

متطلبات تطوير الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

إعداد

أحمد محمد حساين محمد

إشراف

أ. م. د / أحمد محمد غانم
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية
والتربية المقارنة المساعد المتفرغ
كلية التربية - جامعة بني سويف

أ. د / مراد صالح مراد زيدان
أستاذ أصول التربية المتفرغ
وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقا
بكلية التربية - جامعة الفيوم

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي). استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من بعض المشرفيين التربويين في بعض المحافظات في مصر وعددهم (475) مشرفاً تربوياً، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي كانت (متوسطة)، و(تشجيع الحوار والاستفسار) جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء البعد الرابع (تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة) في المرتبة السابعة .
الكلمات الاستفتاحية : تطوير، الإشراف التربوي، المنظمة المتعلمة.

Abstract:

The study aimed to reveal the degree of availability of the dimensions of the learning organization in the methods of educational supervision from the viewpoint of the educational supervisors, as well as to reveal the statistically significant differences in the responses of the study sample individuals attributable to the variable (academic qualification - years of experience in the field of educational supervision - number of training courses in the field of Educational supervision). The researcher used the descriptive approach, and the study population consisted of some educational supervisors in some governorates in Egypt, their number (475) educational supervisors. The researcher used the questionnaire as a tool for the study, and the study concluded that the degree of availability of the learning organization's dimensions in educational supervision was (medium), and (encouraging dialogue and inquiry) came first, while the fourth dimension (empowering individuals to bring them together towards a common vision) came in the rank. Seventh.

Key words: development, educational supervision, learning organization.

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تطوراً كبيراً في كافة المجالات العلمية والتربوية والثقافية لذا سمي هذا العصر بعصر العلم وعصر المتغيرات فما كان اليوم جديد يكون غداً قديم ولا يقف عند هذا الحد بل يتعداه إلى ما هو أعلى من ذلك ولكي نستطيع بلوغ ما وصلت إليه الدول المتقدمة من نهضة ورفي في المجال التربوي ، علينا أن نستفيد من الخبرات التربوية التي تشكل المنطلق الصحيح لهذه النهضة والميدان الحقيقي الذي يصلق المواهب ، وينمي القدرات المهنية لدي المعلمين في العملية التعليمية ، هو تفعيل دور عملية الإشراف التربوي وللمعمل علي تحسين الأداء لابد من إعادة النظر في عملية الإشراف التربوي وأساليبه.

وتعتبر المنظمات المتعلمة أحد الاتجاهات الحديثة لمواجهة التغيرات التي فرضها عصر العلم، وهي أيضاً أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإشراف التربوي التي تسعى إلى التكيف والمرونة والمبادرة والتطوير ropean (Commission,2018,p21). ويعرّف (Senge ,2004:8) المنظمة المتعلمة بأنها منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض باستمرار.

وتهدف المنظمات المتعلمة إلى تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية، وهذا يعني أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها باستمرار، وهذا يعني أنها بحاجة دائماً إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظتها لما يفعله الآخرون، ومن أي مصدر متاح ثم استثمار ما تعلمته واستخدامه للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة. (البغدادى والعبادي، 2010، ص 57)

إن الإشراف التربوي مكون أساسي من مكونات النظام التربوي الذي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية بعناصرها المختلفة، كونه يحتاج إلى كفايات تمكن الممارسين له من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية. (السخني وآخرون، 2012، ص 10)

وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملحومة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، ولا يكون ذلك إلا من خلال مشرف ناجح (سلامة عبد العظيم حسين ، و عوض الله سليمان عوض الله 2016، ص 178 ، فالإشراف التربوي يعد حلقة الوصل بين مدخلات العملية التربوية، ولذلك لا بد من تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقاً من الموقع الهام للإشراف التربوي في العملية التعليمية. (برنامج أساسيات التوجيه الفني - دليل المدرب -، 2013، ص 28-30)

مشكلة الدراسة:

لقد مر التعليم في جمهورية مصر العربية بمراحل وأطوار متعددة، وقد كان ولا يزال هدفاً جوهرياً من أهداف التنمية بها، وفي ظل ما يشهده المجتمع المعاصر من تغيرات وتطورات بفعل الاكتشافات العلمية المستمرة، وطغيان ثورة الاتصالات، وهيمنة شبكات المعلومات، وما فرضته هذه التغيرات من فرص وتحديات؛ فقد بات من الضروري مراجعة واقع نظامنا التربوية وأساليبه التعليمية، والوقوف على مدى ملاءمتها لمتطلبات هذا العصر، وقدرتها على استيعاب تحدياته. (وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع برنامج تطوير التعليم ، مايو 2015، ص53).

ويعد الإشراف التربوي ركيزة مهمة حيث يقع على عاتقها الكثير من المهام الإدارية والفنية اللازم تنفيذها. فالمشرف التربوي يعمل على مساعدة المعلم والطالب والإدارة المدرسية من أجل تطوير أدائهم من جميع الجوانب المختلفة، وبالتالي يتفاعل مع الكادر الإداري والفني بالمدرسة، وهم يتفاعلون مع بعضهم ومع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، فينتج عن ذلك التميز في مجال التعليم والتعلم والإدارة المدرسية. (محمد فوزي إسماعيل، 2017، ص 31)

إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي، حيث تظهر نتائج دراسة (محمد علي إسماعيل، 2018، ص140) أن هناك خللاً في تنظيم سير الإشراف التربوي مع ضعف للأداء الإداري في الإشراف وقلة في الإمكانيات المتاحة لجهة الإشراف التربوي حتى يؤدي دوره كاملاً.

وأظهرت دراسة (محمود هيبة، 2016، ص83)، أن كفاءة نظام الإشراف التربوي المطبق في وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية تعد متوسطة، كما أوصت بأن يكون النظام الإشرافي قابلاً للتطوير والمراجعة ليوافق التغيرات وتقلبات المجتمع وظروفه. ويؤكد دراسة (بكر محمد محمود، 2016) أن إدارة الإشراف التربوي في جمهورية مصر العربية يحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين في عملياتها وخدماتها حتى تكون قادرة على الاستجابة للتحديات المتسارعة في ظهورها، وحتى تكون قادرة على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية وجعلها دائمة التجدد والتطور.

هذا وقد بينت العديد من المؤتمرات والبحوث أهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، حيث أكدت المؤتمر السنوي الثالث (وزارة التربية والتعليم، أبريل 2016 م، ص47). على ضرورة العمل على تعزيز التعلم التنظيمي بالمنظمات لتحويلها إلى منظمات متعلمة، وأن تطبيق المنظمة المتعلمة على المنظمات يساهم في تحقيق التغيير الاستراتيجي و أن للمنظمة المتعلمة علاقة إيجابية في تحقيق التميز المؤسسي.

تعد المنظمة المتعلمة ذات أهمية بالغة للإشراف التربوي لقد حظيت عمليات إصلاح التعليم قبل الجامعي في ضوء مد-خل المنظمة المتعلمة باهتمام كبير من قبل جميع دول العالم (داليا عبدالعاطي، 2006، ص11). فقد أشار تقرير المفوضية الأوروبية إلي ضرورة تبني هذا المدخل لتطوير التعليم قبل الجامعي في جميع انحاء أوروبا وقد أشار التقرير إلي عدة مبادئ توجيهية لتطوير التعليم قبل الجامعي European (commission,2018,p21) منها تحويل المنظمات التعليمية إلي منظمات متعلمة تتحدد مشكلة الدراسة في أن نظام التعليم في جمهورية مصر العربية يعاني كغيره من الأنظمة التعليمية من العديد من المشكلات، والتحديات التي تقف عائقاً في مسيرة العملية التعليمية، والتي تحتاج وقفة جادة للنهوض به وتطويره (آمال حسن عتيبة، 2009، ص 58) وتتنوع هذه التحديات ما بين تحديات دولية، وتحديات داخل النظام التعليمي. وبالرغم من محاولات التطوير الحتمية إلا أنه لم تقابل هذه التطورات تغيرات في الإدارة (وزارة التربية والتعليم، 2016، ص 52)، وتأسيساً على ما سبق ونظراً لأهمية الإشراف التربوي فقد كثرت حوله الدراسات والأبحاث وتنوعت أهدافها إلا أنه مع مراجعة الدراسات ذات الصلة

فإنه لا توجد دراسة -على حد علم الباحث- ربطت بين الإشراف التربوي والمنظمة المتعلمة، وحيث إن الباحث يعمل مشرفاً تربوياً فإنه يسعى في هذه الدراسة إلى البحث عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي بجمهورية مصر العربية، ويتضح ذلك من خلال السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن تطوير الإشراف التربوي في مصر علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ؟ ويتفرع منه عدة أسئلة :

- 1- ما الإطار النظري للمنظمة المتعلمة في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- 2- ما الإطار النظري للإشراف التربوي في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- 3- ما واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في مصر علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؟
- 4- ما متطلبات تطوير الإشراف التربوي في مصر علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي :

- التعرف على الإطار النظري للمنظمة المتعلمة في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار النظري للإشراف التربوي في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في مصر علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.
- التوصل إلى بعض متطلبات تطوير الإشراف التربوي في مصر علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة ومبرراتها :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- مواكبة موضوع الدراسة لتوجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم 2030 من حيث تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري.
- 2- تناوله لموضوع المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير الإشراف التربوي وهو من أحدث المداخل الإدارية.
- 3- تقديم صورة لمتخذي القرار عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي والاستفادة منها في إدارة التغيير.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية علي الحدود الآتية :

أولاً : الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة علي التعرف علي الإشراف التربوي بصفة عامة وأبعاد المنظمة المتعلمة بصفة خاصة والتي يمارسها كل من (المدير، الوكيل، الموجه) بالتعليم الأساسي بالمدارس الحكومية في مصر .

ثانياً : الحدود الزمنية :

أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام 2021/2020م.

ثالثاً : الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة علي بعض المدارس في الإدارات والمديريات التعليمية في المحافظات الآتية : الفيوم، المنيا، القاهرة، الإسكندرية، حيث إن القاهرة تمثل العاصمة، ومحافظة الفيوم بلد وموطن الباحث ومحافظة المنيا ممثلة لمحافظات الصعيد والأسكندرية تمثل الوجه البحري، هذا بالإضافة إلى تنوع البيئات في هذه المحافظات بين الريف والحضر.

رابعاً : الحدود البشرية :

طبقت الدراسة الميدانية علي عينة من (مدراء ووكلاء وموجهي المدارس) التعليم الأساسي الحكومية في مصر والبالغ عددهم (572) مديراً ووكيلاً وموجهاً.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل البدائل في شكل مقترحات (جابر عبد الحميد، 2009، ص140).

مصطلحات الدراسة

تطوير: (Development)

معني التطوير في اللغة:

تَطْوِيرُ: (اسم) مصدر طَوَّرَ والتَطْوِيرُ: التَّعْدِيلُ و التَّحْسِينُ إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ وَطَوَّرَ يَطْوِرُ ،
تَطْوِيرًا ، فهو مُطَوِّرٌ ، والمفعول مُطَوَّرٌ ، طَوَّرَهُ : عدَّله وحسَّنه ، حَوَّلَهُ من طَوَّرٍ إِلَى طَوْرٍ ،
وهو مشتقٌّ من الطَّوْر (إبراهيم مصطفى ،2004،ص542)

يعرفه معجم المصطلحات التربوية : هو عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط
الضعف في ضوء معايير محددة (فاروف عبده ،2004، ص31) .

التعريف الإجرائي : ويُمكن تعريفه إجرائيًا بأنه : إدخال كل جديد من أفكار وأساليب عمل
مفيدة وتقنية وقيم واتجاهات قابلة للتطبيق والممارسة بهدف رفع كفاءة وفاعلية الأداء
الإداري بالإدارة التعليمية

إشراف تربوي : (Educational supervision) :

الإشراف في اللغة :

كما ورد في المعجم الوسيط ما يلي :أشرف الشيء : علا وارتفع واطلع من فوق وتولاه
وتعهده وقاربه (إبراهيم أنيس وآخرون ،2002،ص449)

يعرفه القاموس بأنه " جميع الجهود التي يبذلها المسئولون لتوفير القيادة للمعلمين
والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا (Good,carter p,539)
(2006).

يمكن تعريف الإشراف التربوي إجرائيًا بأنه " عملية منظمة ومخططة تهدف إلي تحسين
النتائج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس والعمل
علي تهيئة الامكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلي نمو الطالب فكريا ،
وعلميا ، واجتماعيا من خلال عمليتي التعليم والتعلم ."

المنظمة المتعلمة: (Learning Organization)

ويعرفه (Harris and Jones,2018,p351): بأنها المنظمة التي تتمتع بالمهارة في
بناء المعرفة واكتسابها ونشرها ، وتعديل سلوكها لتعكس معرفه ورؤي جديدة .

وتعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: المنظمة التي تتميز بقدرتها علي تمكين جميع العاملين بها من كافة المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والاستراتيجية والبشرية اللازمة لنجاح كافة عمليات التطوير التنظيمي من خلال المنافسة العالمية بما يحقق للمنظمة أعلى فائدة ممكنة بأقل جهد ووقت ممكن

الدراسات السابقة :

وسوف نعرض بعضاً من هذه الدراسات علي أساس التقسيم إلي دراسات عربية وأخرى أجنبية وفق الترتيب التاريخي التنازلي من الأحدث إلي الأقدم فيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات .

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة نور عبدالله(2021) هدفت الدراسة علي التعرف علي المهارات اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :أن درجة توافر ضوابط لمنظمة المتعلمة في المدارس المتوسطة الحكومية جاءت بدرجة كبيرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات قادة المدارس تبعاً لمتغيري الوظيفة وعدد سنوات الخبرة وترتيب تلك الضوابط تنازلياً حسب توافرها في المدارس علي النحو التالي : الرؤية المشتركة بدرجة كبيرة ، التفكير النظمي بدرجة كبيرة ، تعلم الفريق بدرجة متوسطة ، والتمكين الشخصي بدرجة متوسطة، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للمنظمة المتعلمة وقادة المدارس وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مجتمع الدراسة ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تكوين الإطار النظري وفي معرفة أبعاد المنظمة المتعلمة ومعرفة المهارات اللازمة لقادة المدارس .

2-دراسة: عيد السعيد(2020): هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام، وتكون مجتمع الدراسة من (286) مشرف تربوي فني وأداري ، وتكونت عينة الدراسة من (65) مشرف تربوي تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة للعام 2020/2019م الفصل الثاني، أظهرت

وجود بعض الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على متغير التنظيم الإداري عند مستوى دلالة (0.05) لصالح الإناث في حين لا توجد فروق على المتغيرات الأخرى للإشراف التربوي، وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى تقديم عدد من المقترحات التي تخدم عملية الإشراف التربوي.

3-دراسة أحمد راشد(2019): هدفت الدراسة علي التعرف علي درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية للبنين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين والبالغ عددهم (26) مدير (528) معلماً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :أن درجة توافر ضوابط لمنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة ، وترتيب تلك الضوابط تنازلياً حسب توافرها في المدارس علي النحو التالي :التفكير النظمي بدرجة كبيرة ،الرؤية المشتركة بدرجة كبيرة ،تعلم الفريق بدرجة متوسطة ،والتمكن الشخصي بدرجة متوسطة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف علي نموذج بيتر سينج ،وكذلك ضوابط المنظمة المتعلمة ، والممارسات الخاصة بتحويل المدارس إلي منظمات متعلمة.

4-دراسة ماجد سليمان (2018): هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة بعناصرها (التفكير النظمي ، التمكين الذاتي ، النماذج الذهنية ،الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي)والإبداع الإداري للعاملين .واعتمدت الدراسة علي منهج البحث الوصفي التحليلي ، من خلال استبانة تم تطبيقها علي العاملين في الشركات الاستراتيجية الأردنية ،وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أهمها ، وجود درجة متوسطة لعناصر المنظمة المتعلمة ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري للعاملين . وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة أبعاد المنظمة المتعلمة الخمسة وفي منهج الدراسة .

5- دراسة جمال عبدالمقصود (٢٠١٦)

هدفت الدراسة علي التعرف علي أداء وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام من خلال المنظمة المتعلمة والتي أجريت على عينة عشوائية من المعلمين والمديرين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة هذه الدراسة من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ان توافر أبعاد المنظمة المتعلمة منخفض. ووجود فروق دالة احصائية ترجع لمتغيري النوع، والخبرة فيما يتعلق بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة، كما توصلت الدراسة أيضاً الي عدم وجود فروق دالة احصائية ترجع لمتغير تبعية المدرسة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الاستبانة والتعرف علي مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1-دراسة كيلي (Kelly,2021)

هدفت الدراسة إلي تعرف مدي تطبيق ضوابط بيترسنج للمنظمة المتعلمة في احد المدارس المهنية في مدينة لوس انجلوس الأمريكية ،ولتحديد ما إذا كانت هذه المدرسة أو المدارس من هذا النوع يمكن أن تطبق ضوابط المنظمة المتعلمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة المدارس الكبيرة للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة متوسطة ، وتقديرات المديرين لمدارسهم كمنظمات تعليمية أعلى من تقديرات لمعلمين بدلالة إحصائية مهما كان حجم المدرسة ، وتقديرات معلمي المدارس الصغيرة لمدارسهم كمنظمات متعلمة أعلى من تقديرات معلمي المدارس الكبيرة ، وقد استفادت دراستنا من هذه الدراسة في معرفة ضوابط المنظمة التعليمية الخمسة ومدي تأثيرها علي المدارس .

2-دراسة (أدميرال وآخرون 2019 Admiraal et all)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تطبيق المدارس في هولندا منظمات التعلم المهنية ،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،ثم استخدمت المقابلة الشخصية كأداة للدراسة ، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من المديرين والمعلمين في 14 مدرسة ثانوية في

جميع أنحاء هولندا وقد توصلت الدراسة إلي :-إن وجود رؤية مشتركة للتعلم و التعليم يعد عملية بطيئة في المدارس .-إن معظم المعلمين غير راضين عن عملهم .-إن الثقافة السائدة في المدرسة فردية للغاية .وقد استفادت دراستنا من هذه الدراسة في معرفة أساليب تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس ومعرفة أهم نماذج المنظمة المتعلمة ومدى تطبيقها في المدارس.

3-دراسة (Prelipcean, 2018) :

هدفت الدراسة إلي تقديم عدة وجهات نظر مختلفة حول مفهوم المنظمة المتعلمة ، وتحليل الجامعات كمنظمات تعليمية ، وتحديد مجموعة من الاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها للتحويل إلي المنظمة المتعلمة ، وركزت الدراسة علي وجهات النظر المختلفة حول التعليم والتعلم التنظيمي ، واستعراض الاستراتيجيات الأكثر صلة بمنظمة التعلم في السياق الأكاديمي وتوفير الحاجة اللازمة للجامعات للتطوير كمنظمات تعلم ، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التي يتعين تطبيقها من أجل تحسين الأداء للجامعة حتي تصبح منظمة متعلمة .وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في وضع تعريف للمنظمة المتعلمة وكيفية تحويل المدارس إلي منظمات متعلمة .

4-دراسة روجرز (Rogress ، 2016):

هدفت الدراسة علي التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإشراف التشاركي في مدارس مدينة شتوتجارت بالمانيا ، وتكونت عينة الدراسة من (119) مديرا ومديرة ، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن درجة درجة ممارسة مديري المدارس للأساليب التشاركية مرتفعة ، وأشارت النتائج إلي عدم وجود فروق في ممارسة مديري المدارس للأساليب الإشرافية الحديثة تعزي لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، بينما وجدت فروق فيما يتعلق بمتغير الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى .

5- دراسة (kaneko. Marques, 2015):

هدفت الدراسة إلي عرض مختصر للأدوار المختلفة لإشراف المعلمين بناء علي النماذج المتعددة ،وتسليط الضوء علي أهمية الحوار التعاوني من خلال الاستعانة بالتسجيل المرئي وهي دراسة نوعية استهدفت معلمي اللغة الإنجليزية في البرازيل ،وتوصلت الدراسة إلي

أهمية تطوير الممارسات التدريسية ، وتزويد المتعلم والمعلمين بالتغذية الراجعة ضمن الاستراتيجيات والتقنيات الفعالة وتتشابه هذه الدراسة معي دراستنا في أنها تناولت الإشراف وكذلك المنهج وتختلف عن دراستنا في أنها لم تتناول أساليب الإشراف التربوي وكذلك في مجتمع الدراسة حيث كان مجتمعها البرازيل وبين المجتمعين اختلاف كبير وكذلك هذه الدراسة نوعية تناولت معلمي اللغة الإنجليزية أما دراستنا فهي أعم وأشمل

التعليق علي الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها ، تبين أن هناك اهتماماً عالمياً بالمنظمة المتعلمة من حيث أهدافها وأساليبها ومهامها وواقعها ودورها في تحسين سير العملية التعليمية ، وقد خرج الباحث بما يلي :

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة : والدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ، فهي تتفق مع دراسة ليلي محمد (2017)، ودراسة جمال عبدالمقصود (2016)، ودراسة رائد عقيلة (2015)، ودراسة أسامة عبدالفتاح (2014) ، ودراسة كلودويل (2019)، إنها تدور حول المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الإدارة وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة .

وتمثلت أوجه الاختلاف فيما يلي :

- اختلفت الدراسات السابقة في أسلوب تطوير الإدارة فمنها من استخدم نموذج بيتر سوينج فقط ومقياس دلوك مثل دراسة ليلي محمد (2017)، ومنها من قام بدراسة وحدات التدريب مثل دراسة جمال عبدالمقصود (2016).

- تمثلت أوجه الاختلاف في مجتمع الدراسة ، وكذلك المرحلة .

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :

- اختيار منهج الدراسة.
- وضع تصور للإطار النظري للدراسة الحالية .
- بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة وتوظيفها في تفعيل نموذج بيتيرسينج بالمدارس.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة .

- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة .
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة .

خطوات السير في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى : عرض الإطار النظري للمنظمة المتعلمة في الأدبيات التربوية المعاصرة.

الخطوة الثانية: التعرف علي الإطار النظري للإشراف التربوي في الأدبيات التربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة :توضيح واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في مصرعلي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة .

الخطوة الرابعة : وضع متطلبات تطوير الإشراف التربوي في مصر علي ضوء أبعاد لمنظمة.

أولاً :الخطوة الأولى : الإطار النظري المنظمة المتعلمة :

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال Huberعلي أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد علي قدرتها علي التحول إلي منظمات تعلم ، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة إلي أعمالها (أحمد ماهر ، 2005، ص137). هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلي منتجات أو خدمات ، وعلاقات ، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلي السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون ، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلي مكافأة من يندفع نحو التعلم ، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز (Imants,J(2000Kp300).

نشأة المنظمة المتعلمة و تطورها :

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين ، حيث اشتقت من عمل ارجريس وسكون عام 1968 عن التعلم التنظيمي(كامل محمد الحواجرة ، 2011، ص،2168) (وتذكر كورس(Cors 2003). إلي أن مؤسسي مفهوم المنظمة المتعلمة هم بيتر سينج " Peter Senge" وكريس أرغريس " "

“ ChrisAgyris و دونالد سيكون ” Donald Schon “ومارجريت ويتلي
 ”Margaretwheatley“ ومارسيك واتكنز ” Marsikich&Watkins“ وبلدر
 وبويديل وبورجوين ، ” Peddler,Boydell&Burgoyne“ حيث تناولوا مفاهيم
 مختلفة للمنظمات المتعلمة وقدموا بديلاً متماسكاً لمنظور تغيير الأنظمة الموجودة
 داخل المدرسة (Benjamin,Donna,2009,p28).

وتشير الكتابات إلي أن بيتر سينج هو أول من تطرق إلي مفهوم منظمة
 التعلم بعدما نشر كتابه الضابط الخامس عام 1990 “the fifth
 Discipline” حيث قدم تعريفا لمنظمة التعلم بأنها “ منظمة يعمل فيها الافراد
 باستمرار علي زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها ، والتي يتم فيها
 مساندة وتشجيع وجود تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها العنان لروح الفريق،
 ويتعلم فيها الأفراد باستمرار لتحقيق التعلم الجماعي للتعلم من بعضهم البعض
 باستمرار (senge,P.M,2007, p46) .

من خلال تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة نجد أنها كغيرها من المفاهيم الإدارية قد
 بدأت في مجال الأعمال والصناعة ثم انتقلت إلي المجال التربوي حيث الاهتمام
 بها من أجل تطوير التعليم وتحسينه ومواكبته للتطورات والتغيرات المتسارعة في
 جميع الميادين .

تعريف المنظمة المتعلمة :

يعرفه (Harris and Jones): بأنها المنظمة التي تتمتع بالمهارة في بناء المعرفة

واكتسابها ونشرها ، وتعديل سلوكها لتعكس معرف ورؤي جديدة (Harris and

(Jones,2018,p351

-يعرف سينج (Senge2004): المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يعمل
 فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بصدق،
 مع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها العنان لروح الفريق، ويتعلم فيها
 الأفراد باستمرار لتحقيق التعلم الجماعي". (Senge, 2004,p8)

وتعرفها مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins) بأنها: المنظمة التي تتعلم باستمرار وتحول نفسها، ويكون فيها التعلم مستمراً، وعملية تستخدم بشكل استراتيجي وتكاملي ومتواز مع العمل (Marsick & Watkins, 2010p142):

أهمية تطبيق المنظمة المتعلمة :

ومن أهم أسباب تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارة مرحلة التعليم الأساسي ما يلي :

1-تهيئة المناخ الملائم للأفكار الخلاقة ، واستثمار طاقات التعليم ونشرها بين الأعضاء، وتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص8) .

2-تعزيز بقاء التميز المهني من خلال بناء الخبرات والقدرات ، وجعل عملية التعليم سمة دائمة لأعضاء إدارة المدارس .

3-حث والتزام العاملين في إدارة المدارس ، والمساهمة والمشاركة في خدمة المجتمع ، وتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمدارس .

4-ضمان الجودة ، وإرضاء المستفيد ، وهو ما يجعل الجودة الشاملة من أهداف المنظمة المتعلمة ، حتي يحدث التحسين المستمر (chang, D.,& sun ,k⁽¹⁾ (2007,p822).

5-تفهم المخاطر التي تحيط بإدارة المدارس ، وزيادة القدرة علي إدارة وتدبير التغيير .

6-تطوير مستوي أعلي من المعارف والمهارات لدي الإدارة عن طريق تحقيق ثلاثة أنواع من التعليم(17-25) (peddler, M,2003,pp⁽¹⁾) تعلم الحقائق والمعارف وتعلم مهارات والتعلم الجمعي

أهداف المنظمة المتعلمة :

إن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو تحقيق القدرة التنافسية ولكي يتم ذلك لابد من توفير الشروط التالية :

1-التعلم المستمر : أي يكون التعلم عملية مستمرة ، وليس أهتماً عابراً .

2- قياس التعلم : علي أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد علي استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المنظمة أسرع وأثري وأشمل في التعلم من منافسيها (داليا عبدالعازي ، 2006 ، 11).

3- تحويل التعلم إلي قيمة : لابد أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلي نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال للمنظمة
4- التعلم مسؤولية الجميع : أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة وليست مسؤولية أفراد معينة .

5- تعزيز السلوك التكيفي :الذي يوفر امكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة (brandt ,ron,2003,p24)
ويري الباحث أن المنظمة المتعلمة تؤكد علي تحقيق عدة أهداف تركز في مجملها علي نقل وتحويل المعرفة وتبادلها والتطوير المهني للمعلمين من خلال توفير فرص التعلم بشكل مستمر ، وإجراء التغييرات أساليب الاشراف التربوي، وتحقيق التميز للمدارس من خلال تطبيق الطرق والأساليب والاستراتيجيات التربوية الحديثة ، والعمل علي نشر مفهوم المنظمة خارجها للمؤسسات الاخرى
خصائص المنظمة المتعلمة :

تختلف المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات الأخرى حيث إنها تتميز بالعديد من الخصائص والسمات والتي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ، فقد تعددت الخصائص منه (Brandt ,ron,2003,p10-16)
-يوجد لديها قاعدة مؤسسية وتجري عمليات مختلفة لإيجاد أفكار جديدة (رفعت الفاغوري ، 2012، ص102) .

- تهتم بالحصول علي تغذية راجعة حول منتجاتها وخدماتها التي تقدمها .
- تمتلك هيكل تنظيمي محفز يعمل علي تشجيع السلوك التكيفي .
- تقوم بعملية صقل مستمر للعمليات الأساسية .
- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة .
- تجمع وتعالج وتتصرف وفقاً إلي المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها .

-يستطيع الأفراد تحديد مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق .

خطوات التحول إلي منظمات متعلمة:

ولقد اقترح كل من peterkline, Bernard saunders في كتابهما ten steps to a learning organization (MartINETTE, CwCIL, 2011, p59) عشر خطوات لتحول المنظمة التقليدية لمنظمة متعلمة ، وتم التوصل لهذا الاقتراح من خلال عملهما كمستشاريين للتدريب والتطوير لعدد كبير من المنظمات ، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

1-تقييم ثقافة التعلم في المنظمة : وهي عملية تتطلب إجراء تغييرات سريعة واسعة في الاداء تعتمد علي التدريب والتطوير والتعلم التنظيمي ، وتسهم ثقافة التعلم في تنمية معارف اعضاء المنظمة ومواهبهم وتقدير الخطأ علي انه وسيلة للتعلم وتنمية الثقة بين القادة والعاملين Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. (2014, p188-194)

2-تشجيع الإيجابيات : وذلك من خلال استخدام كافة الوسائل المساهمة في إحداث تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد بالمنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابي ، وهذا يتطلب تمسك الافراد بعمل الاشياء الإيجابية ، وهذا يعني التركيز علي نقاط القوة وتعلم كيفية معالجة أوجه القصور (Kushner, Roland. 2006, p145).

3-توفير بيئة عمل آمنة : وهذا يتطلب توفير البيئة المناسبة التي تُمكن العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم بشكل أفضل ، وتنمية الدوافع المطلوبة لضبط الجودة والتحسين المستمر ، وإيجاد بيئة آمنة لتوفير فرص التعلم المستمر وفرص التفكير بشكل جيد والاستفادة من تفكير الآخرين (Machio, Amy Hecht 2012, p23).

4-مكافأة المبادرات : في زمن التغيرات المتسارعة يجب اتخاذ نوع من المخاطرة ، فبدون المخاطرة الذكية يصبح النجاح مستحيلاً، لكن الاغلبية من الناس تفضل البحث عن طرق آمنة للتخطيط خوفاً من حدوث خطر ما ، لكن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلي القيام بمشروعات وممارسات قائمة علي المجازفة ، والاعتقاد

بأن خطورة جديدة سوف تفتح أمام الافراد فرصاً لمزيد من التعلم (Kools,Marco & stoll ,Louise ,2016,p136)

5-مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين : فينبغي أن ينظر كل فرد للآخر علي أنه مصدر للمعرفة ، وهي خطوة مهمة ينمي فيها الأفراد قدراتهم علي اكتشاف المهارات والقدرات والمواهب لدي زملائهم في العمل ، وتشجيع هذه القدرات لكي تزدهر وتصبح مواهب خلاقه .

6-تحديد الرؤية المشتركة :ويعتمد ذلك علي التعاون والعمل الجماعي ، وهذا يتطلب تعامل الأفراد العاملين بالمنظمة مع التنوع في الآراء والتخلي عن صفة الفردية والتعود علي التفكير المشترك .

7-تحويل الرؤية المكشتركة لواقع فعلي ملموس :تعني تحويل الخطط الذهنية لواقع فعلي ملموس ووضعها موضع التنفيذ للوقوف علي نقاط القوة والضعف فيها ، ومعالجة جواني الضعف باستمرار والتغلب عليها .

8-تركيز قوة التعلم في العمل : التعلم عنصر رئيسي في المنظمة المتعلمة لأنه يؤدي إلي تفاعلات إيجابية بين الأفراد داخل المنظمة ، ويشجع التفكير والاطلاع بالمخاطر ؛ لذا تحرص المنظمات علي الاستثمار في التعليم الذي يتيح للموظفين استخدام عقولهم بشكل جيد وكفاءة أعلي(محمد نايف محمد، 2013،ص47) .

9-العرض علي الجمهور :وهي الخطوة الأخيرة في بناء المنظمة المتعلمة تحدث عند أداء شئى ببراعة فائقة ، وهذا لا يتحقق دون تدريب الأفراد علي أداء أدوارهم والمهام الموكلة إليهم بشكل جيد(Law,A,Yuen,A&Fox,,2011,p53):

أبعاد المنظمة المتعلمة:

تعددت الأبعاد التي تناولها الباحثون عن المنظمة المتعلمة فمنهم من وضع سبعة أبعاد مثل (Watkins&marsich) بين عامي (1993-1999) والتي تتمثل فيما يلي :

التطوير المستمر لفرص التعليم -تشجيع المناقشة والحوار - تشجيع التعاون وفرق العمل -تطوير الانظمة لاكتساب ومشاركة التعلم - تمكين الأفراد من رؤية

جماعية مشتركة ربط المنظمة ببيئتها - قيادة استراتيجية للتعلم (كامل محمود الحواجرة، 2011، ص382).

ومنهم من وضع أحد عشر بعدا مثل بلدر وزميلاه (padller et.al) للمنظمة المتعلمة وهي (هاني الطويل، 2014، ص91):

وجود خطة استراتيجية - المشاركة الجماعية في وضع السياسات - المشاركة في صنع المعلومات وتوزيعها - التقويم والضبط المستمرين - التغيير الداخلي المستمر - وجود نظام مرن للمكافآت - تفويض الصلاحيات - عدم وجود حدود مهنية للعاملين - التعلم الجماعي - توفي مناخ ملائم للتعلم - السعي المستمر للتطوير المهني الشخصي (awood, S., Mammona, Fahmeeda, & Ahmed, A. 2015,p93-98)

وآخرون وضعوا خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة ومنهم (Seng1990) وهي حالة البنا، 2013، ص470)

التفكير النظامي - التمكن الشخصي - النماذج العقلية - الرؤية المشتركة - التعلم الفرقي .

وهو أفضل الأبعاد لأنها أكثر تطبيقا من غيرها من الأبعاد في الإشراف التربوي علي أرض الواقع ؛لذا سوف نتناول هذه الأبعاد بالتفصيل فيما يلي عند بيتر سينج لأنه الأفضل والأشهر على الإطلاق:

أبعاد المنظمة المتعلمة عند بيتر سينج (peter senge):

وضع بيتر سينج نموذجا لأبعاد المنظمة المتعلمة (Senge,2006) والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة ، وقد وضع سنج خمسة أبعاد ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلي أن تكون منظمة متعلمة كما أشار في كتابه "الضابط الخامس" (صلاح الدين محمد ، وآخرون، 2014، ص4) وهي كالآتي : التفكير المنظم - البراعة الشخصية - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - تعلم الفريق

وفيما يلي شرح هذا الأبعاد :

أ- التفكير النظامي (systematic thinking):

التفكير النظامي هو إطار مفاهيمي ومجموعة من المعارف والادوات التي يتم تطويرها علي مر السنين ، من اجل الحصول علي أنماط أكثر وضوحاً،تساعدنا في معرفة كيفية تغييرها بفاعلية (p10 Senge,p.m.,2004)

وهو أيضاً منهج وإطار عمل يقوم علي رؤية الكل بدلا من الجزء ، ورؤية العلاقات البنينة التي تربط بين أجزاء النظام فضلا علي التركيز علي الأجزاء ذاتها ؛ حيث إن المنظمة تعمل ككيان واحد له أهداف محددة فبالرغم من أن المنظمة تتكون من عدة أجزاء قد تبدو منفصلة عن بعضها البعض إلا أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير والتأثر (سهام علي،2012،ص165-352) ، ومن ثم فإن ما يتعلمه الفرد أو يفعله سوف ينعكس تأثيره علي الأجزاء الأخرى للمنظمة .لذا يجب علي الأفراد داخل المنظمة إدراك أدوارهم حتي لا يحدث خلل في الاداء العام للمنظمة .

وقد وضع سينج قواعد أساسية للتفكير التنظيمي وهي (سوزان أكرم سلطان،2012،ص42)

-مشاكل اليوم تأتي من حلول أمس.-كلما زاد الضغط علي النظام التربوي تقهقر إلي الخلف -ينمو السلوك للأفضل قبل أن ينمو للأسوأ.-الطريق الاسهل دائما ما يقود للخلف -العلاج ربما يكون أسوأ من المرض -السبب والنتيجة ليسا مرتبطين بالمكان والزمان .التغيرات الصغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة .قسمة الفيل الكبير إلي نصفين لا تعطي فيلين صغيرين .

وقد أطلق سينج علي هذا الضابط الضابط الخامس ؛وذلك علي أنه يشكل حجر الأساس لضوابط المنظمة المتعلمة فهو يستوعب الموضوعات الاربعة التالية ودمجها في جزء واحد من النظرية والتطبيق (علي محمد جبران ،2011، ص - ص 458-427) ، مما يوجب علي الإداريين والمعلمين والمديرين رؤية المدرسة بهذا النموذج الذي يؤكد علي ضرورة رؤية شبكة العلاقات البنينة اكثر

من رؤية علاقة بسبب ونتيجة ، وأن التغيير التربوي ليس عملية تصليحات وترميمات لحظية ومحدودة دون غيرها ، بل هي عملية تغيير دينامية شاملة ومترابطة للنظام التربوي ككل ، مما يساعد علي ضمان صنع القرارات التربوية الرشيدة .

ب- التمكن الشخصي: (personal mastery)

حيث يذكر سينج (2004) بأنه أشار هو وزملاؤه بهذا التعبير إلي نمو الشخصية والتعلم ، حيث أن الأفراد الذين لديهم مستوي عالٍ من الاتقان الشخصي يستطيعون باستمرار أن يوسعوا قدراتهم للحصول علي النتائج في حياتهم التي يسعون إليها حقاً، ومن سعيهم الحصول علي التعليم المستمر تأتي حيوية المنظمة المتعلمة¹(senge,p.m.(2004p126) .)

ويضيف سينج إلي أنه عندما يصبح التمكن الشخصي واضحاً في أي نشاط متأصل في حياتنا . فإنه يجسد حركتين مهمتين (إحسان جلاب، 2011 ، ص291).

أولاً: التوضيح باستمرار حول ما هو مهم بالنسبة لنا ،حيث إننا نمضي وقتاً طويلاً في التعامل مع المشاكل التي تعترضنا ، حتي نصبح غير مدركين لما نحن علي هذا الطريق أصلاً.

ثانياً : التعلم المستمر حول كيف تري الواقع بشكل أكثر وضوحاً ، حيث إنه من الأهمية بمكان أن تعرف إين أنت الآن ؟ ، فكم منظمة ملتزمة بخطتها لكن النظرة الواقعية مخافة لذلك .

وهي قد تسمى البراعة الشخصية وهي مجموعة استجابات تعتمد علي أبعاد مقاييس الكفاءة الذاتية (خليل رضوان خليل ،2012، ص170)

فالتمكين الشخصي أو البراعة الذاتية للمعلم تعتمد علي توقعه بأنه قادر علي أداء السلوك الذي يحقق نتائج مقصودة ومرغوب فيها عند موقف تدريسي معين ، وانها حكم المعلم علي قدرته في تحقيق مستوي معين من الإنجاز (أمين السيد أحمد ،2013، ص86)

ويتضح للباحث من خلال ما سبق أهمية التمكن الشخصي للمنظمة المتعلمة ، في المدرسة المتعلمة يحتاج المعلمون إلي التمكن من المواد التي يدرسونها ،بالإضافة إلي التمكن من طرق واستراتيجيات التدريس بما يؤثر بشكل إيجابي علي العملية التعليمية ويتحقق ذلك بالتعلم المستمر ، والبحث الدؤوب ؛ مما يساهم بشكل فعال في تحقيق الإبداع لدي إدارة المدارس وتطوير التعليم بشكل عام .

ج- الرؤية المشتركة : (shared vision)

يذكر سينج (2007) بأن الرؤية المشتركة تتمثل في الإجابة علي السؤال التالي : "ماذا نريد أن نبتكر؟" مثل الرؤية الشخصية التي هي عبارة عن صور أو تصورات الناس المحمولة في عقولهم وقلوبهم ، وبقدر ما تتشارك صور تلك الرؤي التي يحملها الأفراد في المنظمة ،فغن ذلك ينتج شعوراً بالقواسم المشتركة المنتشرة داخل المنظمة ويوفر ذلك تماسكاً للانشطة المتنوعة¹ (Senge,P.M,2007,p15) . وهنا يتم بناء روح واحساس عام بالمنظمة يتم الالتزام به نحو الجماعة وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة للمستقبل التي يرغبون في تحقيقه يتم مشاركة ونقل الأفكار والمهارات والمحادثات ، لذا فإن وضوح الرؤية لجميع الأفراد داخل المنظمة من القواعد الأساسية لنجاح المنظمة(بدر احمد علي ،2007،ص163.

ويتم تطوير الرؤية المشتركة وفق ما يلي(Ortenblad,A,2007p108-109):

- تطوير الرؤي الشخصية ، بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة ،ويكون مجمع الرؤي الشخصية متكامل ليعطي الرؤية العامة .
- الالتزام بالرؤية ، ويعني ذلك ان الأفراد سيكونون متحمسين لتحقيقها ، وستكون ادوارهم واضحة في العمل ، ولن يضيعوا الاوقات في البحث عما سيعملون .
- إرساء الرؤية ضمن مجموعة من الافكار المحددة التي تجيب عن ثلاثة أسئلة : ما هي الرؤية ؟ وما الرسالة أي لماذا هذه المنظمة قائمة ؟ ما القيم الجوهرية التي ستحكم التصرف في المنظمة ؟.
- التركيز علي الرؤية الايجابية مقابل الرؤية السلبية .

-الاهتمام بالتوتر الإبداعي ، والالتزام بالواقع .
-لتعزيز والوضوح والاتصال والالتزام ، يجعل الرؤية تنتشر .
ومن خلال عرض الرؤية المشتركة يستنتج الباحث أنالإشراف التربوي من أبرز المؤسسات التي تتطلب وجود رؤية مشتركة تجمع العاملين فيها ، يشاركون جميعاً في وضعها ، ويسعون لتحقيقها من خلال التعاون بينهم ؛ وذلك نظراً للدور المهم الذي تقوم به .فوجود رؤية مشتركة يوحد جهود العاملين ويوفر الوقت والجهد لديهم ، وينظم عملهم من خلال التحديد المسبق لما يريدون تحقيقه ووجود هدف مسبق لهم .

د- التعلم الجماعي : (teamlearning)

التعليم الجماعي أو تعليم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير قدرات وامكانات العاملين في غدارة المدرسة لتحقيق اعلي مستوي ممكن من التعلم ،وسعي إدارة المدرسة غلي استغلال الامكانات والفرص التعليمية المتاحة داخل المدرسة وخارجها ، ضمن منظومة تعلم حديثه ومنتطورة(محمد علي عاشور،2009،ص118) .

ينظر إلي التعلم الجماعي في المنظمات المتعلمة علي أنه مسألة مهمة ؛لأنه يعطي صورة مصغرة للمنظمة ويتم من خلاله ترتيب وتنظيم جهود الأفراد داخل المنظمة لتحقيق النتائج الخاصة بها وهنا تقوم المنظمة بتنمية القدرات بشكل جماعي والتي هي أفضل من تنمية المهارات الذاتية لكل فرد(yuraporn sudharatna ,2004,p28).

هـ - النماذج العقلية : (mentel modles)

وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق ، والتي تؤثر في تصور العاملين للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم ، وكيفية التعامل معها (محمد اسماعيل بلال ،2015، ص54).

ومن الامثلة علي النماذج الذهنية السائدة في الإشراف التربوي:قد يري البعض أن التغيير المدرسي يتطلب إنفاق المزيد من الاموال ، بينما المعلمون

مقتنعون بان التلاميذ لا يرغبون بالدراسة أصلاً وانهم مهما بذلوا من اموال وجهد معهم فهو مال وجهد لا فائدة منه ، وكذلك قد يحس الاب الذي لم يستطع الحصول علي درجة علمة بالدونية من إدارات المدارس في حين يري المعلمون السبب في الفشل هو عدم المتابعة من ولي الامر (هاني الطويل وصالح عابينة ،2018، ص114).

ويري الباحث وجود الكثير من النماذج الذهنية الخاطئة لدي الأفراد والتي تؤثر بشكل سلبي علي مؤسستهم وتشكل عائقاً في وجه التطور والتقدم ، لذا يجب علي المؤسسات أن تسعى جاهدة لتغيير هذه النماذج ، وبناء نماذج آخري تساهم في تطور هذه المؤسسة والارتقاء بها ، والمساهمة في حل المشكلات التي تنتج عن تلك القديمة .

ثانياً: الخطوة الثانية الإشراف التربوي :

أ-الإشراف التربوي

لقد حدث تطور ملحوظ في مفهوم الإشراف لتربوي خلال العقدين الأخيرين ،شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات التربوية المتواصلة ،وخصوصا بعد أن كشفت هذه الدراسات جوانب القصور في الأنماط السابقة للإشراف التربوي ، أو فيما كان يعرف (بالتفتيش) أو (التوجيه الفني أو) التوجيه التربوي (سابقا

ومن خلال استعراض الكثير من الأدبيات والمراجع التي تناولت الإشراف التربوي نجد بعضها غير محدد وغير متفق عليه ، وحيث لا يوجد مفهوم واحد للإشراف يقبله جميع المتخصصين تماما .

ويرجع ذلك إلي عدم اتفاق التربويين والباحثين علي تعريف واحد محدد لمفهوم الإشراف التربوي بسبب الاختلاف في الفلسفة والاتجاهات ووجهات النظر والفهم لمضمونه ووظائفه وتحليلهم لإطاره العام (طارق عبد الحميد البديري،2002،ص13).

ب_ مفهوم الإشراف التربوي

الإشراف في اللغة

إشرف الشيء : علا وارتفع واطلع من فوق وتولاه وتعهده وقاربه (إبراهيم أنيس وآخرون
2012، ص 449)

كما ورد في لسان العرب ما يلي :شرف : أي صار ذا شرف وعلا في دين أو دنيا .أشرف
الشيء :أي علا وارتفع وانتصب . المشرف : المكان الذي تشرف عليه وتعلوه ومشارف
الأرض أعاليها

أشرفت علي الشيء :أي اطلعت عليه من فوق (أبو الفضل جمال الدين بن منظور 1968
ص،137) ومما تقدم يتضح لنا أن الإشراف التربوي لغة : يعني الاطلاع علي الشيء من
قريب وتوليته وتعهده

الإشراف التربوي اصطلاحا

- يعرفه القاموس التربوي بأنه " جميع الجهود التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة
للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيا (GOOD)
(CARTER, 2011, 539, N Y)

- كما يعرفه معجم المصطلحات التربوية بأنه : " نشاط علمي منظم يقوم به سلطات
توجيهية علي مستوي عالي من الخبرة في مجال الإشراف ، ويهدف إلي تحسين العملية
التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من
الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات من خلال الدورات التدريبية التي
تساعد علي تحسين أدائهم

- ويرى (Glickman) أن الإشراف التربوي عبارة عن طرق عدة أو وسائل متماثلة
تهدف إلي مساعدة المعلم لتحسين التعليم (Glickman , G, 1990 n ,11)

ب: تطور الإشراف التربوي

لقد حظي الإشراف التربوي في بلدان العالم المختلفة بصورة عامة ، وفي مصرنا الحبيبة بصفة خاصة ، بقدر كبير من الاهتمام ؛ وذلك لتطوير أنظمتها التربوية ورفع كفاءتها ، والتي ينعكس بدوره علي تطوير العملية التعليمية ، وتحقيق أهدافها التربوية ولقد مر الإشراف التربوي منذ نشأته بمراحل متعددة ، استخدمت فيها مصطلحات تحمل مضامين العمل الذي يوجه نحو الطلاب في المدرسة والمجتمع المدرسي والبيئة المحيطة وقد كانت تلك المصطلحات تعكس طبيعة المرحلة التي تمر بها الأمة بما تحمله من أعباء ودلالات مرتبطة بالنظام السياسي والاجتماعي والثقافي .

وتطورت فلسفته وأساليبه تطورا ملموسا وواضحا وارتبطت بعدة عوامل منها

- 1- التغير في مفهوم التربية والعوامل الثقافية والاجتماعية .
- 2- التطور المعرفي والعلمي .
- 3- استخدام أساليب إشرافية جديدة .
- 4- التطور في النظريات التربوية والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية والإنسانية والتي فتحت الباب أمام دراسة طبيعة الإشراف التربوي .
- 5- تغير المفاهيم والأساليب تمشيا مع التطور الإداري والعلمي .

وأدى التفاعل فيما بينها إلي التطور في مفهوم الإشراف التربوي من خلال المراحل

التالية :

أولا: مرحلة التفتيش ،

بدأت هذه المرحلة في القرن الثامن عشر حتي أوائل الثلاثينات من القرن العشرين (عاهد مطر المقيد ، 2006 ، ص 12). أهم صفات هذه المرحلة :-

- 1 . دور المعلم يتسم بالسلبيه في هذه المرحلة .

2. كانت تركيز فقط على تصيد الاخطاء .
3. المفتش هنا صاحب السلطه العليا (يصدر الأوامر و التعليمات و المعلم مجرد منفذ فقط).
4. يعتمد على عنصر المفاجأة.
5. كان يتم تقويم المعلم على أساس تقويم التلميذ.
6. هذا النوع من الإشراف يركز فقط على المعلم واهمال عناصر الموقف التعليمي الأخرى (منهج- مبنى- طالب- معامل ----الخ)
7. الافتقاد لروح المبادره الإبتكار و الإبداع.
- 8 -عدم وجود علاقات انسانيه بين المشرف و المعلم.

أهم الانتقادات التي وجهت لعملية التفتيش :

- اعتقاد المفتش أن خبرته تفوق خبرة المعلم .
- وبناء علي مهمة الإشراف التربوي ونظرته للمعلم ، لم يحقق الإشراف في هذه المرحلة الأهداف المرجوة منه ، فقد كان التعليم منصبا علي الأساليب التقليدية ، وكان المعلم علي كم المعلومات دون النظر إلي الكيف فيها أو نوعيتها أو جودتها ، كما كانت العلاقة بين المفتش والمعلم قائمة علي الفوقية والتفاعل من جانب واحد مع إهمال الجوانب الإنسانية ، مما ينعكس سلبا علي التنمية المهنية وتعطيل إبداعه وابتكاراته .

ثانيا : مرحلة العلاقات الإنسانية

في هذه المرحلة تحولت النظرة إلي المعلم نحو التركيز علي إيجاد علاقات إنسانية حسنة بينه وبين المشرف من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل ورفع المعنوية المؤدية إلي رفع إنتاجيتهم التعليمية ، وقد يتميز الإشراف التربوي في هذه المرحلة بالنظر إلي

المعلم علي أنه إنسان متفرد ، الأمر الذي أوجب علي المشرف أن يتعامل مع المعلمين حسب حاجاتهم وقدراتهم (إبراهيم عباس الزهيري ، القاهرة ، 2008 ، ص 347) .

ثالثا : مرحلة تحليل النظم

وفي هذه المرحلة بدأ النظر للإشراف التربوي من زاوية تحليل النظم علي أنها نظام مكون من سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف ، وهي عملية لها مدخلاتها ومخرجاتها التربوي ، ويفترض أن تكون المخرجات علي نحو أفضل من ذي قبل ، كما أن المدخلات تؤثر تأثيرا واضحا علي العملية الإشرافية .

رابعا مرحلة الإشراف بالأهداف

يسعي الإشراف التربوي في هذه المرحلة لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، فإذا كان هدفه بشكل عام هو تحسين العملية التعليمية التعلمية ، فإن المشرف التربوي سيسعي إلي اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية من الهدف العام بمشاركة المعلمين المعنيين حسب هذا الاتجاه بهذه المشاركة ، ثم العمل بدافعية وهمة إلي تحقيقها (تيسير الدويك وآخرون : 2013 ، ص 142) .

خامسا الإشراف الصفي (الإكلينيكي)

يرتبط هذا النمط من الإشراف بالتعليم الصفي ، ويهتم القائمون علي أمور التعليم بتميز مهمة التعليم الصفي هذا ، وتطوره وفق أسس موضوعية ولا يقتصر أسلوب الإشراف الإكلينيكي التركيز علي تقييم عمل المعلم وممارسته واعتباره طرفا يلتقي المساعدة إلي ضرورة جعله طرفا فعالا في عملية التوجيه يقف علي قدم المساواة مع المشرف التربوي ، وهذا يتطلب من المشرف استخدام العديد من الأساليب والطرق وتوظيفها لعلاج مواطن الضعف في الأداء لدي المعلمين (جودت عطوي ، 2004 ، ص 293) .

سادسا : الإشراف التطوري

تعتبر الفرضية الأساسية في هذا النوع من الإشراف التربوي هي أن المعلمين فيه راشدون وأنه يجب علي المشرف التربوي الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العملية التطورية التي يمر بها ، وعلي المشرف التربوي أيضا معرفة الفروق الفردية بين المعلمين ومرعاتها .

ويستند الإشراف التطوري علي عاملين أساسيين هما :

- 1- نظرة المشرف لعملية الإشراف التربوي وقناعاته حولها .
- 2- صفات المعلم .

سابعا : الإشراف التفريدي أو التنوعي أو التشاركي

يقوم هذا النوع من الإشراف علي فرضية بسيطة وهي أنه : بما أن المعلمين مختلفين وبينهم فروق فردية فلا بد من تنوع الأشراف التربوي فهو يعطي المعلم أساليب أساليب متنوعة لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري ، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف المتنوع أو التفريدي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو ما يناسبه في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف ، كما أن كلمة مشرف تشمل كل من يمارس العمل الإشرافي كمدير وموجه وموجه أول ووكيا ومعلم أول أو معلم أول

ج-أهمية الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي ذا أهمية بالغة ، لكونه يتعامل مع محاور العملية التربوية(المعلم ، الطالب ، المنهج ، البيئة المدرسية ، وعملية التفاعل بينهم) وهذا المحاور هي أساس العملية التعليمية ، حيث يعتبر الإشراف التربوي حجر الأساس في تطوير العملية التعليمية وقد تزايدت أهمية بسبب المشكلات والقضايا التي تواجهها الأنظمة التربوية :

- 1- التطور السريع المتزايد في مجال التربية نظرا لتطور المعارف بصفة عامة ولم تعد التربية محاولات عشوائية بل عملية منظمة لها نظرياتها ومدارسها الفكرية المتعددة .
- 2- يحتاج الإنسان بطبيعة إلي المساعدة والتعاون مع الآخرين وعمل المشرف يكمل عمل المعلم
- 3- أن عدد لا بأس به من المعلمين مبتدؤونة هذ يتطلب وجود مخطط ومدرّب ومرشد وهذا يتحقق في الإشراف (أحمد أبراهيم ، 1998 ، ص 186)
- 4- كما أن الإشراف التربوي ضروري للمعلم القديم الذي لم يتدرب علي الاتجاهات الحديثة والطرق المعاصرة في التدريس .
- 5- التعرف علي وسائل التقييم المناسبة ، وتبين أهمية التقييم المستمر وتحقيق أهدافه .
- 6- المساعدة في تشخيص مشكلات التلاميذ ، وإيجاد الحلول للمعوقات الأخرى التي تعترض سبيل العملية التعليمية .
- 7- التطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة ، ودخول التقنية الحديثة ، وتراكم العلوم والمعارف ، إضافة إلي تزايد المشكلات التي تواجهها الأنظمة مثل زيادة أعداد المعلمين الجدد غير المؤهلين وتراكم أعباء التدريس ، والرغبة في التغيير وتطوير وتنوع طرق التدريس (رافدة الحريري ، 2006 ، ص 15) .

د-أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي بصفة عامة إلي تحسين عمليتي التعليم والتعلم

ويمكن تحديد أهداف الإشراف التربوي فيما يلي :

- 1- تحسين العملية التعليمية والتربوية من خلال القيادة المهنية للمعلمين .
- 2- مساعدة المعلمين علي النمو المهني
- 3- تحسين العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس

4- مساعدة المعلمين علي تنمية قدراتهم وكفاياتهم من خلال مساعدتهم علي تقويم نشاطاتهم ذاتيا ، واجراء الامتحانات الحديثة وطرق إعدادها (جودت عطوي ، 2001 ، ص 232)

5- مساعدة المعلمين غلي أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تان ، وأن يدركوا ما تقوم به المدرسة من دون تمييز في تحقيق هذه الغايات الكشف عن حاجات المدرسين وتكوين علاقات إنسانية مع زملائهم .

هـ-أنواع الإشراف التربوي :

وضح المختصون في مجال الإشراف أن هناك أنواعا عدة للإشراف التربوي ، ويمكن تقسيمها حسب ما يلي :

أ - أنواع الإشراف التربوي حسب الهدف وتنقسم إلي ستة أنواع :

أولا - الإشراف الوقائي:

إن المشرف الذي يتمتع بذكاء، ونظرة للمستقبل، ويتصف بالإخلاص وبعد النظر، هو ذلك المشرف الذي يتنبأ - من خلال زيارته للمدرسة وللغصن الدراسي - ببعض الصعوبات والسلبيات التي يمكن أن تواجه المعلم. وهذا يقتضي رسم خطة تربوية تمكن المعلم من مواجهة هذه الصعوبات. فالمشرف يضع من الخطط ما يتناسب مع قدرات كل معلم وظروفه وامكاناته. فالمشرف هنا يستبق حدوث المشكلات ولا ينتظر وقوعها.

ثانيا - الإشراف العلاجي:

من مهمات المشرف متابعة المواقف التعليمية ودراستها وتحليلها؛ لمعرفة جوانب الضعف فيها، ثم المشروع في معالجتها مراعيًا ما يلي:

- التخطيط مع المعلم والعمل المشترك معه لمواجهة الصعوبات التي تواجه المعلم في أدائه.

- تقويم النتائج لمعرفة مدى صلاحية العلاج المقترح، ومراجعتها اذا استدعى الأمر ذلك.

ثالثا - الإشراف البنائي:

هذا الإشراف يتعدى معرفة نقاط الضعف في الموقف التعليمي وعلاجها؛ لأنه يهدف الى إحلال مفاهيم جديدة محل مفاهيم قديمة. فليست مهمة المشرف العثور على الخطأ، بل تقديم مقترحات مناسبة، وخطط ملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتي.

رابعا - الإشراف الابداعي:

لا يقتصر دور المشرف هنا على مساعدة المعلمين لتقديم أحسن ما لديهم؛ بل يتعدى ذلك إلى تحريك القدرات وتقجير الطاقات المتميزة لديهم. والمشرف التربوي المبدع هو الذي يعمل على اكتشاف الموهوبين من المعلمين؛ لاستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق أقصى ما لديهم.

خامسا - الإشراف التصحيحي :

هو تصحيح الأخطاء التي يقع فيها المعلم (تصحيح المسار دون الإساءة للمعلم) أو التشكيك في قدرة المعلم على التدريس (عدم احراج المعلم).

سادسا - الإشراف العلمى :

يهتم بإسلوب التفكير العلمى و الطريقه العلميه فى دراسه الظواهر و المواقف المختلفه بالإسلوب العلمى (تحليل / جمع بيانات / ملاحظه)،يقوم على

الموضوعية و البعد عن الآراء الشخصية الذاتية ، استخدام الطرق الحديثه في القياس (اختبار - استبيان - بطاقات ملاحظات) ، يجب على المشرف أن يتميز بالكفاءة العاليه فيما يتعلق بطرق البحث العلمى و الاحصائى، قد تكون هناك بعض الصعوبات التى تواجه المشرفين حيث إن هذه الطريقه العلميه تحتاج الى تدريب من نوع مختلف (نقص التدريب).

ب - أنواع الإشراف التربوي حسب العلاقات الإنسانية

وهناك أربعة أقسام من هذا النوع هي :

- 1- الإشراف الاستبدادي
- 2 - الإشراف الدبلوماسي
- 3 - الإشراف السلبي
- 4 - الإشراف الديمقراطي.

ففي الإشراف الاستبدادي يعتقد المشرف أنه هو الذي يستطيع أن يقرر ما يجب عمله.

وفي الإشراف الدبلوماسي يوجه المشرف المعلمين توجيهها رفيعا لعمل ما يريد، فهو ديمقراطي في مظهره استبدادي في مضمونه.

أما في الإشراف السلبي فناتج عن أن المشرف يعتقد أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح، فيكون سلبيًا في موافقة مع المعلمين.

وفي الإشراف الديمقراطي يمنح المشرف المعلم فرص الابتكار والإبداع ويفسح المجال أمام نموه الذاتي، مع مراقبة المواقف التعليمية، ومناقشتها معه؛ للتوصل إلى الحل السليم.

وهذه التقسيمات التي تم الحديث عنها يمكن أن تتداخل مع بعضها، فيمكن أن يكون الإشراف ديمقراطيا وهو في الوقت نفسه وقائيا أو بنائيا، كما يمكن أن يكون ابداعيا وعلميا في آن واحد.

ج - أنواع الإشراف التربوي حسب التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم :

وينقسم هذا النوع إلى ثلاث أقسام وهي :

1 - الإشراف مباشر 2- الإشراف غير مباشر 3- الإشراف التشاركي

أولاً : الإشراف المباشر:

هو ذلك النوع من الاشراف يقوم على توجيه المعلم فى كل صغيرة و كبيرة ، أسلوب افعل ولا تفعل

قد يكون هذا النوع ناجح مع المعلمين المبتدئين أو (نوع معين من المعلمين) يقوم بتوضيح الأمر بشكل تفصيلى.

ثانيا :الإشراف غير مباشر:

توجيه المعلم فى الأمور التى قد يحتاجها بطريقه لبقه و غير مباشرة يناسب نوعيه مختلفه من المعلمين (خبرة / تمكن الخ)

ثالثاً : الإشراف التشاركي :

حيث يتشارك المشرف مع المعلمين فى عمليه الإشراف التربوي .

الكفايات اللازمة للمشرف التربوي :

ولكي يقوم المشرف التربوي بعمله علي أكمل وجه لابد أن تتوفر فيه عدة كفايات وشروط والكفاية هي(محمود كامل الناقة ، 1997 ، ص 12)

أولاً : كفايات شخصية من أبرزها :

1- الصحة الجسدية العامة .

2- القدوة الحسنة في سيره وسلوكه .

- 3- النزاهة والعدل .
- 4- الذكاء العام وسرعة البديهة وحسن التصرف في المواقف الطارئة .
- 5- الالتزام بأخلاقيات المهنة .
- 6- القدرة علي التجديد والابتكار .
- 7- القدرة علي القيادة وصنع القرار .
- 8- ترسيخ الانتماء إلي مهنة التربية والتعليم والقدرة علي الالتزام بأخلاقياتها

ثانيا الكفايات العلمية وتتمثل في :

- 1- المعرفة العميقة بمادة التخصص ، والعما باستمرار علي توسيع وتعزيز هذه المعرفة .
- 2- المعرفة التربوية الشاملة لكل القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي والتي توضح مهامه ومجالاته وأنماطه وأساليبه وكل ما يحتاج إليه المشرف التربوي في عمله .
- 3- الثقافة الواسعة المتنوعة .
- 4- متابعة كل ما يستجد في مادة التخصص وفي الإشراف التربوي .

ثالثا : الكفايات الأدائية وتتمثل في :

- 1- تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة وذات أهداف شاملة ومتكاملة .
- 2- مساعدة المعلمين علي إعداد تصميم خطط سنوية ويومية .
- 3-توظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي .
- 4- قيادة الدورات التدريبية وورش العمل والتخطيط لها .
- 5- تقويم أداء المعلمين والمتعلمين والمناهج تقويما علميا موضوعيا .

- 6- المشاركة وفي وضع المناهج التدريسية ونقدها وتقييمها وتعديلها .
- 7- تصميم ومساعدة المعلمين علي تصميم برامج لتنمية التفكير الابداعي عند الطلاب ورعاية الموهوبين منهم ومعالجة مشاكل الضعاف .
- 8- التمكن من استراتيجيات التعلم النشط.
- 9- تحليل المنهج وتطوره .
- 10- تنظيم العمل الجماعي ممارسة العمل البحثي .

أدوار المشرف التربوي :

المشرف التربوي له أدوار كثيرة منها

- 1- المشرف التربوي قائدا (مجددا ومطورا) . 2- المشرف التربوي مدبرا
- 3- لمشرف التربوي مقوما . 4- المشرف التربوي باحثا

ثالثاً: واقع الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة :

استهدفت الدراسة الميدانية الوقوف علي أداء مديري المدارس ووكلائها والمعلمين الأوائل بها حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لنموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة في مصر ، وذلك وفقاً لبعض المتغيرات مثل :المؤهل (تربوي /غير تربوي) والوظيفة (مدير مدرسة /وكيل مدرسة / معلم أول) وعدد سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات / أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة (نعم / لا).وقد قام الباحث أداة الدراسة ، وهي عبارة عن استبانة ،حيث تم تحديد المحاور الرئيسية لها من خلال الدراسة النظرية ، ثم قام بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (1)

معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

معامل الثبات بألفا - كرونباخ	الأبعاد
0.88	واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء نموذج بيتر سينج
0.89	معوقات تطبيق الإشراف التربوي للمنظمة المتعلمة
0.82	متطلبات تطوير الإشراف التربوي للمنظمة المتعلمة في المدارس التعليم الاساسي
0.86	الاستبانة ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

وقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع مقدارها 5% من إجمالي عدد المدارس في الإدارات التعليمية بالمحافظات الثلاثة محل الدراسة والبالغ عددها (47) إدارة، يمكن توزيعها في الجدول التالي

جدول (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

م	المديرية	عدد المدارس	إدارات العينة	نسبة العينة من المجتمع
1	القاهرة	32	5	25
2	الاسكندرية	8	5	62.5
3	الفيوم	7	4	57.2
المجموع	3	47	14	36

يتضح من الجدول السابق أن الباحث قام بتطبيق أداة الدراسة في عدد (14) إدارة تعليمية من بين (47) إدارة تعليمية بما يزيد عن (5%) من عدد الإدارات التعليمية في المحافظات الثلاث

محل الدراسة. والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تعكس الواقع التطبيقي للمدارس في مصر فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لنموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة .
عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي: (1) ما واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه .. تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة) ، والجدول التالية توضح ذلك:

1- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه

جدول (3)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً² للمحور الأول (واقع الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة) (تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه)

م	البنود	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
1	يشترك أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة .	34	5.94	80	13.99	458	80.07	1.26	0.56	41.96	منخفض	567.79	0.01	3
2	يوجد ترابط بين الرؤية الشخصية للمعلمين وكافة العاملين ورؤية المدرسة	11	1.92	116	20.28	445	77.80	1.24	0.47	41.38	منخفض	537.80	0.01	4
3	يتعاون المعلمون في تحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة .	56	9.79	198	34.62	318	55.59	1.54	0.67	51.40	منخفض	180.43	0.01	1
4	يتم وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية والتحديات الخارجية.	23	4.02	210	36.71	339	59.27	1.45	0.57	48.25	منخفض	264.80	0.01	2
	المجموع الكلي	124	5.42	604	26.40	1560	68.18	1.37	0.57	45.67	منخفض	387.71	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل

الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة :ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه) بنسبة مئوية (45.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.37 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة :ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتعاون المعلمون في تحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (51.4%) ، وبمتوسط حسابي (1.54)، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي

منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وهذا يؤكد علي التعاون المستمر في تحقيق الرؤية التي تسعى إدارة المدرسة إلي تحقيقها، حيث يكونوا علي قناعة تامة بالخطوط التنفيذية المطلوبة لتحويل الحلم والطموح إلي واقع ملموس إن تحقيق الرؤية المشتركة لا يتم إلا من خلال جميع العاملين، وعندما يعتبر العاملون أي نجاح يتم لتطوير المدرسة هو نجاح لكل العاملين فهذا مؤشر جيد لبناء الرؤية المشتركة وتحقيقها

1. جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية والتحديات الخارجية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (48.25%) ، وبمتوسط حسابي (1.45)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، إن وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المتاحة يتطلب من الإدارة المدرسية مراجعة الرؤية عن طريق الاجتماعات الدورية حتي لا تتعثر الرؤية من خلال الإمكانيات المتاحة سواء الداخلية والخارجية .

2. جاءت العبارة رقم (1) وهي " يشارك أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (41.96%) ، وبمتوسط حسابي (1.26)، وانحراف معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، إن بناء الرؤية لا يتم إلا من خلال جميع العاملين حتي لا تتعارض الرؤية الخاصة مع الرؤية

العامية ، وهذا مؤشر جيد لبناء الرؤية المشتركة ، وينعكس ذلك بدوره علي المناخ النفسي السائد بين المجتمع المدرسي ، ومدى رغبتهم في تحقيق مستويات إنتاج عالية ومدى فاعليتهم بتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل داخل المدرسة .

3. جاءت العبارة رقم (2) وهي " يوجد ترابط بين الرؤية الشخصية للمعلمين وكافة العاملين ورؤية المدرسة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (41.38%) ، وبمتوسط حسابي (1.24)، وانحراف معياري (0.47) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وهذا يؤدي إلي دمج الرؤية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمدرسة لكي تحقق المدرسة أهدافها .

2- تشجيع الحوار والتعلم الجماعي

جدول (4)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً² للمحور الأول (واقع ممارسات الإشراف علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة) (تشجيع الحوار والتعلم الجماعي)

م	البنود	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
5	تعزز إدارة المدرسة ثقافة الحوار وإبداء الرأي في مجتمع العمل .	33	5.77	231	40.38	308	53.85	1.52	0.60	50.64	منخفض	211.12	0.01	2
6	تنظر إدارة المدرسة إلي التطم في فريق كمصدر من	22	3.85	363	63.46	187	32.69	1.71	0.53	57.05	متوسط	305.04	0.01	1

م	البنود	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	مصادر التنمية المهنية .													
7	تحرص إدارة المدرسة علي إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإداري والمهني .	11	1.92	267	46.68	294	51.40	1.51	0.54	50.17	منخفض	255.86	0.01	3
8	تأخذ إدارة المدرسة بتوجيهات ومقترحات فرق العمل .	23	4.02	223	38.99	326	56.99	1.47	0.57	49.01	منخفض	248.98	0.01	4
9	تعامل المدرسة أعضاء فريق العمل بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم	22	3.85	186	32.52	364	63.64	1.40	0.56	46.74	منخفض	306.90	0.01	5
	المجموع الكلي	111	3.88	1270	44.41	1479	51.71	1.52	0.56	50.67	منخفض	265.58	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) =

5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا²

المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل

الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه

البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تشجيع الحوار والتعلم الجماعي) بنسبة مئوية (50.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.52 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تشجيع الحوار والتعلم الجماعي) ، وهي:-

جاءت العبارة رقم (6) وهي " تنظر إدارة المدرسة إلي التعلم في فريق كمصدر من مصادر التنمية المهنية . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (57.05%) ، وبمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (1.67 : 2.33) ، ويرجع ذلك إلي أن المدرسة لا تشجع العمل الجماعي ولا تستند رؤيتها إلي إيمان حقيقي بأهمية التعلم في فريق ومشاركة المعرفة ، بالرغم من أن الموارد المعرفية وقدرات التعلم التشاركية من الطرق الرئيسة للحصول علي الميزة التنافسية .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تشجيع الحوار والتعلم الجماعي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (5) وهي " تعزز إدارة المدرسة ثقافة الحوار وإبداء الرأي في مجتمع العمل . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.64%) ، وبمتوسط حسابي (1.52)، وانحراف معياري (0.6) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (7) وهي " تحرص إدارة المدرسة علي إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإداري والمهني . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.17%) ، وبمتوسط حسابي (1.51)، وانحراف معياري (0.54) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، ويتضح من ذلك ضعف التواصل بين الهيكل الإداري والمهني بالرغم من أنها أحد المعايير الحكم علي المؤسسات التعليمية ، فالتواصل المستمر بين الهيكل الإداري والمهني داخل منظمة العمل يؤدي إلي تحسين مستوي الأداء وتصبح المنظمة ذات تركيب متماسك وأكثر قدرة علي التكيف مع البيئة الخارجية والطرق المتجددة بها ، وإفراز مخرجات عالية الجودة .

1. جاءت العبارة رقم (8) وهي " تأخذ إدارة المدرسة بتوجيهات ومقترحات فرق العمل .
" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة
مئوية (49.01%) ، وبمتوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو
متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).
2. جاءت العبارة رقم (9) وهي " تعامل المدرسة أعضاء فريق العمل بالتساوي بغض
النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة
عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.74%) ، وبمتوسط حسابي (1.4)، وانحراف
معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

3 . إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (النماذج الذهنية)

جدول (5)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كالمحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة)
(إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (النماذج الذهنية))

الترتيب	مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة		متوسطة		بدرجة كبيرة		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.01	142.77	منخفض	55.07	0.65	1.65	44.58	255	45.63	261	9.79	56	تتيح المدرسة المدرس الاستفادة من تجاربها لجميع المعلمين .	10
5	0.01	26.88	منخفض	46.39	0.49	1.39	60.84	348	39.16	224	0.00	0	تتعامل إدارة المدرسة بمهنية مع المعلومات المتاحة لديها .	11
4	0.01	303.20	منخفض	46.85	0.56	1.41	63.29	362	32.87	188	3.85	22	تستخدم المدرسة نظم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل مستمر .	12
3	0.01	19.64	منخفض	46.91	0.49	1.41	59.27	339	40.73	233	0.00	0	تمكن المدرسة العاملين من الحصول علي المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة .	13
2	0.01	252.17	منخفض	48.89	0.57	1.47	57.17	327	38.99	223	3.85	22	يتوافر بالمدرسة نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	14
6	0.01	370.70	منخفض	44.81	0.51	1.34	67.48	386	30.59	175	1.92	11	يوجد لدى المدرسة قاعدة بيانات حديثة تشمل مهارات ومؤهلات كافة العاملين بها	15
	0.01	185.89	منخفض	48.33	0.55	1.45	58.77	2017	38.00	1304	3.24	111	المجموع الكلي	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) =

5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه

البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) (النماذج الذهنية)) بنسبة مئوية (48.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.45 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) (النماذج الذهنية)) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (10) وهي " تتيح المدرسة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع المعلمين . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (55.07%) ، وبمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، مما يعني أن طريقة تفكير العاملين جيدة في التعامل مع أخطائهم بحيث يستفيدون من تلك الأخطاء في المستقبل والعمل علي التجديد والتطوير لتلاشي تلك الاخطاء .

جاءت العبارة رقم (14) وهي " يتوافر بالمدرسة نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (48.89%) ، وبمتوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وقد يرجع ذلك إلي أن المدرسة لا تسن أي إجراءات ليكون هناك تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء ، أي عدم وجود نظام متكامل لتقييم الأداء لمراجعة ما انجزوه بالاعتماد علي وضعهم الوظيفي واتجاهات التطور في المستقبل ، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء وقد يرجع ذلك إلي الاعتماد في أخذ القرارات علي التجارب السابقة وعدم الاعتماد علي البيانات الموثقة وعدم وعيهم بالغاية الحقيقية بالقياس.

جاءت العبارة رقم (13) وهي " تمكن المدرسة العاملين من الحصول علي المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.91%) ، وبمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.49) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وهذا يعني سرعة في انجاز الأعمال المطلوبة دون إهدار للوقت والجهد والمال وهذا من مميزات الإدارة الحديثة .

جاءت العبارة رقم (12) وهي " تستخدم المدرسة نظم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل مستمر . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة

مئوية (46.85%) ، وبمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (11) وهي " تتعامل إدارة المدرسة بمهنية مع المعلومات المتاحة لديها . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.39%) ، وبمتوسط حسابي (1.39)، وانحراف معياري (0.49) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (15) وهي " يوجد لدى المدرسة قاعدة بيانات حديثة تشمل مهارات ومؤهلات كافة العاملين بها " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.81%) ، وبمتوسط حسابي (1.34)، وانحراف معياري (0.51) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، ويشير ذلك إلي أن قاعدة البيانات المتاحة بالرغم من وجودها إلا أنها لا تفي بالغرض منها ، حيث إن معظم البيانات المتاحة ورقية ولا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الوصول السريع إلي البيانات والتي يساعد في سرعة انجاز المهام ودقتها.

وجاءت العبارة (12)،(11) ،(15) بدرجة منخفضة وهذا يعني عدم الخلط بين التعليم كعملية منظمة تمارسها الإدارة بهدف نقل ما في الذهن من معلومات ومعارف للذين هم بحاجة إلي تلك المعلومات والمعارف ، وبين مفهوم التعلم كنشاط ذاتي دائم يطور فيه الفرد من قدراته وسلوكياته بهدف القدرة علي التكيف مع المواقف الجديدة التي تواجهه.

معوقات تحويل الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في مصر إلي منظمات متعلمة :
هناك العديد من المعوقات التي تواجهها الأنظمة التربوية ، ومنها الإشراف التربوي في مرحلة
التعليم الأساسي ، وأورد عدد من الباحثين عدة معوقات ، منها الذي حدد تلك المعوقات فيما
يلي (معتز سيد عبدالله) (2014): ص(122)(ii) :

- 1- قلة تمتع المؤسسات بقيادة مستقرة وثابتة ومتسقة .
 - 2- قلة الاهتمام بالعاملين وتهميشهم .
 - 3- المعاناة في الدافعية المنخفضة نحو التحسين .
 - 4- نقص إمكانات إحداث التغيير والتحول مثل : ضعف الميزانية المخصصة لذلك أو توقفها ،
وعدم وجود سياسة واضحة (محمد نايف محمد (2013): ص(47)(iii) .
 - 5- ضعف الاستثمارات طويلة المدى ، ووجود ضغوط ومشاكل لدي العاملين لا تشجعهم علي
التطور والرغبة في التغيير .
 - 6- سيطرة روح السلبية والاستكانة والتسليم بما هو قائم .
- مقترحات للتغلب علي المعوقات التي تواجه التنفيذ :**

وتقترح الدراسة للتغلب علي تلك المعوقات بعض المقترحات منها ما يلي :

- 1- نشر ثقافة الجودة والاعتماد والتخطيط الاستراتيجي للعاملين داخل مدارس التعليم
الأساسي .
- 2- توضيح أهمية مدارس التعليم الأساسي وماهيتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها
الاستراتيجية عن طريق إنشاء قاعدة بيانات لتلك المدارس تكون متوفرة وسهلة
الحصول عليها .
- 3- تهيئة المناخ الذي يساعد علي نجاح فكرة التطوير ونجاح الخطة الاستراتيجية .
- 4- زيادة التدريبات لرفع كفاءة العاملين بمدارس التعليم الأساسي من الجهة العلمية
والتربوية من جهة التخطيط الإداري الناجح .
- 5- السماح للمدارس التعليم الأساسي باتخاذ بعض الإجراءات الإدارية السريعة والمباشرة
دون الرجوع إلي الإدارات والمديريات وذلك لتسهيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية
وتعديلاتها الضرورية .
- 6- تعيين خريجي تكنولوجيا المعلومات في مدارس التعليم الأساسي .

- 7- وضع بنية تحتية لتكنولوجيا لمعلومات في مدارس التعليم الأساسي تسمح بمواكبة التغيرات السريعة والتكنولوجيا لمتلاحقة.
- 8- توفير المصادر المالية والاعتمادات اللازمة لتحويل المدارس إلي منظمات متعلمة .
- 9- توافر الكوادر البشرية المدربة علي التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد داخل تلك مدارس التعليم الأساسي.
- 10- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى العاملين في الإشراف التربوي بمصر .
- 11- تخفيف الأعباء الإدارية على المشرفين التربويين بما يساهم في تفرغهم لتفهم متطلبات المنظمة المتعلمة وممارستها .
- 12- ضرورة تبنى آليات واضحة تضمن عدالة توزيع المهام بين العاملين في أساليب الإشراف التربوي ، لإتاحة فرص التعلم والابتكار .
- 13- عقد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات العلمية والعملية للمشرفين التربويين .
- 14- العمل على تنمية مهارات التعلم والابتكار والتجديد لدى العاملين بالإشراف التربوي .
- 15- منح الصلاحيات اللازمة للمشرفين التربويين وتفعيل اللامركزية لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم .
- 16- تبنى النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى العاملين في الإشراف التربوي .
- 17- رصد جائزة سنوية على مستوى الإدارات التعليمية تسمى "جائزة المنظمة المتعلمة" تمنح للإدارات التي تحقق مستويات عالية من التعلم وتسعى نحو التحول لتصبح منظمات متعلمة.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي (2007): إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق ، عمان ، ص171.
- 2- إبراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2008 ، ص 347 .
- 3- إبراهيم أنيس وآخرون(2002): المعجم الوسيط ، ط 2 ، القاهرة ، ص449
- 4- أبو الفضل جمال الدين بن منظور : لسان العرب ، تحقيق عبدالله الكبير ، القاهرة ، دار المعارف 1968 ، ص137
- 5- أحمد راشد الحربي (2019): درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية للبنين من وجهة نظر مديريها ومعلميها،(رسالة دكتوراة غير منشورة)،كلية التربية ،جامعة طنطا.
- 6- أحمد ماهر (2005) : التنظيم ، الدليل العلمي لتقييم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص174.
- 7- آمال حسن عتيبة (2009):الإشراف التربوي لمعلمي مدرسة المستقبل في ضوء اتجاهاته الحديثة، تصور مقترح ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني " مدرسة المستقبل ، الواقع والمأمول "، كلية التربية ، بورسعيد من 28 إلي 29 مارس 2009، ج 1، ص 58.
- 8- أمين السيد أحمد (2013) :المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ،دار الجامعة الأسكندرية ،ص86.أ)
- 9- إيمان سعود أبو خضير (2017): التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات ،دار المؤيد،الرياض ،السعودية ،ص 46.أ

- 10- بدر احمد علي (2007): خبرات بعض دول جنوب شرق آسيا في تطبيق نظام الاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي وامكانية الافادة منها بجمهورية مصر العربية رؤية مستقبلية ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، العدد 6 ، مارس 2007 ، ص 163.
- 11- ابراهيم مصطفى أحمد (2004) : المعجم الوسيط ، ط 4 ، مكتبة الشروق ، القاهرة ، ص 542
- 12- برنامج أساسيات التوجيه الفني - دليل المدرب - (2013) القاهرة ، الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ص 28
- 13- البغدادى، عادل؛ والعبادى، هاشم (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 14- جابر عبدالحميد جابر، وخيري كاظم (2009): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، القاهرة، دار النهضة العربية، ، ص 140.
- 15- جمال أحمد السيسي (2011) : دور المدرسة الثانوية في مواجهة تداعيات العولمة علي الهوية الثقافية ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد 75 ، الجزء الثاني ، يناير ، ص 537
- 16- جمال احمد عبدالمقصود السيسي (٢٠١٦). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة "دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 17- جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، عمان ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 293 .

- 18- حسان جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،
دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ص291
- 19- خليل رضوان خليل (2012) :فاعلية برنامج مقترح لتدريب معلمي
العلوم علي مهارات المنظمات المرسومة ورفع مستوى الكفاءة الذاتية ،
مجلة كلية التربية بالسويس ، المجلد5 ، العدد3، إبريل 2012، ص170.
- 20- داليا عبدالعاطي ،(2006) : دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
للنهوض بالمنظمات المتعلمة ومواجهة تحديات المستقبل ، المؤتمر السنوي
الثامن ، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية ،
الاسماعيلية يومي 6-8 ديسمبر ،ص 11.
- 21- رافدة الحريري :الإشراف التربوي ، واقعه ، وآفاقه المستقبلية
، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،2006 ،ص 15
- 22- السخني ، حسين ؛ محمد، ميسون؛ الخزاعلة، محمد
(2012). الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية. عمان. دار صفاء
للنشر والتوزيع.
- 23- سلامة عبد العظيم حسين ، وعوض الله سليمان عوض الله
(2016): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، القاهرة ،
ص 178 .
- 24- سهام علي (2012): درجة تبني مفاهيم التفكير التنظيمي في
الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام في
تلك الجامعات ، مجلة جامعة دمشق،مجلد(38)،العدد(3)، ص ص165-
353.
- 25- سوزان أكرم سلطان (2012): المؤسسات التربوية كمنظمات
متعلمة ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان ، الأردن ، ص42.

- 26- سيد محمد جاد الرب (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، مصر ، ص 8.
- 27- صالح مهدي محسن (2007) : الإدارة والأعمال ، دار وائل ، عمان ،الأردن ،ص 41.
- 28- صلاح الدين محمد ، وآخرون (2014) : التعليم المتمركز حول المشكلة كمدخل لتنمية التحصيل وبعض مهارات التفكير المنظومي لدي طلاب كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مجلة الاقتصاد المنزلي، المجلد 23، العدد 1، ص4.
- 29- عاهد مطر المقيد : واقع الممارسات الإشرافية للمشرفيين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2006 ، ص 12.
- 30- عبدالستار علي ، عامر قندلجي (2006): المدخل إلي إدارة المعرفة ، عمان ،دار المسيرة للطبع والنشر، الأردن ، ص 103.
- 31- علي جبران (2011):المدارس كمنظمات متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية ،مجلد 19، عدد(1) ،ص427.
- 32- علي محمد جبران (2011): المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مجلد 19 ، العدد 1 ص ص 427-458.
- 33- عيد السعيد(2020): دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام دراسة ميدان، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية ،جامعة بورسعيد

- 34- فاروف عبده (2004) : معجم المصطلحات التربوية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ص 31
- 35- كامل محمد الحواجرة (2011): المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ، مجلة علوم انسانية ، جامعة البتراء ، الأردن، السنة السابعة ، عدد54، ص168
- 36- كامل محمود الحواجرة (2011) : الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7) ، العدد3 ، ص382.
- 37- ماجدة سليمان (2018):مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستراتيجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين ، مجلة الطرق التربوية والعلوم الاجتماعية ،كلية التربية ،جامعة ال البيت ،
- 38- محمد اسماعيل بلال (2015): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الأسكندرية ،ص54
- 39- محمد علي إسماعيل : برنامج تدريبي مقترح للموجهين الفنيين وأثره علي تطوير العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة عين شمس -كلية البنات -2018،ص140.
- 40- محمد علي عاشور (2009): تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط (سينج)في المنظمة المتعلمة ، مجلة الساتل ، السنة الثالثة ، العدد السابع 146-115، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن ،ص118.
- 41- محمد فوزي إسماعيل (2017): دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي بمصر (دراسة تقييمية) ، (رسالة دكتوراة غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ،

- 42- محمد محمد الهادي (2003) : **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها** ، دار الشروق ، القاهرة ، ص48 .
- 43- محمد محمود هيبه (2016): **تطوير منظومة الاشراف التربوي بالمدارس الرسمية للغات في مصر في ضوء خبرات بعض الدول رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة بنها ، كلية التربية .
- 44- محمد نايف محمد (2013): **مستوي تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات الأردنية في محافظة أربد** ، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، العدد(1) ، المجلد (9) ، ص47.
- 45- محمد نايف محمد (2013): **مستوي تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات الأردنية في محافظة أربد** ، ص47.
- 46- معتز سيد عبدالله(2014): **إدارة التغيير التنظيمي "الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية** ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ص122.
- 47- محمود كامل الناقه : **البرنامج التعليمي القائم علي الكفايات أسسه وإجراءاته**، القاهرة بدون ناشر ، 1997 ، ص 12 .
- 48- معن العياصرة ، **خلود الحارثي (٢٠١٥)**. **درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد (١١) ، عدد (١)
- 49- نور عبدالله ساير (2021): **المهارات اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة حائل.
- 50- هالة البنا (2013): **الإدارة المدرسية المعاصرة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ص470.

- 51- هاني الطويل وصالح عباينة (2018):المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل ، دار وائل للنشر ،عمّان ،الأردن ،ص114.
- 52- وزارة التربية والتعليم (2016): توصيات المؤتمر الدولي الثالث للتوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم من أجل الحاضر والمستقبل ،القاهرة 17 -18 أبريل 2016 م ، ص 52.
- 53- وزارة التربية والتعليم : توصيات المؤتمر الدولي الثالث للتوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم من أجل الحاضر والمستقبل ،القاهرة 17- 18 أبريل 2016 م ، ص 47.
- 54- وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع برنامج تطوير التعليم(2015)، تقرير نتائج دراسة الوضع الحالي لنظام التوجيه الفني بمحافظة بالقاهرة، مايو 2015 ص 53 .
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1)Admiraal,W.,Schenke,W.,Jong,L.,Emmelot,y.,&Sligtes,H.(2019):school as professional learning communities,what conschool do to support professional development of their teacher.
- 2)Almohamad, K(2017):the Relation between Strategic Choice and Organizational Structure aTheir Impact on Organizational .Effectiveness **International Journal-28 of Business and Social Science,8(1),621-688.**
- 3) Babafemi,I (2015):Corporate strategy, planning and performance Evaluation: A survey of literature,**Journal of management policies and practices 3(1),43-49.**
- 4) Bora, L. V., & Mewada, R. K.(2017): Visible/solar light active photocatalysts for organic effluent treatment:

- Fundamentals, mechanisms and parametric review. Renewable and Sustainable Energy Reviews,P176,
- 4) brandt ,ron (2003): is this school a learning organization? 10 ways to tell, **gournal of staff development**,vol,p 10-16 ..
- brandt ,ron (2003): is this school a learning organization? 10 ways to tell, **gournal of staff development**,vol24,no1.
- 6) Clodwell, D & Fried, A. (2012). **Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes.** Commerce Law and Management.
- 7) Erdem,mustafa,&others(2014): Relationship between learning organization and jop satisfactionof primary school teachers,**international online journal of Education science**, vol.4,no.1,8-20.
- 8)Ergun recepolu;(2013) opinions of primary school teachers on learning organizations , **world Applied sciences journal.vol. 21,no.4,2013,623-630**
- 10)European commission(2018): Teacher and school leaders in school as learning organization,European commission,p21.
- ganization**, new york,DOUBLEDEY,P,126.
- 10)Kelly,D(2020):**senge,s Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School faculty**(peter senge).DAI-A,61/07,2678.
- 11) Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. M.(2014): Factors That Influence Effective Strategic Planning Process in Organizations., **IOSR Journal of Business and Management**, Jun2014,P180-194.6-

- 12) Kools,Marco & stoll ,Louise (2016) :**What Makes a School a Learning Orgizaton?** OECD Education Working Fapers-paris .137.
- 13) Kushner, Roland J.:(2006): **Facilitators Guide for assessing Organizational Organizational effectiveness in National Societies**,P145.
- 14) Law ,A,Yuen,A&Fox,R (2011) :**Educational Innovations Beyond Teachnology :Nurturing Leadership and Establishing Learning Organizations** ,New York :springer .p 53.
- 15) Machio, Amy Hecht (2012) :**Organizational Learning in Student Affairs :The Role of Leadership and culture Fostering Learning** ,USA:university of pennsylvania,p23.
- iii)16) Martinette,Cwcil(2011):**learning Organization and Leadership style, an applied research prpject submitted to the National fire Academy as part of the Executive fire officer**,p,59.
- 17) Miller, Sharmane C. (2016). **Individual Readiness for Change: The Impact of**
- 18) Molo,Kholeka Constance (2010) : How can school build learning organisations in difficult education contexts? ,**south African Journal of Education** ,vo 30,621-633,

Organizational Learning Culture and Learning Motivation [Electronic Version].

- 19) Ortenblad,A,(2007):**sengees many faces:problem or opportunity?,the learning organization**,vol.14,no.2pp.108-109.
- 20) prelipcean,G.,&bejinaru,r.2018.**universities as learning organizations in the knowledge economy. Management dynamics in the knowledge economy.**

REGENT UNIVERSITY.

- 21) senge,p.m.(2004):**the fifth Dicipline : the Art and practice of the learning or**
- 22) senge,p.m.(2004):**the fifth Dicipline : the Art and practice of the learning organization,** new york,DOUBLEDEY,P,10.
- 23) senge,P.M.(2007): the fifth Dicipline : the Art and practice of the learning organization, new york,DOUBLEDEY,P,15.
-).(201524)Tahsildari, A. & Shahnai, Sh:Enhancing Orgonizational Effectiveness by performance Appraisal,Training,Employee participation, and job Definition ,Eefinition,**European journal of Business and management** 7(12),56-63.
- 25) Thomas, T., & Allen, A. (2006). Gender differences in students' perceptions of information technology as a career. *Journal of Information Technology Education: Research*, 5(1), 165-178
- 26) yuraporn sudharatna (2004) :towards astaga nodel of learning organization development,**degree of doctor** ,Adelaide graduate school of business,the uniereity of Adelaide,june2004mp28.