby, M. and Parrott, A. (2022) *Educational Practice and Educational Research*. Tiverton,3(2): 231-247.
- Green, Bill.(2009).*Understanding and Researching Professional Practice*. Netherlands: Library of Congress, Sense Publishers.
- Hemsley-Brown, J.V. & Sharp, C. (2023). The use of research to improve professional practice: a systematic review of the literature. *Oxford Review of Education*. (2): 412-432.
- Huberman, M. (2023). Linking the practitioner and researcher communities for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(1): 1–16.
- Johnstone, J., Marder, J. & Sheffield, P. (2019). Educational research and educational practice: bridging the gap. *Journal of Education for Teaching*, 16(1): 83–90.
- Karen Voolaid.(2013). *Measurement of Organizational Learning of Business Schools*. Tallinn University of Technology, Estonia.
- Kennedy, M. (2019). How teachers connect research and practice. *Mid-Western Educational Researcher*, 10(1): 25–29.
- Laustsen E. & et al. (2021). Involvement of professionals in research: knowledge integration, development of practice, and challenges: a group concept mapping study. *Health Research Policy and systems*, (19): 1-17.
- Marsick, V. & Watkins, K. (2003). Making learning count Diagnosing; the learning culture in organization, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 301-314.
- Mcintyre, D. (2017). The profession of educational research. *British Educational Research Journal*, 23(2): 127–140.
- Moilanen, R.(2001). Diagnostic tool for learning organizations, *The Learning Organization*, 8 (1): 55- 87.

- Niemi, H. et al. (2014). Finnish Innovations& Technologies in Schools. Finland: Sense Publishers.
- Norashikin Hussein& et al.(2019). Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 7(2): 299–304.
- Organization of Economic and Cooperation Development (OECD).(2016). What make a school a learning organization, A guide for policy makers, school leaders and teacher. OECD.
- Paul Hager (2023) Professional practice in education: Research and issues. Australian Journal of Education, 40(3): 235-247
- Redding J., (2007). Hardwiring the learning Organization, Training & Development, (3): 62-66.
- Rogers, Bev.(2013).Educational research for professional practice. The Australian Educational Researcher, 30(2): 65-85.
- Ruddock, J. & McIntyre, D. (2008). Challenges for Educational Research. London: Paul Chapman.
- Schmltt, M. (2019) Closing the gap between research and practice: strategies to enhance research utilization. Research in Nursing Health, 22(6): 433–434.
- Senge, M.P.(1990). Fifth The Discipline, the art and practice of the learning Organization. New York: Doubleday currency. USA.
- Senge, peter (2006), The Fifth Discipline the Art& practice of the learning organization, Sound View Executive Book Summaries,33 (12): 124-146.
- Shavelson, R. (2018). Contributions of educational research to policy and practice: constructing, challenging, changing cognition. Educational Researcher, 17(7): 4–11.
- Wikely, F. (2019) Dissemination of research as a tool for school improvement. School Leadership & Management, 18(1): 59–73.
- Zehra, Alakoç .(2015). Learning Organization Concept. European Journal of Business and Management, 7(6): 87-97.

## ملحق(١): أسماء السادة أساتذة الجامعات المشاركين في جولات دلفي

م	الاسم	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ.د/ إبراهيم أحمد غنيم	أستاذ المناهج وطرق التدريس ووزير التربية والتعليم الأسبق كلية التربية جامعة قناة السويس
٢	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة حلوان
٣	أ.د/ ابراهيم عبد الرافع السمدوني	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة الأزهر
٤	أ.د/ بيومي محمد ضحاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة قناة السويس
٥	أ.د/ زينب عبد النبي احمد	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة قناة السويس
٦	أ.د/ سعيد محمود مرسى عطية	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة الزقازيق
٧	أ.د/ عبد العظيم العطوانى	أستاذ أصول التربية بكلية التربية النوعية جامعة بنها
٨	أ.د/ فاروق جعفر عبد الحكيم	أستاذ التخطيط التربوي بكلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة
٩	أ.د/ فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية
١٠	أ.د/ محمد أحمد العجمي	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة الأزهر
١١	أ.د/ محمد أحمد عبد الدايم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة الزقازيق
١٢	أ.د/ محمد أحمد ناصف	أستاذ الإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة الزقازيق
١٣	أ.د/ محمد غنيم سويلم	أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة السويس
١٤	أ.د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٥	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس

تم ترتيب أسماء السادة الأستاذة أبجدياً