كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

المجلة التربوية لتعليم الكبار– كلية التربية – جامعة أسيوط

=======

دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي

إشـــــــــراف

أ.م.د / غادة السيد السيد الوشاحي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية . جامعة أسيوط

أ.م.د/ راندا رفعت محمد محفوظ

أستاذ أصول التربية المساعد

بكلية التربية . جامعة أسيوط

إعـــــــداد

رانيا مصطفي ربيع مصطفي

للحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص أصول التربية

﴿ المجلد الرابع – العدد الثالث – يوليو ٢٠٢٢م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تعرف متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طُبقت على عينة بلغ قدرها (٨٠١) من المديرين، والوكلاء، والمعلمين، والموجهين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي والتي منها مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد العينة للأداة ككل بدرجة توافر(ضعيفة) إذ بلغ المتوسط الحسابي(١,٣٤)، بينما جاءت درجة الأهمية لإجمالي هذه المتطلبات من وجهة نظر أفراد العينة للأداة ككل بدرجة أهمية (كبيرة) إذ بلغ المتوسط الحسابي(٢,٦٦).
- وقدم البحث تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية– المنظمة المتعلمة.

Abstract

The research aimed to identify the requirements for activating self-management in pre-university schools in the light of the learning organization approach. The research used the descriptive approach, and relied on a questionnaire as a tool for data collection. The questionnaire was applied on a sample of (801) principals, deputy principals, teachers, and mentors in public secondary schools in Assiut Governorate.

The research resulted in a set of results, the most important of which are:

- The degree of availability of the total requirements for activating self-management in pre-university schools, including general secondary schools, in light of the learning organization's approach, from the sample's point of view for the tool as a whole, was at a (weak) degree, as the arithmetic mean was (1.34), while the degree of importance for the total requirements for activating self-management in light of the entrance of the educated organization from the point of view of the sample for the tool as a whole was of (large) importance; The arithmetic mean was (2.66).
- The research presented a proposed scenario through which self-management could be activated in pre-university schools in light of the learning organization's approach.

Keywords: self-management – the learning organization.

مقدمة البحث:

يشهد العالم عدة تغيرات وتطورات متسارعة في شتي مجالات الحياة، فضلاً عن الإنفجار المعرفي الهائل والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، وما تبع هذه التغيرات من تحديات عالمية ومحلية وزيادة في معدل التنافسية بين دول العالم في جميع الإتجاهات، والتي فرضت على النظم التعليمية ضرورة التكيف معها لضمان بقائها واستمراريتها، وأصبحت مطالبة بالتغيير المستمر في ظل استمرار هذه التحديات و التطورات لإحداث التوافق مع بيئتها.

ولملاحقة هذه التحديات والتطورات تعمل وزارة التربية والتعليم على تطوير نظام التعليم قبل الجامعي في مصر لتقديم نموذج رائد فى المنطقة، وذلك من خلال توفير تعليم عالى الجودة للجميع كحق أساسي من حقوق الإنسان، وإعداد كل الأطفال والشباب لمواطنة مستنيرة فى مجتمع المعرفة فى ظل عقد إجتماعي جديد قائم على الديمقراطية والحرية والعدل الإجتماعى، وتأسيس نظام تعليمي لا مركزى يدعم المشاركة المجتمعية، والحوكمة الرشيدة، ويكفل إصلاح التعليم بطريقة فاعلة على مستوى المدرسة وكل المستويات الإدارية.(علي عبد ربه حسين، ٢٠١٢،ص٤٩)

وفي إطار الإدارة الذاتية للمدرسة تزداد الأدوار والمسئوليات والأعباء المهنية للمديرين والمعلمين ولأعضاء المجتمع المدرسي بصفة عامة مما يتطلب ضرورة تنمية أنفسهم مهنياً فى إطار ما يسمي بالمنظمات المتعلمة، أي تصبح المدرسة منظمة تعلم، حيث يتم تغيير ثقافة المدرسة من عادات ومعتقدات وسلوك واتجاهات إلى النمو والتطور والتكيف مع متطلبات مجتمع المعرفة، والمعارف والقيم والسلوكيات الجديدة يتم تعلمها لكافة عناصر العملية التعليمية في المجتمع المدرسي. ومن أهم خصائص المدرسة كمنظمة متعلمة قدرتها على اتخاذ قراراتها باستقلالية وفقاً لما يتم اكتسابه من معارف.(Mulford, B, 2006, p3)

كما يسهم مفهوم المنظمة المتعلمة فى إستحداث وظائف جديدة تناسب المستجدات الحالية في الإدارة على كافة مستوياتها، والتقليل من المركزية، وكذلك التغيير فى العمليات التنظيمية كالإتصال وصنع القرار واتخاذه وتقويم أداء العاملين، بالإضافة إلى التركيز على بنية النظام التعليمى، والعمل بإستمرار على تنمية قدرة أعضائة من خلال حرية التفكير ومرونته، الأمر الذى يؤدى لإبتكار طرق ونماذج جديدة للتفكير.(أحمد إبراهيم أرناؤوط، ٢٠١٦، ص ١٨٢)

ونظراً لما يحيط بالمدارس من ظروف متغيرة يستدعي ضرورة إجراءها تغييرات إستراتيجية؛ لضمان قدرتها على إدارة ذاتها، لذا فإن مدخل المنظمة المتعلمة بما يملك من مزايا يعد الأسلوب الأكثر مناسبة للتغير والتطوير والتعلم مدي الحياة، إضافة إلى زيادة الاستفادة من مدخلات المجتمع بتفعيل قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة وتلبية حاجاتهم بصورة أفضل.

مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر العديد من التحديات التي تعيق مسيرتها في التطوير والإصلاح المدرسي عامة، وبالرغم من الجهود المبذولة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم لتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي إلا أنه مازال هناك قصوراً في تطبيقها.

فقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن هناك قصوراً في تطبيق الإدارة الذاتية حيث أشارت نتائج دراسة(محمد حمدى زكي،٢٠١٧) أن المدرسة المصرية لازالت تخضع لنظام شديد المركزية، وان صلاحيات مدير المدرسة تقتصر على تنفيذ التعليمات، وعدم وجود تفويض الصلاحيات لاختيار المناهج والتعيين، وصناعة القرار، وإدارة الميزانيات، ونتائج دراسة(إبتسام محمد محمد، ٢٠١٩، ص ٣١٦) والتي أشارت إلى الافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية، ضعف تعاون أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة المدرسة، قلة فعالية وحدات التدريب داخل المدرسة، محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي، ومقاومة التغيير من قبل الكيان الإداري بالمدارس.

وأكد ذلك ما أشارت به دراسة(محمد منصورعبداللاه،٢٠١٦، ص ٤٦٧) حيث أشارت إلى أن ما تنتهجة الوزارة من سياسة نحو تطبيق اللامركزية والإستقلالية المدرسية لا يقابلة تدريب للمعلمين بما يسهم في نشر هذا الفكر الجديد واتفق ذلك مع نتائج دراسة (محمد ابراهيم،٢٠١٠) والتي أشارت إلى عدم إعداد المعلمين والمديرين وتدريبهم للقيام بأداء الأدوار والمسئوليات الجديدة التي تفرضها عليهم اللامركزية، وأشارت رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى ضرورة تنمية القدرة الذاتية للمدارس والأهتمام ببرامج تدريب المعلمين في ضوء المعايير العالمية، والأهتمام بالتعلم المستمر لجميع العاملين بالمدارس. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤،ص٣١-٤٠)

ومن أجل هذا جاءت معظم التوجهات لتؤكد أهمية الأخذ بمفاهيم إدارية جديدة كمفهوم المنظمة المتعلمة حيث يرى(يحيي الرشدان،٢٠١١، ص ٤٩٩) ضرورة تبني أفكاراً إدارية جديدة تقوم على مفاهيم المنظمات المتعلمة والخروج من الممارسات الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية حيث يستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير وإدارة ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة.

وأوصت دراسة(زكريامحمد هيبة،٢٠١٦،ص٥٢) بضرورة تكريس وتبنى ممارسات المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بعمليات التدريب، التى تتحلل فيها المدرسة من الدعم الخارجى واعتمادها على نفسها فى كل ما من شأنه إحداث تنمية مهنية للعاملين .وهذا التوجه غيرأنه يجعل المدرسة متحولة إلى اللامركزية فإنه يجعل عملية التدريب ناجحة، لأنه يبنى على احتياجات العاملين ومتطلباتهم المهنية.

ونظراً لما يحيط بالمدارس من ظروف متغيرة يستدعي ضرورة إجراءها تغييرات استراتيجية؛ لضمان قدرتها على إدارة ذاتها، فإنه يجب عليها أن تولي إهتماماً خاصاً بمفهوم المنظمة المتعلمة وذلك للتخلص من الممارسات التقليدية في الإدارة، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تكفل أدائهم لأعمالهم دون اللجوء إلى مستويات إدارية عليا، فضلا عن تنميتهم مهنيا ليكونوا قادرين على القيام بأدوارهم الجديدة.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية تتمثل في الأتي:

تساؤلات البحث:

١-ما الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمدرسة ؟
٢-ما الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة ؟
٣- ما متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟
٤-ما التصور المقترح لتفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟

أهداف البحث:

١-التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمدرسة.

٢-التعرف على الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة.

٣-إلقاء الضوء على متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

٤-التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

أهمية البحث:

أهمية نظرية

- تأتي الدراسة متزامنة مع رؤية مصر ٢٠٣٠م، ومع توجه الوزارة في الآونة الأخيرة نحو جعل المدرسة وحدة تنظيمية قائمة على إدارة ذاتها، و من أهمية موضوع المنظمة المتعلمة والتي أصبحت مدخلاً يرسخ لمفهوم حديث في العملية التعليمية.

أهمية تطبيقية

- تكمن في التوصيات المقترحة التي يقدمها البحث في ضوء ما تسفر عنه النتائج في شكل تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

دراسات سابقة:

أولا: دراسات عربية

١-دراسة أمل أحمد الزيود(٢٠٢١)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، بلغت عينة الدراسة(٦٧) مديراً ومديرة،واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين مديري المدارس من خلال إقامة الندوات وورش العمل.

٢-دراسة سامح عبد المطلب إبراهيم (٢٠٢١)

هدفت الدراسة التعرف على كيفية المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية(ممارسات، معوقات، سبل تطوير) بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) معلماً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسات الإدارة الذاتية وضحت في تكوين لجنة الشراكة ومجلس الأباء والمعلمين، وأن أهم معوقات دور الإدارة الذاتية حيال تفعيل المشاركة تمثلت في كثرة الأعباء الإدارية على القيادات المدرسية والتعليمية بإعداد برامج إرشادية لتنمية المشاركة المجتمعية لدي مجلس الأباء والمعلمين والطلاب ورجال العمال والمهتمين بالناحية التربوية.

٣-دراسة محمد حمدي زكي(٢٠١٧)

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الرجوع إلى الوثائق الحكومية والمصادر النظرية، والدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة للقوانين والتعليمات والسياسات التربوية للنظام التعليمي المصري،وبتحليل البيانات وتبويبها، وبمقارنة نتائج الدراسات السابقة عبر الفترات الزمنية المختلفة، أظهرت نتائج الدراسة الاتي: أن المدرسة المصرية لازالت تخضع لنظام شديد المركزية، وان صلاحيات مدير المدرسة تقتصر على تنفيذ التعليمات، وعدم وجود تفويض الصلاحيات لاختيار المناهج والتعيين، وصناعة القرار، وإدارة الميزانيات، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح كان أهم مرتكزاته اعتماد اللامركزية، وتفويض الصلاحيات.

٤-دراسة السيد إسماعيل محمد (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبعاد المردود التربوي المتوقع والذي يُمكن أن يتحقق من خلال تبني مؤسسات التعليم الجامعي لمفهوم ومبادئ منظمات التعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة من أساتذة كليات التربية بلغ عددهم(٧٥) عضواً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعد منظمات التعلم بمثابة فلسفة إدارية جديدة تتطلب العديد من المقومات منها: صياغة الرؤية الاستراتيجية المرنة، وتشاركية القيادة وتبادل المعرفة، وتدعيم ثقافة التعلم، واتاحة الهياكل التنظيمية المرنة الداعمة للتعلم، وتنمية الموارد البشرية، بحيث تمتلك القدرة على التعلم الفردي

والفريقي والتنظيمي، فضلا عن أهمية تمكين العاملين، واتفقت عينة الدراسة حول المردود التربوي الكبير المتوقع من تطبيق منظمات التعلم في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث جاءت المتوسطات العامة لمحاور الاستبانة ككل كبيرة، ووجود اتفاق كبير بين عينة الدراسة حول المردود التربوي لمنظمات التعلم في تحسين الممارسات الإدارية بالجامعات.

ثانياً: دراسات أجنبية

٥-دراسة إنمان Inman (2018)

هدفت الدراسة التعرف إلى خبرات المعلمين في إجراء الأبحاث الميدانية، وإلى الكشف عن أثر هذه الخبرات على تصوراتهم حول المدرسة كمنظمة متعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (٥) من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا قصدياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية المختلطة المستندة إلى الاستبانة والمقابلة والاحصاءات الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدرسة كمنظمة متعلمة تقوم على أن يعمل المعلمون على توليد المعرفة وعلى اشراكهم في عمليات اتخاذ القرار. كما وبينت النتائج أن بعض المتغيرات المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمدرسة تساهم بشكل كبير في تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة. كشفت النتائج أن طرق الحصول على المعرفة كانت الأساس في إيجاد الحلول الناجحة لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة.

٦-دراسة ذو الفقار وعبد الحميدzulfqar & Abdul Hameed (2017)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية للمدارس في الهند، ولحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج النوعي والمقابلة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة بلغت(٤٨) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الذاتية جاءت بمستوى متوسط، وكانت أهم معوقات ترسيخ مبادئ الإدارة الذاتية هي تفويض الصلاحيات، وعدم إشراك المجتمع المحلي، ومركزية صنع القرار.

٧-دراسة كلودويل وفرايد Clodwell&Fried(2012)

هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة ، واستخدم الباحثان نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططى الموارد البشرية فى ثلاثة سياقات تربوية هى بريطانيا وألمانيا وجنوب إفريقيا ، وبعد إجراء مقابلات شخصية مع (٩) مختصين فى تخطيط الموارد البشرية من الدول الثلاث ، بينت النتائج أن ثقافة النظام التربوى وهيكلته تؤثران فى التحول نحو المنظمة المتعلمة وخصوصاً فى أوربا التى تعتمد اللامركزية، وبالتالى يمكن لنموذج بيتر سينج أن ينجح إذا ما تم تدريب الكوادر وتوعيتهم بمفهوم المنظمة المتعلمة، أما فى جنوب أفريقيا فلا زال النظام مركزياً وبحاجة إلى إعادة هيكلة لكى يتمكن من التحول إلى منظمة متعلمة لتطبيق ضوابط سينج.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها

- **أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:** تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في السعي من أجل تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس كما أكدت معظم الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية أن هناك أوجه قصور في تطبيقها كدراسة (ابتسام محمد،٢٠١٩، ودراسة محمد حمدى، ٢٠١٦)، كما اتفق مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت مدخل المنظمة المتعلمة حول الفاعلية العالية التي يحققها هذا المدخل للمؤسسات التعليمية خاصة فى الوقت الراهن، واتفق مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات كدراسة السيد اسماعيل محمد، ٢٠١٤).
- **أوجه الإختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:** اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في هدف ومجتمع البحث، حيث هدف إلى تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، واقتصر تطبيق البحث على المديرين والوكلاء والمعلمين والموجهين بمدارس التعليم الثانوي العام الحكومية بمحافظة أسيوط.
- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وبيان أهميتها، كما استفاد في استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة البحث، والتعرف على الأساليب الإحصائية الملائمة، وربط نتائج الدراسات السابقة بنتائج البحث الحالية بما يحقق الترابط والتسلسل في مجال البحث العلمي، والبدء من حيث انتهت هذه الدراسات.

منهج البحث:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي؛ كون هذا المنهج هو الأنسب للبحث الحالي.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

١- **حد الموضوع:** اقتصر البحث الحالي على دراسة المنظمة المتعلمة والإدارة الذاتية.

٢- **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة ممثله من العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من مديرين، ووكلاء ومعلمين وموجهين.

٣- **الحد المكاني:** مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط.

٤- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

أداة البحث:

قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

مصطلحات البحث الإجرائية:

المنظمة المتعلمة Learning Organization

تعرف على إنها المنظمة التي تمتلك فلسفة جديدة في العمل الإداري، لتؤكد علي ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلي جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا يشارك في وضعها وتنفيذها جميع العاملين في المنظمة .(علي محمد جبران، نسيبة إبراهيم المحاسنة، ٢٠١٧، ص ٢٨٤)

وتعرف الباحثة المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: المدرسة التي تسعي لتطوير ذاتها باستمرار من خلال تشجيع وتدعيم التعلم المستمر لجميع العاملين، وتحثهم على الابتكار، تشجع المبادرات، ومشاركة المعرفة وتشجيع الحوار والتعاون وذلك من خلال هيكل تنظيمي مرن؛ لتحقيق التمكين المنبثق من رؤية جماعية مشتركة من أجل الحفاظ على البقاء والإزدهار في بيئة سريعة التغيير.

الإدارة الذاتية:Self – Management

تعرف الإدارة الذاتية بأنها: مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.(محمد حسنين العجمي، ٢٠١١، ص ١٣٠)

وتعرف الباحثة الإدارة الذاتية إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بحيث تصبح المدرسة أكثر مسئولية في تسيير شئونها الداخلية والخارجية بما يتناسب مع حاجاتها والإمكانات المتاحة لها وذلك عن طريق تحقيق

التنمية المهنية للعاملين،ومشاركة المعرفة بين العاملين والمجتمع المحلي، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتوفير مصادر تمويل، وتوظيف المشاركة المجتمعية، مع خضوعها للمحاسبية.

محاور البحث:

يسير البحث بعد عرض الإطار العام له في محورين هما: الإطار النظري للبحث،الإطار الميداني للبحث.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

تم عرض الأطار النظري للبحث كما يلي أولاً الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمدرسة، وثانياً: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة.

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمدرسة.

١- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

تناولت الكتابات التربوية الإدارة الذاتية للمدرسة تحت مسميات عدة منها الإدارة الذاتية للمدرسة(School Self Management)،واستقلال المدرسة(School Autonomy)، والإدارة القائمة على المدرسة(School Based Management) والإدارة من موقع المدرسة (School Sit Management)، والتفويض المالي(Financial Delegation) (أحمد عبد القادر السموري، ٢٠١٢، ص ٦٦٩).

وفي ضوء اختلاف مسميات الإدارة الذاتية للمدرسة نجد أيضاً اختلافاً في تعريفاتها فعرفها البعض بأنها: مدخل للإصلاح الإداري ينظر إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية لإتخاذ القرار، ومن ثم ينبغي زيادة استقلال المدرسة المالي والإداري، وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات التعليمية العليا، والشعور بملكية المدرسة فالإصلاح الفعال لا يعتمد على إجراءات خارجية، وإنما يتطلب أساساً مشاركة كل الأعضاء المعنيين بالمدرسة في اتخاذ القرارات (أسامة عبد العليم، عمر الشريف،٢٠٠٩،ص١٦٥).

فتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها:نظام إداري يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها،لها حرية تصريف شئونها إدارياً ومالياً وتربوياً، مع إتاحة الفرصة للمشاركة المجتمعية في تنظيم إدارة المدرسة، وفي صنع القرارات على مستوى المدرسة، وذلك في إطار المعايير والسياسات الوطنية ونظم المحاسبة والمسائلة(ايمان عبد الفتاح ابراهيم،٢٠١٣، ص١٦٨).

وتشير **نجوى حسين** للإدارة الذاتية للمدرسة بأنها:هي تحسين نظام المساءلة والرقابة لأداء المدارس، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في المدارس، ومشاركة المجتمع في إدارة وتحسين العملية التعليمية، وتحسين إدارة العملية التعليمية، والإسراع في تنفيذ عمليات التجديد، والتوزيع الأمثل للموارد المادية والبشرية وتعزيزها بشكل مستمر، وتقديم الخدمات التعليمية المتنوعة عالية الجودة، مما يرفع مستوى جودة العملية التعليمية(نجوى حسين المسيري،٢٠١٣،ص ١٠٠).

٢- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة

تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة بشكل عام إلى تطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته، وتعزيز مفهوم اللامركزية الإدارية، تطوير دور قائد المدرسة في ضوء متطلبات الإدارة التربوية المدرسية الحديثة، تحقيق النمو المهني للقادة من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار، تطوير دور المدرسة من صورتها النمطية لتصبح مؤسسة تتمتع بالمصداقية والثقة، وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع المدرسي والمحلي، تقليل العبء عن إدارة التعليم بما يتيح لها الاهتمام بتطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية، توظيف التقنية الحديثة لمصلحة انسيابية العمل في المدرسة، زيادة كفاءة استثمار الموارد وتوظيفها (طارق عبد الرؤف،ربيع عامر،٢٠٠٩، ص ١٠٨).

ثانياً: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

١- مفهوم المنظمة المتعلمة

بمراجعة الأدبيات البحثية التى أهتمت بموضوع المنظمة المتعلمة تبين وجود أختلافات واضحة بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث كان من الصعب الوصول إلى تعريف شامل ودقيق للمفهوم لسببين رئيسيين: كون مفهوم المنظمة يضم عدد كبير من القضايا المتصلة فى مجالات علمية متعددة كعلم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي ، ونظرية التنظيم...الخ وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، وجوانب مختلف، كلّ بحسب المنطق الذى اعتمده كوسيلة بناءها، كما استخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة المتعلمة كالمنظمة المبدعة، المنظمة العارفة، المنظمة المؤهلة، المنظمة الساعية للتعلم(ولاء محمود عبدالله، سحر محمد أبو راضي، ٢٠١٤، ص ٣٣٨)، المنظمة المفكرة والمنظمة الذكية وتعبر جميعها عن مفهوم إداري يعني بالتعلم كمصحح جوهري للمنظمة الرامية إلي التسلح بالقدرة على التأقلم والمبادرة والمرونة بأداء مهامها (على محمد جبران،٢٠١١، ص ٤٢٨) .

وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون لمصطلح المنظمة المتعلمة

عرف أحمد ماهر المنظمة المتعلمة بأنها: هي تلك المنظمة القادرة على خلق وإكتساب ونشر المعرفة، وفي بناء وتحسين سلوكها على أساس هذه المعرفة، أو هي المنظمة التي تقوم بتسهيل المعرفة لدي أعضائها من أجل التحسين المستمر فيها(أحمد ماهر،٢٠١٤،ص ٢٦٩).

كما ينظر إليها البعض على أنها:" المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة" (ايمان سعود ابو خضير،٢٠٠٧،ص١٠١).

ب-مبادئ المنظمة المتعلمة

يستند مدخل المنظمة المتعلمة على عدد من المبادئ منها: التعلم في فريق، الحوار يؤدي إلى التفكير الإبداعي، وبناء الرؤية التشاركية، والقيادة التي تدعم ثقافة التعلم، ونظام تكنولوجي لنشر وتبادل المعرفة، وبيئة تمكن الأفراد من التعلم، وهيكل تنظيمي مناسب ومرن (Nakpodia,E,2009,P.81) .

وأضاف البعض مجموعة مبادئ أخري للمنظمة المتعلمة أهمها: تطوير قدرات كل أفراد المدرسة وكل من يتعامل معها بشكل دائم، الاستعانة بطاقاتها التنظيمية من أجل الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة، تشجيع التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية وتشجيع التعلم المستمر، التطوير الذاتي للمدرسة ووضع قنوات تربط تعلم المعلمين بالسياسات التربوية لها، إيجاد أرضية واسعة لمشاركة المستفيدين من المدرسة في صنع القرارات وتبادل المعلومات، تنمية قدرات التعلم الفردي وهذا يتطلب إجراء تغيرات على الثقافة التنظيمية للمدرسة (معن العياصرة، خلود الحارثي، ٢٠١٥، ص ٣٢).

ج-مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

في ظل التغيرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من اللازم على المؤسسات التربوية أن تواكب هذه التغيرات وفي سياق ذلك نجد هناك مبررات عدة لتبني مدخل المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية وفيما يلي بعض العوامل التي تفاعلت معاً لتبرز الحاجة إلى التحول الى المنظمة المتعلمة نذكر منها ما يلي(أمين محمد النبوي،٢٠٠٨، ص ص١٠٢- ١٠٥):

١-**الاهتمام بمدخل الإدارة الذاتية:** وذلك من خلال العمل على الإسراع بعمليات التغيير والإصلاح التربوي ، من خلال تحطيم البيروقراطية والاهتمام باللامركزية والمشاركة وجعل المدرسة الوحدة الأساسية المسئولة عن صنع وإدارة التغييرات التربوية والاستجابة للحاجات المتغيرة للطلاب والمعلمين، وإعطاء المدرسة المزيد من السلطة والمسؤلية والتمكين والاستقلالية، بحيث تتحول المدرسة إلي منظمة تدير وتقيم وتعلم نفسها بنفسها.

٢- **تغير أدوار المدرسة:** حيث أصبح على المدرسة فى القرن الحادي والعشرين أن تكون قادرة علي إدارة التغيير في مجتمع المعرفة والمعلوماتية، وإيجاد جيل جديد من الطلاب قادر علي التفكير والإبداع، حسن التعامل مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثةوالأخذ بمعايير الجودة والاعتماد والمحاسبية.

٣- **الأدوار المتجددة للمعلم:** وهو ما يتعلق بالنظام التعليمي الجديد والقائم على التعلم الذاتي والذي يفرض على المعلم لعب دور المسهل لعملية التعلم عن طريق تدريب المتعلم كيف يتعلم؛ بتركيزه على استراتيجية التعلم وبناء المعرفة من قبل المتعلم، بواسطة التجريب وإثراء الخبرات وفتح الآفاق أمامه ليكتشف، فهو الوسيط والمحفز وهو المرشد الذي يعطي مهمته ويترك التلميذ يكتشف معارفه مكتفياً بالمساعدة والتشجيع(هدى سلام، ٢٠١٤، ص ٣١٠).

المحور الثاني: إجراءات البحث الميدانية

هدف البحث الميداني: الكشف عن متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، من خلال الكشف عن مدى أهمية وتوافر المتطلبات في النواحي التالية:(تفويض السلطة، التنمية المهنية، المشاركة في صنع القرار، الاتصال ونقل المعرفة، المحاسبية، التمويل، المشاركة المجتمعية).

نتائج البحث:

وأسفرت نتائج البحث عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي والتي منها مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد العينة للأداة ككل بدرجة توافر(ضعيفة) إذ بلغ المتوسط الحسابي(١,٣٤)، بينما جاءت درجة الأهمية لإجمالي هذه المتطلبات من وجهة نظر أفراد العينة للأداة ككل بدرجة أهمية (كبيرة) إذ بلغ المتوسط الحسابي(٢,٦٦).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة وفق متغير(النوع، حصول المدرسة على الإعتماد) حول متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة في جميع أبعاد الدراسة بحسب درجتي التوافر والأهمية.
- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة وفق متغير(الدرجة الوظيفية) حول متطلبات تفعيل أسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة في جميع أبعاد الدراسة وذلك لصالح فئة المعلمين.
- وقدم البحث تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

قائمة المراجع

أولاً:المراجع العربية

١. ابتسام محمد عبد المجيد ،" مدارس الدعم بإنجلترا أنموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: رؤية مقترحة"، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة الفيوم، كلية التربية، العدد(١١)، الجزء(٢)، ٢٠١٩، ص ٢٨٧- ٣٣٠.

٢. أحمد إبراهيم أرناؤوط، " متطلبات التطوير التنظيمى بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة : دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة التربوية**- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر، السنه ٣، العدد(١٠) ، سبتمبر ٢٠١٦م، ص ص ١٧٧- ٢٨٢.

٣. أحمد عبد القادر المسوري،" واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، **مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة بغداد، كلية التربية، العدد (٢٠١)، ٢٠١٢م، ص ص ٦٦٥- ٦٨٨.

٤. أسامة عبد العليم وعمر الشريف، " **المداخل الإدارية الحديثة فى التعليم**"، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٥. أمل أحمد الزيود،" درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير"، **المجلة التربوية الأردنية**، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد(٦)، العدد(٣)، ٢٠٢١م، ص ص ١٩٤- ٢١٧.

٦. أمين محمد النبوي،" تطوير التعليم الثانوي في مصر"، **المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي والمنعقد في مايو ٢٠٠٨م بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي**، الجزء الأول، القاهرة ٢٠٠٨م، ص ص ١٠٢- ١٠٥.

٧. إيمان سعود أبو خضير،" **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن٢١**"، الرياض، دار المؤيد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

٨. زكريا محمد هيبة، وصلاح صالح معمار،" متطلبات التحول نحو اللامركزية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، **رسالة الخليج العربي**- السعودية، العدد(١٤٢)، السنة(٣٧)، نوفمبر ٢٠١٦م، ص ص ٣٥- ٥٣.

٩. سامح عبد المطلب إبراهيم،" تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: الممارسات، المعوقات، سبل التطوير بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا"، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، جامعة قناة السويس، كلية التربية، العدد(٤٩)، ٢٠٢١م، ص ص ١٥٩- ٢٠٥.

١٠. السيد اسماعيل محمد،" المردود التربوي لتطبيق منظمات التعلم في مؤسسات التعليم الجامعي"، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، العدد(٥٥)، الجزء(٢)، ٢٠١٤م، ص ص ٤٣٥- ٤٩٠.

١١. طارق عبد الرؤوف، ربيع عامر،" **الإدارة المدرسية واتخاذ القرار**"، الجيزة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠٠٩م.

١٢. على عبد ربه حسين،" التخطيط الإستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادى مقترح لمديري المدارس الإبتدائية"، **مستقبل التربية العربي**- المركز العربي للتعليم والتنمية، ع(٧٥)، مج(١٩)، يناير ٢٠١٢، ص ص ٩- ٧٢.

١٣. على محمد جبران ،" المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين فى الأردن"، **مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد (١٩)، العدد(١)، يناير ٢٠١١م، ص ص ٤٢٧- ٤٥٨.

١٤. محمد حمدي زكي ،" تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية٢٠١٤-٢٠٣٠دراسة استشرافية"، **المجلة التربوية**، العدد(٤٩)، ٢٠١٧م، ص ٤٥٨- ٥٣٦.

١٥. محمد منصور عبد اللاه،" التخطيط الإستراتيجي لمتطلبات التنمية المتمركزة على المدرسة BPD –Sفي ضوء التوجهات العالمية الحديثة"، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج،كلية التربية، الجزء(٤٥)، يوليو ٢٠١٦م، ص ص٤٣٧– ٥٠٥.

١٦. معن العياصرة، خلود الحارثي،" درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد(١١)، العدد(١)، ٢٠١٥م، ص ص ٣١– ٤٣.

١٧. نجوى حسين المسيري، " **الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق**"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٣م.

١٨. هدى سلام،" أدوار المعلم الجديدة في مجال الإدارة الصفية في ضوء الإصلاحات التربوية الحديثة: دراسة وصفية تحليلية في ضوء المقاربة بالكفاءات التعليم الثانوي نموذجاً"، **مجلة عالم التربية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد(٤٨)، السنة(١٥)، ٢٠١٤م، ص ص ٢٩٣– ٣١٩.

١٩. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري،" **إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠**"، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م.

٢٠. يحيي الرشدان، "المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"، **مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة**"، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة جدارة الأردن، ٢٠١١م،.ص ص ٤٩٧– ٥١٢.

٢١. ولاء محمود عبدالله، سحر محمد أبو راضي، " استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة "، **دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، السعودية** ،المجلد(٢)، العدد (٥٦)، ٢٠١٤م، ص ص ٣٢٧– ٣٨٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

22. Clodwell, D. & Fried, A,. "Learning Organizations Without Borders? A Cross- Cultural Study Of University HR Practitoners` Perceptions Of The Salience Of Senge`s Five Disciplines In Effective Work Outcomes ", **Commerce Law and Management**, Vol.(1), No.(1) ,2012,pp 32- 44.

23. Inman, S.," Action research and teacher voice: A pathway for transforming our schools in to Learning organization", Ph .D dissertation, 2018, Lesley University, Massachusetts, USA.

24. Mulford, B., " leadership for improving the quality of Secondary education : some international developments",**profesrado**,**Revista de Curriculum y Formacion del Profesorado**, vol. (10),No.(1),2006, pp 1- 2.

25. Nakpodia, E.," The Concept of the University as Learning Organization its Functions Techniques and Possible Ways of making it effective, **Journal Of Public Administration And Policy Research**, **Vol.(1), No.(1), 2009**, p.81

26. Zulfqar, S. & Abdul Hameed, A., "School- Based Management Voices from Government Schools of Punjab", **Journal of Managerial Sciences**,Vol.(5),No.(2), 2017,pp. 240- 249.