



المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين (دراسة تحليلية)

إعداد

د/هناء شحات السيد إبراهيم حجازي

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة بنها

المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين (دراسة تحليلية)

إعداد

د/ هناء شحات السيد إبراهيم حجازي

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة بنها

المخلص

هدفت الدراسة إلى تفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة؛ من خلال التعرف على أهم مبررات ودواعي التنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن أهم أساليب التنمية المهنية للمعلمين وتحديد أهم مداخلها، وإلقاء الضوء على المنظمة المتعلمة باعتبارها أحد التوجهات والمداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة وتحديد أهم نماذج هذه المنظمة، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحول المدارس إلى منظمات متعلمة، ومحاولة تقديم بعض المقترحات والإجراءات لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نموذج مارسنيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية:

التنمية المهنية للمعلمين - التعلم التنظيمي - المنظمة المتعلمة - المدرسة المتعلمة.

مقدمة:

يشهد العالم الذى نعيشه تطوراً سريعاً فى شتى مجالات الحياة، ويواجه تحديات متنوعة نتيجة التقدم التكني والإنفجار المعرفى والثورة المعلوماتية؛ مما انعكس على الحياة بصفة عامة، وصبغها بصبغة عدم الثبات، وقد فرضت هذه التحديات واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة على جميع المنظمات، ولا سيما المنظمات التربوية - وفى طليعتها المدارس - وتطلبت منها تغيير ممارساتها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر فى وظائف هذه المنظمات التعليمية، ومعايير الكفاية الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات من خلال تطوير الأداء المدرسى وتوفير مخرجات تعليمية جيدة وملائمة لسوق العمل؛ مما ينعكس على تطوير المجتمع. (العتيبي، وسليمان، ٢٠١٥، ٤٠)

كما أدت هذه التحديات إلى التغيير فى دور المؤسسات التعليمية مما انعكس على أدوار المعلمين بالمدارس؛ الأمر الذى يستوجب إعادة النظر فى نظم إعداد المعلمين وتأهيلهم والعمل على تمهينهم مهنيًا. حيث لم تعد خبرة المعلمين المكتسبة بالتأهيل فى مؤسسات الإعداد كافية لهم لمواصلة مساره الوظيفى نظراً لتقدمها المعرفى؛ الأمر الذى يتطلب تحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم لملاحقة التطورات الحديثة، وإعداد طلابهم للحياة المستقبلية فى عالم متغير سريع التطور. (السويد، ١٣، ٢٠١٥)

وهكذا فرضت العلاقة الوظيفية بين تحديات المستقبل والمتطلبات التربوية تزويد المعلم بكفايات معرفية وعملية، وصار واجباً على مؤسسات إعداد المعلم تزويد المعلمين بتلك الكفايات وتدريبهم عليها. (صاصيلا، ٤٦، ٢٠٠٥) والاهتمام ببرامج التنمية المهنية للمعلمين فى أثناء الخدمة، وهذا ما أكدته دراسة (المفرج، وآخرون، ٧، ٢٠٠٦)، والتي أشارت إلى ضرورة الإهتمام بإعداد المعلم جيداً وتوفير المناخ المناسب لتنميته مهنيًا؛ حتى يمكن تطوير أدائه التدريسى وتحسين تعلم التلاميذ، واكتسابه المزيد من المعارف والمهارات لتحقيق مجتمع التعلم، كما أكدت دراسة (العزب، ٢٠٠٤) على أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين؛ لتحقيق الجودة فى العملية التعليمية بالمدارس.

وفى هذا الصدد أيضاً أكدت دراسة كل من (محمد، وأحمد، ٣٣، ٢٠١٢) و(مكتب التربية العربى لدول الخليج، ٢٠١١، ٣٧) على أهمية التنمية المهنية للمعلم فى ظل التطورات الحديثة والمتسارعة، ونظراً لهذه الأهمية فقد بذلت الدولة جهوداً كبيرة فى مجال التنمية المهنية للمعلمين؛ حيث قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء جهازاً خاصاً للإدارة العامة للتدريب أثناء الخدمة، وقد زادت عدد البرامج التدريبية التى تقدمها الوزارة؛ سواء كان عن طريق مركز التدريب

الرئيسى بالقاهرة أو من خلال مراكز التدريب الإقليمية فى محافظات مصر المختلفة، والتي يلتحق بها المعلمين من كل التخصصات (نعيم، ١٦، ٢٠١٤) وتأكيداً لضرورة استمرار التدريب والتنمية المهنية للمعلم حتى يكون على وعى دائم بالتطورات الحديثة فى مجال تخصصه وتجديد معلوماته وأساليبه التربوية؛ ولتحقيق التدريب المستمر داخل المدرسة بجانب التدريب الخارجى بأنماطه المختلفة؛ لذا تقرر أن تنشأ وحدة للتدريب بكل مدرسة؛ وعليه فقد أنشأت وزارة التربية والتعليم بمصر "وحدة للتدريب" بكل مدرسة بموجب القرار الوزارى رقم (٢٥٤) لسنة ٢٠٠٠م، والذي ينص على أن تنشأ بكل مدرسة وحدة للتدريب تختص بعقد البرامج التدريبية للمعلمين والعاملين على مستوى المدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٠)، وقد تم تعديل مسمى وحدة التدريب إلى "وحدة التدريب والتقييم" بموجب القرار الوزارى رقم (٩٠) لسنة، ٢٠٠١ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١)، ثم تم تعديل مسمى الوحدة إلى "وحدة التدريب والجودة" بعد إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد بموجب القرار الوزارى رقم (١٣٧) لسنة ٢٠١٢م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢)

كما أكدت وزارة التربية والتعليم على دور التنمية المهنية فى تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢)، والتي كان من بين أولوياتها تجديد وتحديث الموارد البشرية وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧)، وبصدور القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧؛ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م؛ تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين فى مصر فى عام ٢٠٠٧م (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧)؛ ويتضمن القانون المشار إليه ملامح الكادر الجديد للمعلم، والذي يتأكد من خلاله وجوب الإجراءات التنفيذية لتحقيق التنمية المهنية للمعلم. هذا، وقد اعتبرت الأكاديمية المهنية للمعلمين منذ إنشائها إحدى الهيئات المعاونة فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر، كما أنها تخدم أهداف وزارة التربية والتعليم فى التنمية البشرية للمعلمين والعاملين بها، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠٠٧)؛ إلا أن جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين - مازالت محدودة للغاية فى مجال التنمية المهنية للمعلم فى مصر، كما أنها تفتقد إلى الفلسفة الواضحة، والخطط المستقبلية للعمل، ولا تساير فى كثير من الأحيان الإتجاهات الحديثة والمعاصرة فى مجال التنمية المهنية للمعلم (وهبه، ٢٠١٣، ٤٢١)

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت في سبيل تطوير أداء المعلم وتنميته مهنيًا؛ إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض أوجه القصور والضعف في برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧) تمثلت فيما يلي:

- ✘ غلبة الجانب النظري على الجانب العملي في محتوى الدورات والبرامج المقدمة للمعلمين.
- ✘ عجز البرامج عن تزويد المعلم بمهارات التعلم الذاتي، ونمطية البرامج المقدمة، وضعف التنسيق بين إدارات التدريب بالوزارة وبين كليات التربية مع ضعف النظرة الفلسفية الموحدة التي تربط بين تكوين المعلم قبل الخدمة وأثناءها. (محمد، وأحمد، ٢٠١٢، ٣٣-٣٥)
- ✘ سوء التخطيط والإعداد لهذه البرامج، مع وجود قصور في فرص التعلم المستمر بالمدرسة.
- ✘ ضعف الأداء الجماعي وشيوع الفردية بين المعلمين؛ بسبب شيوع البيروقراطية وتقسيم العمل على أساس فردي.

- ✘ الإنغلاق المعرفي والتخوف من تبادل المعرفة بين المعلمين بالمدرسة.
- ✘ وجود قصور في تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ✘ عدم وجود خطة استراتيجية واضحة للتنمية المهنية تراعى احتياجات وقدرات المعلمين (الحاجي، ٢٠١٧، ٦٤٥)

- ✘ عدم وضوح فلسفة وأهداف التدريب (الطاهر، ٢٠١٠، ٦٩)
- ✘ عدم قيام برامج التنمية المهنية بتشجيع المعلمين على الإبداع.
- ✘ ضعف مشاركة المعلم في اختيار برامج التدريب المرشح لها.
- ✘ عدم وجود آلية واضحة لسياسات تقييم برامج التنمية المهنية للمعلمين. (صياد، ٢٠١٠)
- ✘ بعد الأماكن المخصصة للتدريب عن عمل أو إقامة المتدربين، كما أن الأماكن المخصصة للتدريب غير مناسبة. (محمد، وحواله، ٢٠٠٥، ٢٠١)

كما توصلت دراسة كل من (صياد، ٢٠١٠)، و(محمد، ٢٠٠٧)، و(العرباوي، والشبراوي، ٢٠٠٩) إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية للمعلم يشوبه كثير من جوانب القصور والضعف والتي من أهم مظاهرها: تقليدية وجمود برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلم، وعدم مراعاتها للإتجاهات الحديثة في هذا المجال؛ فضلاً عن أن النظام الحالي للتنمية المهنية للمعلم ينقصه التركيز على الأبعاد التجديدية والمستقبلية والتغيرات المتوقعة في التعليم، كما أن تلك البرامج تفتقد الجوانب التطبيقية في عمل المعلم، وتتسم بالجمود والعجز عن معالجة المشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون، بالإضافة إلى وجود ضعف في التنسيق والتعاون بين المؤسسات والجهات المعنية بالتنمية المهنية للمعلم؛ وفي مقدمتها مراكز وإدارات وأقسام

التدريب فى وزارة التربية والتعليم وفى المديرىات والإدارات التعليمية، وأقسام التدريب بالأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب بالمدارس، وهذا ما يدعو إلى ضرورة مراجعة واقع هذه المؤسسات المسئولة عن التنمية المهنية للمعلمين - ولاسيما - المدارس، والعمل على إحداث تطوير حقيقى فى جهودها وأدوارها تجاه تطوير أداء المعلم.

هذا، وقد توصلت دراسة (حسن، ٢٠١١) إلى أن برامج التنمية المهنية التى كانت تقدم للمعلمين فى مصر من خلال مراكز وإدارات التدريب التابعة لوزارة التربية لم تحقق الأهداف المرجوة منها، فضلاً عن أنها تفتقد إلى الإرتباط بالواقع التعليمى وتغيراته، ولا تواكب الإتجاهات المعاصرة فى التنمية المهنية.

وفى هذا الصدد أشارت دراسة (الخرشى، ٢٠١٠) إلى أن الأكاديمية المهنية للمعلمين لم تقم بالأدوار المنوطة بها كما يجب، ويعترضها العديد من العقبات والتحديات، وهذا ما يؤكد التقرير الصادر عن منظمة اليونيسيف بالتعاون مع جامعة الدول العربية؛ حيث أكد على غياب الهيكل المستقل للأكاديمية، وعدم توافر تقييم دورى ذاتى وخارجى للأداء، كما أن البرامج والأنشطة التى تقدمها تدور حول خدمة الأهداف المحلية، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (حسين، ٢٠١٢، ٩٦)، كما توصلت دراسة (وهبه، ٢٠١٣، ٤٤٥) إلى وجود أوجه قصور فى أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين ومن مظاهر هذا القصور: ضعف دورها فى دعم وحدات التدريب والجودة داخل المدارس والمشاركة الشكلية فى الإشراف على هذه الوحدات. وأشارت دراسة (نعيم، ٢٠١٤، ٦٢٤-٦٢٥) إلى وجود قصور فى الدور الوظيفى للمدرسة فى الوقت الحالى، وتقاعس وحدات التدريب داخل المدرسة عن أداء دورها فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين؛ من خلال تفعيل برامج التدريب المختلفة، كما أنها تفتقد إلى الآلية اللازمة لإنجاح تلك المهمة، و أشارت الدراسة أيضاً إلى أن برامج التنمية المهنية للمعلمين يعترضها بعض جوانب القصور منها:

✘ ضعف التحفيز المصاحب لعملية التدريب؛ حيث لا يترتب عليه أى امتيازات أو زيادة فى الدخل الذى يتقاضاه المعلم.

✘ القصور فى متابعة المعلمين الذين أتموا البرنامج التدريبى فى مواقع العمل الفعلية لمعرفة أثر التدريب، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

كما أشارت دراسة (شحاته، ٢٠٠٧، ٦٥) إلى وجود بعض أوجه القصور فى برامج

التدريب المقدمة للمعلمين منها:

- ✘ تعدد جهات التنمية المهنية للمعلمين وعدم وجود قنوات اتصال بينها؛ نتيجة غياب التخطيط السليم للبرامج التدريبية، وتكرارها وعدم جدواها.
- ✘ أن ما تنتهجه الوزارة من سياسة نحو تطبيق اللامركزية والإستقلالية المدرسية لا يقابله تدريب للمعلمين بما يسهم في نشر هذا الفكر الجديد، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (عبد اللاه، ٢٠١٦، ٤٦٨-٤٦٩).
- وتوصلت دراسة (محمد، وطه، ٢٠٠٦، ٣٠٨-٣٠٩، ٣٦٨-٣٦٩) إلى أن هناك قصوراً في بعض الأدوار التي تقوم بها الوحدات التدريبية بالمدارس ومنها:
 - ✘ عدم وجود شراكة بين وحدات التدريب والمجتمع المحلي.
 - ✘ وحدات التدريب بالمدارس لا تستثمر الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدرسة في تحقيق أهدافها، ولا تواكب التطور المستمر في المستحدثات التربوية، ولا تستخدم تقنيات التعليم عن بعد في تحسين مستوى أداء المعلم؛ فضلاً عن أن بعض المعلمين ليس لديهم وعى بأدوار الوحدة التدريبية بالمدارس.
 - ✘ وحدات التدريب لا تنمي كفاءة المعلمين؛ بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (ويج، ٢٠٠٤)؛ حيث أسفرت نتائجها عن أن هناك مشكلات تواجه المعلمين المتدربين بوحدة التدريب داخل المدارس تتمثل في: عدم وجود مكان مخصص للتدريب داخل المدرسة، عدم وجود التمويل المالى الكافى لوحدة التدريب، زيادة النصاب المخصص للمعلم من الحصص الدراسية، وقلة المبعوثون العائدين من الخارج للإستفادة من خبراتهم فى مجال التدريب بالوحدات، وعدم وجود مدربين من خارج المدرسة، وعدم ملاءمة الزمن المخصص للبرامج التدريبية.
- وانطلاقاً من الوضع الحالى للتنمية المهنية للمعلمين، والمتغيرات والتحولت العالمية التى فرضت نفسها وأثرت على كل المنظمات بما فيها المنظمات التربوية - ولاسيما المدارس - فإن تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين أصبح ضرورة ملحة تفرضها متغيرات الحاضر ورؤى المستقبل؛ مما يتطلب بذل مزيد من الجهد لإحداث تغيير جذرى في بنية هذه البرامج وعناصرها ومحتواها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها في تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا في عصر التحديات والمتغيرات؛ وكل هذا فرض على المؤسسات التعليمية الأخذ بمفاهيم ومداخل وتوجهات جديدة محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة. (خضر، وخصاونة، ٢٠١١، ١٦٥٢-١٦٥٣)؛ فكان لزاماً عليها النهوض بالثروة المعرفية التى تحتزنها لبناء ثقافة التعلم، والتفكير المنظم، وأن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة

المؤسسة التعليمية - المدارس - وفعاليتها؛ ولتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي بما يضمن لها الاستمرار والتميز. (العتيبي، وسليمان، ٢٠١٥، ٤٠)

وفي هذا الصدد كشفت دراسة (نصر، ٢٠٠٧) عن دور برنامج المدرسة في التنمية المهنية للمعلم، وأوصت بالإستمرار في تطبيق برنامج المدرسة كوحدة تطوير على جميع المدارس والاهتمام بزيادة استمرارية التنمية المهنية للمعلمين، كما أكدت دراسة (عبد اللاه، ٢٠١٦، ٤٧٠) على أهمية مدخل المدارس كمنظمات متعلمة في تراكم رأس المال الفكري ودعم التنمية المهنية المستمرة للمعلم أثناء الخدمة تماشياً مع المستجدات العالمية وارتباطاً بحركة إعادة إصلاح المدارس وتطويرها.

فالمدرسة كمنظمة متعلمة اتخذت من التعلم استراتيجية لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية؛ لذلك فهي تبادر بشكل مستمر إلى تكوين واكتساب ونقل ونشر المعرفة داخلياً، وتقوم بإحداث التغييرات على سلوكياتها وممارساتها في ضوء المعلومات والمعارف الجديدة. (النوي، ٢٠٠٨، ١١٤) وفي هذا الصدد نادت دراسة (محمد، وأحمد، ٢٠١٢) بضرورة ابتكار أنماط تدريبية جديدة مثل تقديم جزء من برامج التدريب داخل المدرسة، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وضرورة تطوير البحث العلمي في مجال تدريب المعلمين؛ فالدور الرئيسي للمعلمين في المدارس المتعلمة هو إعلاء قدراتهم لنقل المعرفة إلى غرفة الصف، وتجريب كل الطرق الممكنة لتسهيل تعلم تلاميذهم. (عبابنة، ٢٠١١، ١٤٩)

كما أوصت دراسة (نخلة، ٢٠٠٠) بضرورة تحسين المناخ المدرسي لجعل المدرسة بيئة فعالة تشجع على نمو المعلم مهنيًا، وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في تخطيط وتنظيم العملية التعليمية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه تقرير اليونسكو في أن المعلمين معنيون بالتعلم مدى الحياة؛ لتحديث معارفهم ومهاراتهم، ولذلك ينبغي أن تتوافر لهم المساندة الكافية، وظروف العمل المشجعة، وتزويدهم بالوسائل التي يحتاجونها؛ ليمكنوا من أداء أدوارهم المتنوعة المتجددة على أفضل وجه. (ديلور، وآخرون، ١٩٩٦، ١٣٢)

كما أكدت دراسة (Mccarthy Jody, 2000) على ضرورة دعم برنامج التنمية المهنية للمعلمين الجدد أو المبتدئين كأحد مراحل التنمية المهنية المستدامة لهم، فهي عملية مهمة في أية مرحلة من مراحل حياتهم الوظيفية، وقبل مزاولتهم للمهنة، كما أوصت الدراسة بأن تكون برامج التنمية المهنية للمعلمين منبثقة من خطط تنمية المدرسة ككل، ومعتمدة على احتياجات المعلمين الفعلية، وهادفة لتحسين مستوى الطلاب وقائمة على أساس العمل الجماعي بحيث

تحترم المعلمين كمعلمين كبار دائمى التعلم طوال حياتهم المهنية. وعليه فالتحول الناجح نحو المنظمة المتعلمة كاستراتيجية للتغيير ومدخلاً هاماً للتنمية المهنية للمعلمين يتطلب بناء القدرات التعليمية الداخلية؛ كتسهيل اكتساب واستخدام المعرفة. (النبوى، ٢٠٠٨، ١١٤)

وبلاشك إن بقاء المؤسسة التعليمية - ولاسيما المدارس - وأداءها لأدوارها بكفاءة فى مجتمع المعرفة المعاصر؛ يتوقف على مدى تجاوب هذه المؤسسات مع تحولات العصر، والتغيرات المتسارعة، ومدى تحولها لتصبح منظمات متعلمة تعمل من خلال فرق عمل متكاملة، وفى ضوء شراكة فاعلة مع المجتمع من حولها بهدف إنتاج المعرفة وتحسين الأداء. الأمر الذى يتطلب من المؤسسات التعليمية ضرورة الارتقاء بمستوى أداء المعلم، بتوفير فرص متنوعة للتنمية المهنية، والعمل على مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم، وتدريب الطلاب عليه. (الشخبي، ٢٠١٢، ٣٨١)، ولعل المدخل الرئيسى فى تحويل المدرسة إلى منظمات متعلمة هو المعلم باعتبار أن هناك ارتباطاً حقيقياً بين تعلم المعلمين والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وبين تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة، فالمنظمات تتعلم بشكل أساسى من خلال تعلم أفرادها، فهناك علاقة وثيقة بين تعلم المنظمة وتعلم أفرادها. (النبوى، ٢٠٠٨، ١١٢)

وعليه فإن تحول المدارس إلى منظمات متعلمة يتضمن ويتوقف على مدى الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين، ومدى أخذ المدارس بمبدأ الشراكة والتخطيط له وتفعيله، ومدى استخدامها للتكنولوجيا المعاصرة، ومدى اهتمامها بتحويل قاعات الدرس إلى بيئات للتعلم النشط والفعال، وتأكيدا على أهمية المعرفة وضرورة العمل الجماعى والتعاونى فى إنتاجها، ومدى اهتمامها بمخرجات التعليم، وتكريس كل الجهود لتحسين نوعية هذه المخرجات. (الشخبي، ٢٠١٢، ٣٨١-٣٨٢)، (عبابنة، ٢٠٠٩، ٥٥)

ولذا بدت الحاجة ماسة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين باعتبارها خياراً استراتيجياً لأى منظمة تعليمية تتطلع إلى تنمية كوادرها البشرية؛ بما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاية وفاعلية وفق منظور متطور وشامل ورؤية مستقبلية تسير التطورات العالمية والتجديدات التربوية.

يتضح مما سبق حاجة المدارس إلى أن تتحول إلى منظمات متعلمة، وأحد أبعاد المنظمة المتعلمة هو نشر ثقافة التنمية المهنية التى تعمل على تحقيق النمو المهنى المستمر للمعلمين، والارتقاء بمستواهم الأكاديمى والمهنى والثقافى، وتدريبهم على تجريب الأفكار الجديدة، والارتقاء بمستوى أدائهم مع تبنى أساليب التعلم الحديثة.

لذا جاءت هذه الدراسة فى محاولة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس فى هذه الأونة العديد من التحديات بفعل التطورات والتغيرات الهائلة فى جميع مجالات الحياة، وهذه التغيرات قد أثرت على وظائف المدرسة من جهة وعلى وظائف وأدوار المعلمين من جهة أخرى، فقد تغير دور المعلم من الملقن للمعلومة إلى الميسر والمرشد والموجه لطلابه، ونظراً لأهمية وحيوية الدور الذى يقوم به المعلم فى تجاوز فجوة الأداء بين الممارسات الحالية والممارسات الجديدة التى ينبغى القيام بها؛ للتمكن من تحقيق كفاءة وفعالية المدرسة والتحسين المستمر لمخرجاتها والارتقاء بها إلى مستوى معايير الجودة الشاملة. (البيلوى، وآخرون، ٢٠٠٦، ١٦٥)

فقد بذلت العديد من الجهود للعناية بإعداد المعلم قبل الخدمة، وتحسين مستوى أدائه فى أثناء الخدمة، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض أوجه القصور فى برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين فى أثناء الخدمة أكدتها العديد من الدراسات؛ مما يتطلب بدوره بذل مزيد من الجهد لتفعيل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، والسبيل لتفعيل هذه البرامج هو تبنى عدة توجهات ومداخل حديثة، لعل أهمها تبنى مفهوم المنظمة المتعلمة، وتوفير متطلبات تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة قائمة على التعاون والحوار والتمكين والتعلم المستمر لتطوير وتحسين أداء المعلمين والارتقاء بمستواهم المهني والعلمي والثقافي؛ مما ينعكس على أداء الطلاب، ومن ثم على المجتمع بأسره.

لذا تأتى هذه الدراسة محاولةً تفعيل التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة.

وبناء على ماسبق؛ يمكن بلورة مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيس التالي:-

✳ كيف يمكن تفعيل التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة؟

وتتطلب الإجابة عن هذا التساؤل؛ الإجابة عن التساؤلات التالية:-

- ١- ما الأسس الفكرية والنظرية لمفهوم التنمية المهنية للمعلمين؟
- ٢- ما مبررات الإهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين؟
- ٣- ما أهم الأساليب والمداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين؟
- ٤- ما الإطار الفكرى والفلسفى للمنظمة المتعلمة؟
- ٥- ما أهم نماذج المنظمة المتعلمة؟
- ٦- ما الرؤية المقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأسس الفكرية والنظرية للتنمية المهنية للمعلمين.
- ٢- التعرف على أهم الأساليب والمداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين.
- ٣- إلقاء الضوء على الإطار الفكري والفلسفي للمنظمة المتعلمة؛ باعتبارها أحد المداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين.
- ٤- التعرف على أهم نماذج المنظمة المتعلمة.
- ٥- تقديم رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من:-

- ١- أهمية موضوع التنمية المهنية للمعلمين، والتي أصبحت مطلباً ملحاً لتحسين وتطوير أداء المعلمين، وضمان جودة المخرجات التعليمية، ولا سيما في ظل التطورات والتغيرات التي يموج بها العالم وكافة المجتمعات العربية.
- ٢- أهمية موضوع المنظمة المتعلمة؛ كمدخل من المداخل الحديثة للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتي تؤكد على استمرارية التعلم وتحسين مستوى أداء المعلمين أكاديمياً ومهنياً وثقافياً في بيئة تعليمية قائمة على التعاون والحوار، كما تمكن المنظمات التربوية - ولا سيما المدارس - من التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة؛ بما ينعكس إيجابياً على أداء العملية التعليمية.
- ٣- إمكانية استفادة صانعي القرار التعليمي والقائمين على العملية التعليمية في تبني مفهوم المنظمة المتعلمة داخل المدارس، وتشجيع المعلمين والعاملين على التمسك بأبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم؛ لضمان استمرارية التعلم وتحسين أداء المعلمين.
- ٤- إمكانية استفادة صانعي القرار التعليمي والقيادات؛ مما قد تسفر عنه هذه الدراسة فيما يتعلق بكيفية تفعيل التنمية المهنية للمعلمين باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك لضمان جودة أداء المعلم، والذي ينعكس بدوره على أداء طلابه، ومن ثم على المجتمع بأسره.

منهج الدراسة:

تقتضى طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي فى التعرف على ماهية التنمية المهنية للمعلمين، وأهم خصائصها، وأهدافها، والمبررات الداعية لها، وكذلك تحديد أهم أساليب ومداخل التنمية المهنية للمعلمين، وإلقاء الضوء على مدخل المنظمة المتعلمة باعتباره أحد المداخل الحديثة فى التنمية المهنية للمعلمين، كما يفيد فى الكشف عن أهم مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة والتعرف على أهم نماذج المنظمة المتعلمة وأبعاد كل نموذج وتحديد متطلبات تحول المدارس إلى منظمات متعلمة؛ وذلك لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلى:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على المنظمة المتعلمة باعتبارها مدخلاً لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين، وسوف تقتصر على (نموذج مارسيك وواتكنز Marsick & Watkins Model) بأبعاده السبعة، وذلك لأنه أكثر النماذج شمولاً وعمقاً وارتباطاً بموضوع الدراسة وهو التنمية المهنية للمعلمين، كما أن الأخذ بأبعاده السبعة يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المعلمين بالمدارس.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات التالية:

- ١- **التنمية المهنية للمعلمين:** تعرف التنمية المهنية للمعلمين بأنها: " تلك الأنشطة والبرامج المستمرة التى يتم التخطيط لها وتنفيذها من أجل بناء وتطوير القدرات والمهارات والخبرات المختلفة للمعلمين وإعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التى تفرضها متغيرات عصر التدفق المعرفى بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. (حسن، ٢٠١١، ٢٢)
- ٢- **التعلم التنظيمي:** يعرف التعلم التنظيمي بأنه: " العملية التى تسعى من خلالها المنظمات إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها المحيطة، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (بدير، ٢٠٠٩، ٨٦)، (حمادى، ٢٠١٣، ٥٧).
- ٣- **المنظمة المتعلمة:** تعرف المنظمة المتعلمة بأنها: " تلك المنظمة التى تسعى لتوفير فرص التعلم المستمر، والتعاون من خلال فرق العمل، وتشجع الحوار والمناقشة لنقل المعرفة الصريحة والضمنية بين أفرادها، بهدف بلورة رؤية مشتركة، وتحويل هذا التعلم إلى أداء

يضمن لها التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية" (العنزي، ٢٠١٧، ٤٩٥-٤٩٦).

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مقدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها؛ باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، اعتماداً على الدروس والخبرات والتجارب التي مرت بها، والإستفادة منها، ويحتاج تحقيقها تكاتف جهود كافة مستويات المنظمة، والتزام جميع الأفراد، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والإبتكار، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية" (خضر، وخصاونة، ٢٠١١، ١٦٥٥).

٤- **المدرسة المتعلمة:** تعرف المدرسة المتعلمة بأنها: "المدرسة التي يتوفر بها فرص التعلم المستمر لجميع المعلمين والعاملين بها؛ من خلال تشجيع الإستقهام والحوار وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها من خلال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والتي تعمل على ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" (الحاجي، ٢٠١٧، ٦٢١-٦٢٢)

خطوات السير في الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:-

أولاً: الأسس الفكرية والنظرية للتنمية المهنية للمعلمين.

ثانياً: الإطار الفكري والفلسفي للمنظمة المتعلمة.

ثالثاً: رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.

أولاً: الأسس الفكرية والنظرية للتنمية المهنية للمعلمين

تعد التنمية المهنية ضرورة ملحة؛ نظراً للتطور السريع في مختلف المجالات والمهن مما جعل الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام وأعباء كثيرة ومتنوعة لابد من الوفاء بها؛ حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه يؤدي مهامه الوظيفية بفعالية، كما أن التنمية المهنية للعاملين في كافة المؤسسات الإنتاجية ومنها المدارس جزء مهم من خططها الإستراتيجية لرفع مستوى كفاءة العاملين بها وتحسين أدائهم بغية الوصول إلى درجة عالية من الجودة وإحداث التنمية الشاملة التي تصبو إليها المجتمعات في مختلف الجوانب عن طريق إنماء مواردها البشرية. (الصالحية، ٢٠١٧، ١٥٢٦)

والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين في الحقل التربوي تعد مدخلاً مهماً وأساسياً من مدخلات العملية التعليمية، ومن أهم السبل لرفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم وخبراتهم التدريسية والإدارية وتجويد أدائهم؛ بما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية؛ لمواكبة العصر ومتغيراته، وتمكينهم من استيعاب الأساليب التكنولوجية الحديثة؛ بما يسهم في الإرتقاء بالمدارس ورفع كفاءتها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية. (حسن، ٢٠١١، ٢٠) وعليه؛ فإن أى برنامج للإصلاح أو للتطوير المدرسى لا يمكن أن يحقق أهدافه أو يبلغ مقاصده؛ ما لم تشكل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بعداً أساسياً من أبعاد هذا الإصلاح؛ نظراً لأهمية وحيوية الدور الذى يقوم به المعلم فى تجاوز فجوة الأداء بين الممارسات الحالية والممارسات الجديدة التى ينبغى القيام بها؛ للتمكن من تحقيق كفاءة وفعالية المدرسة والتحسين المستمر لمخرجاتها، والارتقاء بها إلى مستوى الجودة. (البيلاوى، ٢٠٠٦، ١٦٥) الأمر الذى يتطلب مراجعة أداء المعلمين فى المدارس، وتوفير الفرص التى ترقى بمستوى أدائهم من ناحية، وحل مشكلاتهم وتلبية حاجاتهم من ناحية أخرى.

مفهوم التنمية المهنية للمعلمين:

أورد الباحثون والمنظرون وجهات نظر مختلفة ومتعددة حول مفهوم التنمية المهنية للمعلمين، فهناك من يرى أن التنمية المهنية للمعلمين تعنى: "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المعلمين المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم" كما تعرف بأنها: "الأنشطة العملية والمسلكية التى تلبى احتياجات المعلم من أجل تحسين أدائه أثناء خدمته في مهنة التدريس بشكل ذاتى ومستدام" (هودلى، ٢٠٠٨، ٣٥٧)، والملاحظ أن هذا التعريف قد قصر التنمية المهنية على معنى التدريب الذى يحصل عليه المعلمون أثناء الخدمة.

كما يمكن تعريفها بأنها: "العمليات والأنشطة المصممة لتحسين المعارف المهنية، والمهارات التدريسية، والاتجاهات المختلفة للمعلمين؛ بحيث ينتج عنها تحسين فى التعلم بشرط أن تكون العمليات هادفة وشاملة ومتكاملة وقابلة للقياس". (Guskey Thomas, R., 2000, 16).

و تعرف كذلك بأنها: "عملية مخططة ومنظمة طويلة المدى، تستهدف تزويد المعلم بالخبرات الثقافية والمهنية لتحسين أدائه المهني، ومساعدته على تنظيم حجرة الصف وإدارته، وتبدأ منذ التعيين وحتى نهاية الخدمة. (نصر، ٢٠٠١، ٢٠٨). وتعرف التنمية المهنية أيضاً بأنها: "تلك العمليات التى تبذل بقصد ووفق سياسة عامة لإحداث تطوير اجتماعى واقتصادى وسياسى وثقافى للمعلمين فى بيئتهم، وذلك بالاعتماد على الجهود الأهلية والحكومية المنسقة والمتكاملة على

أن نكتسب كل منها قدرًا أكبر في مواجهة مشكلات المعلم". (مطاوع، ٢٠٠٢، ١) كما تعرف بأنها: " مجموعة من الخبرات التعليمية والكفايات والمهارات التي يكتسبها الفرد والتي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته". (الدريج، ومحمد، ٢٠٠٥، ٧١)

وتعرف أيضاً بأنها: " عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء المعلم من خلال إكسابه المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى التعلم والتعليم استجابة لحاجات المجتمع. (مزرارة، وآخرون، ٢٠١٧، ١٥٩٤)

كما تعرف بأنها: " كل جهد هادف يحقق استفادة المعلم من الفرص المتاحة؛ للارتقاء بما يقوم به من أعمال في مهنته، والعمل الدائم على زيادة تعلمه، وهو يرتبط في أحد جوانبه بالتعلم الذاتي، ويتضمن تحديث وإثراء معلوماته ومهاراته واتجاهاته اللازمة لزيادة كفاءته من الناحية العلمية الأكاديمية والمهنية التربوية" (نخلة، ٢٠٠٠، ١٠) ويتضح من هذا التعريف تأكيده على الدافع الفردي والتعلم الذاتي للنمو المهني، وأهمية إتاحة الفرص لهذا النمو، وتعدد الأنشطة اللازمة له.

كما تعرف بأنها: " عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تلزم المعلمين؛ لقيامهم الفعال بالمسئوليات اليومية أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها، أو سد العجز فيها؛ لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين فعالية المعلمين، وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي للمعلمين". (نصر، ٢٠٠٤، ٤٦). وتعرف كذلك بأنها: " العملية التي تهدف إلى إكساب المعلمين المعارف والمهارات والخبرات سواء كانت خبرات أكاديمية أو إدارية، والتي تؤدي إلى زيادة القدرة على حل المشكلات وصناعة القرارات وكيفية توظيف الموارد والخبرات المختلفة والتي تتوفر في مجال عملهم، وذلك من خلال الإعداد والتخطيط والتنظيم الجيد للدورات، والندوات والمؤتمرات، ووحدات التدريب، وورش العمل داخل المدارس وخارجها". (حسن، ٢٠١١، ٢٠-٢٢)

وتعرف أيضاً بأنها: " كل جهد مخطط له يسهم في تحقيق رسالة المدرسة ويتفق مع السياسة التعليمية، ويرمى إلى رفع مستوى أداء المعلمين معرفياً ومهارياً ووجدانياً بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء المهنة واستيعاب المستجدات المعاصرة ذات التأثير على العملية التربوية". (السويد، ٢٠١٥، ١٨)

كما تعرف بأنها: " عملية مخططة وهادفة تزود المعلمين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعد على الإنجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج، وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والمهني. (رفاعي، ٢٠١٥، ٦٣) ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: " عملية التعلم مدى الحياة من خلال أنشطة تعاونية يمارسها أطراف العملية التعليمية وكلها تستهدف تحسين إنجاز الطلاب في بلوغ مستويات تعلم محلية أو عالمية، ودعم

ثقافة البيئة التعليمية التي تتميز بالآتي: التجريب، وروح الفريق، احترام طموحات الطلاب، المشاركة في صناعة القرار. (الزعير، ٢٠١٢، ١١-١٢)

وعليه، فالتنمية المهنية للمعلمين تعد عملية تعليم وتعلم مدى الحياة تكتسب من خلالها الخبرات والمهارات المهنية وتتصاعد عبر المسار الوظيفي للمعلم؛ من خلال مجموعة من الممارسات التفاعلية داخل البيئة المدرسية وخارجها، كما أنها تعبر عن التحديث والتطوير المستمر للمعرفة والمهارات المهنية لدى الأفراد من أجل تطوير استجاباتهم لفرص التطوير التي توفرها خبرات العمل، بالإضافة إلى تحقيق الإستعداد الجيد لجوانب التغيير ومواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر. (Bruell S., 2000, 57)

ويتضح من هذه التعريفات أن التنمية المهنية للمعلم يجب أن تتم وفق برنامج علمي مخطط، ومنظم لتزويد المعلمين في المدارس بكل ما هو جديد في المجالات الأكاديمية والتربوية والمهنية، لاستكمال عملية الإعداد العلمي والمهني؛ مما يؤدي إلى تحسين أداء المعلم والذي ينعكس بدوره على أداء المتعلمين والمدرسة.

هذا، وقد أشارت دراسة (الزعير، ٢٠١٢، ١١-١٢) إلى أن عملية التنمية المهنية المستمرة تتجسد في ثلاث مكونات هي:

١- **التدريب المهني:** ويتمثل في دورات قصيرة، ومؤتمرات وورش عمل تركز على الممارسات والمهارات.

٢- **التعلم المهني:** دورات أطول تركز على النظرية والمعرفة البحثية.

٣- **الدعم المهني:** إجراءات وترتيبات تتم داخل الوظيفية، وهذا يفرض على المعلمين ضرورة ممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وعدم الإكتفاء بالتدريب فقط. واستخدام أساليب التعلم الذاتي، وهذا ما أكدته دراسة (فهيم، وحمزة، ٢٠١٧، ص ٢)

مما سبق يتضح أنه على الرغم من تعدد وتباين التعريفات الخاصة بالتنمية المهنية للمعلمين سواء ركزت على التنمية المهنية باعتبارها عملية نمو شامل للمعلم، أو ركزت على عمليات التعليم والتربية المستمرة، والتعلم مدى الحياة؛ إلا أنها في مجملها تدور حول البرامج التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة المعلم والنهوض بالمستوى الأكاديمي والمهني، وما يتطلبه ذلك من خبرات ومهارات يحتاج إليها المعلمون. وبالتالي تعد التنمية المهنية للمعلمين بمثابة إضافة لمعارف المعلم وإكسابه المهارات والخبرات الجديدة والآليات اللازمة للقيام بالمهنة على أكمل وجه.

هذا، ومن خلال الطرح السابق لتعريفات التنمية المهنية للمعلمين يمكن استنتاج عدة خصائص تمتاز بها برامج التنمية المهنية للمعلمين، وهي:

✘ **الشمول والتكامل:** حيث تستهدف تحسين أداء المعلمين وتمييزهم في كافة الجوانب، وتتماشى بشكل منظومي مع أهداف المدرسة ككل.

✘ **الإستمرارية:** حيث تبدأ منذ تخرج المعلم والتحاقه بالمهنة وتستمر أثناء الخدمة.

✘ **المرونة والتجديد:** حيث تمد برامج التنمية المهنية المعلم بكل ما هو جديد في مجال تخصصه؛ لتنمية مهاراته المهنية ومعارفه وخبراته، وتركز على بناء القدرات الإبداعية بجانب القدرات والمهارات الإدارية التقليدية؛ للوفاء بمتطلبات الأدوار المتغيرة للمعلمين، وبما ينعكس على أداء الطلاب في المستقبل.

أهمية التنمية المهنية للمعلمين:

اتفقت العديد من الدراسات على دور التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز فاعلية المعلمين بما ينعكس على فاعلية الأداء المدرسي، حيث أوضحت دراسة (نصر، ٢٠٠٧، ٣٩) وجود علاقة دالة بين النمو المهني للمعلم ورفع مستوى أدائه، ويرى (Dorothy J. et. al, 2003, 259-264) أن التنمية المهنية للمعلمين تحقق النمو المهني المرغوب فيه، واكتساب الخبرات التي تساعد في عمليات التحسين المدرسي؛ من خلال إتاحة جلسات العصف الذهني التي تمكن المعلمين من التوصل إلى أفكار جديدة، ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

وتوصلت دراسة (سعد، ٢٠٠٩، ٢٥٩) إلى أن التنمية المهنية للمعلمين تسهم في تحديث معارفهم وخبراتهم، ودعم مهاراتهم الفنية والإدارية واستخدامها في تخطيط التغيير وتنفيذه وتقييمه. ويرى (رفاعي، ٢٠١٥، ٩٥-٩٦) أن التنمية المهنية ضرورة هامة للمعلمين لتنمية كفاياتهم التعليمية والتربوية، ورفع طاقاتهم الإنتاجية إلى حدها الأقصى، وتأهيلهم، من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الناجح، كما تعمل التنمية المهنية على مساعدة المعلمين لمواكبة العصر ومواجهة متغيراته، ومسايرة التطورات الحادثة في النظم التربوية الحديثة

وتوصلت دراسة (الجمال، ٢٠١٠، ١٣٧) إلى أن برامج التنمية المهنية تسعى إلى مساعدة المعلمين في الإرتقاء بممارساتهم، وتسهم في ترابط المعلمين معاً من خلال إيجاد روح التعاون بينهم، وتشجيعهم على بذل الجهد، وتنمية قدراتهم الذاتية، وتحقيق الرضا والإستقرار

النفسي والوظيفي، والانتماء إلى المدرسة التي يعملون بها، وتحسين اتجاهاتهم، وتعديل سلوكهم، وتنمية مهارات التفكير، والقدرة على الابتكار لديهم، ودعم جهود إعداد برامج التنمية المهنية وتصميمها على مستوى المدرسة؛ على أساس أن المدرسة وحدة أساسية للتطوير، تتطلب تطوير الممارسات المهنية للمعلم والمفاهيم الخاصة بالمدرسة وتحديثها.

ومما سبق يمكن القول أن تفعيل التنمية المهنية للمعلم من شأنه خلق بيئة العمل المنتجة؛ حيث توظف كافة الإمكانيات والموارد الممكنة للارتقاء المهني للمعلمين، وتنمية قدراتهم الذاتية، مما ينعكس على أدائهم، وأداء المخرجات التعليمية، كما أن التنمية المهنية تساهم في بناء وعي المعلمين حول ضرورة تجديد معلوماتهم ومعارفهم المهنية باستمرار كأحد آليات تحسين الأداء المدرسي؛ مما يولد لديهم الرغبة في الاستفادة من فرص التنمية المهنية المقدمة لهم.

أهداف التنمية المهنية للمعلمين:

تسعى التنمية المهنية للمعلمين لتحقيق الأهداف التالية: (نصر، ٢٠٠١، ٢٢٨-٢٢٩)،
و(الدريج، ومحمد، ٢٠٠٥، ٧٣)، و(أحمد، وطه، ٢٠٠٢، ٨٢)، و(الحداد، ٢٠١٠، ٣٤-
٣٥)، و(الديب، ٢٠٠٧، ١٥)، و(نصر، ٢٠٠٧، ٣٨-٣٩)، و(موسى، ٢٠١٤، ٣٦٨-
٣٦٩)، و(محمود، ٢٠٠٩، ١٩٣-١٩٥)، و(خليفة، ٢٠٠٥، ٥٠)

أ- أهداف معرفية، تتمثل في:

▪ تشجيع المعلمين على القراءة الحرة والاطلاع، وتنمية معلوماتهم، ومتابعة كل جديد في مجال مهنتهم.

▪ اطلاع المعلمين على المستجدات الحديثة في مجال طرق التدريس، ومحتوى المنهج للطلاب.

ب- أهداف سلوكية ومهارية، وتتضمن:

- نمو المعلمين مهنيًا، ومواجهة المتغيرات المهنية والقدرة على التكيف معها.
- صياغة القرارات وإبداء الرأي بصورة تتسم بالعقلانية والتفكير العلمي السليم، والوصول إلى الأحكام والحقائق بأنفسهم، وتطبيق ذلك عند ممارستهم لمسئولياتهم.
- القدرة على الإبداع والابتكار، وتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وتحديثه.
- مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم والتكيف مع العمل المدرسي، وفهم متطلبات العمل.
- تزويد المعلمين بالأنشطة والمهارات والخبرات الجديدة ذات العلاقة بعملية التعليم في غرفة الصف.

- تشجيع المعلمين على تنفيذ وتطبيق أساليب واستراتيجيات تدريسية معاصرة وفعالة.
- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم واتخاذ مواقف ناقدة لممارساتهم التدريسية.
- تطوير مهارات وقدرات وكفايات المعلمين بالمدرسة لمواكبة التطور المستمر في المهام والأدوار الوظيفية بما تتطلبه معايير الجودة التعليمية.

ج- أهداف وجدانية، تتمثل في:

- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو العمل والعلاقات الإنسانية.
- تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، والمساهمة في إطلاق طاقات الأفراد وقدراتهم وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية بين المعلمين؛ لتحسين مستوى أدائهم، وإثارة التنافس الشريف، وإذكاء روح الحماس بينهم؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة في بيئة العمل بكفاءة، ومنح شهادات تأهيل للمعلم في مجال التدريس.
- التنمية المهنية المستدامة تهتم بجوانب المعلمين الشخصية وقدراتهم الأكاديمية والتطبيقية التي ترتبط بأدوارهم ومسئولياتهم التربوية والتعليمية.
- ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي والعالمى، وتدريبه على مهارات التخطيط؛ لتوثيق الصلة بينه وبين بيئته المحلية.

كما أن من أهم أهداف التنمية المهنية المستدامة للمعلمين تحقيق التكامل في

المجالات الأساسية التالية: (النبوى، ٢٠٠٨، ٢٧١-٢٧٢)، (العمران، ٢٠١٠، ١٦)

✘ **المجال الأول: الإدارة التشاركية:** تهدف التنمية المهنية إلى تمكين المعلمين، وإعطائهم المزيد من السلطات والصلاحيات لإدارة وتنفيذ برامجهم للتنمية المهنية، والقيام بأدوارهم الإدارية المتعلقة بإدارة المدرسة.

✘ **المجال الثانى: القيادة التحويلية:** تهدف التنمية المهنية إلى تدعيم الثقافة المهنية للمدرسة، وتيسير عمليات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين، واستخدام أسلوب فرق العمل الجماعية والتعاون بدلاً عن الفردية والسلطوية، وتدعيم الإلتزام وبناء الثقة، وحل المشكلات وبناء المهارات التى تدعم القيادة التحويلية.

✘ **المجال الثالث: التدريس المتمركز حول الطالب:** ويعنى اهتمام برامج التنمية المهنية بالفكر البنائى القائم على الطالب أولاً، والعمل على البناء على ما يمتلكه من معارف ومهارات

واتجاهات، وتضمنين الطلاب فى عمليات التعلم؛ من خلال التعلم النشط والتعلم التعاونى والتعلم مدى الحياة.

✳ **المجال الرابع: الجماعية والحوار:** تهدف التنمية المهنية إلى إكساب المعلمين لغة الحوار البناء والهادف؛ من خلال الجماعية والحوار المهني والتخطيط الجماعي، والنقد البناء واكتساب مهارات الاتصال واستخدام التكنولوجيا فى عمليات الاتصال داخل المدرسة وخارجها.

✳ **المجال الخامس: التغيير الثقافى:** يعتبر تغيير ثقافة المدرسة من أهم جوانب التنمية المهنية؛ فهى تساعد جميع أفراد المدرسة على تحديد نقاط الضعف فى ثقافة المدرسة، والجوانب التى هى بحاجة إلى تغيير، والتهديدات الداخلية والخارجية التى تهدد المدرسة، والتعرف على جوانب القوة فى ثقافة المدرسة وكيفية استثمارها وتفعيلها، والتعرف على كيفية إدارة التغيير والتجديد بالمدرسة وتغيير ثقافة المدرسة إلى ثقافة الجودة والإتقان، وتحويل المدرسة كلها إلى منظمة متعلمة تسودها ثقافة البحث والإستقصاء والتجريب والإبتكار والمبادأة والتطوير والتقويم الذاتى.

مبررات الإهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تتمثل أهم مبررات ودواعى الإهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين فيما يلى:

١- العولمة:

لقد أصبح العالم قرية كونية صغيرة فى ظل ثورة المعلومات والاتصالات، وتغير نمط الحياة بسرعة هائلة؛ مما يتطلب معه نوعية جديدة من العمالة على مستوى عال من التعليم والتدريب (العلى، ٢٠٠٢، ١١) ' وصار مطلوباً من المعلم ضرورة اكتساب مهارات وقدرات جديدة؛ حتى يمكنه النجاح فى القيام بأدواره المختلفة فى ظل ما تفرضه تلك العولمة من تغييرات.

هذا ولكى تقوم التربية بالدور المنوط بها لإعداد الطالب الذى يستطيع مواجهة تحديات العولمة؛ فإن هذا يتطلب -بالضرورة- العمل على تكوين نوعيات جديدة من المعلمين عالية الكفاءة ورفيعة المستوى الأكاديمي والمهني والأخلاقي: نوعيات فعالة فى عمليات التغيير الاجتماعي، كما يحتاج إلى معلمين قادرين على تعليم مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات البحث، والإستكشاف الذاتى للطلاب (مذكور، ١٩٩٨، ٢٢): وهذا ما أكدته دراسة (شوقى،

٢٠٠٣، ٤٠) والتي أشارت إلى أهمية الارتقاء بالمعلمين والمربين في عصر العولمة، وكذا تطوير الأساليب التربوية التعليمية؛ وذلك بغرض إعداد أفراد يتقنون فن التعامل مع المعلومات.

٢- مبررات معرفية وتكنولوجية:

يواجه المجتمع اليوم برصيد ضخم، يتزايد بسرعة فائقة، من المعرفة الإنسانية في شتى فنونها، وبثورة في طرق إنتاج هذه المعرفة وتطبيقاتها في مناحي الحياة المختلفة ويجب أن نواجه هذه الثورة المعرفية بما تفرض من زخم التحديات وما تتضمنه من وعد ووعد لحاضرنا ومستقبلنا، وهنا تتعاظم مسئوليات التجديد والتطوير في مواجهة ثورة المعلومات: إنتاجاً وانتقالاً وتبادلاً وتجديداً، وتفرض السمات الأخرى التي يتصف بها العصر الحالي ضرورة تطوير التعليم بما يتناسب مع هذه السمات، ففي عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة المعرفة وتسارعها، نحتاج إلى تعليم يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد على الوصول إلى المعلومات وتنظيمها وحسن استخدامها في التفكير والتعبير والاتصال وبناء العلاقات. (عمار، ويوسف، ٢٠٠٦، ٢٠)

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع ومتزايد في نظم التعليم؛ بهدف التوسع في إتاحة الفرص التعليمية لمجموعات جديدة مستهدفة، ولتحسين التعليم من خلال التدريس باستخدام الحاسب الآلي والإنترنت، وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية للبرامج التعليمية تنعكس على المتعلم (كارنوي، ٢٠٠٣، ١٤) وهنا تأتي أهمية التنمية المهنية للمعلمين لمسايرة مجتمع المعرفة والمعلوماتية؛ فيصبح دور المعلم الميسر والمرشد لطلابه، لذا وجب عليه تنمية نفسه مهنيًا لما تفرضه الثورة المعرفية والتكنولوجية من أدوار جديدة داخل وخارج الفصل الدراسي.

لقد أصبح من الضروري على المعلمين - في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي أن يعيدوا التفكير في أدوارهم، وبصفة خاصة بالنظر إلى أنفسهم كدارسين ومشاركين نشطين في عملية التعلم لطلابهم. إن التحدي الحقيقي في إعداد المعلمين لا يتمثل في توجيههم لاستخدام التكنولوجيا، ولكن في اكتسابهم المعرفة الصحيحة والتدريب لخلق بيئات تعلم جديدة، وأن يصبحوا قادرين على ملاحظة العمليات المعرفية التي تمكن طلابهم من النجاح في الحصول على المهارات والمعارف والتمكن من مهارات التعامل معها والإستفادة من مميزاتها. (فونسيكا، ٢٠٠١، ٥٠٨-٥٠٩)، و(حجي، ٢٠١٢، ٥٨)

- وفى هذا الصدد أشارت دراسة (الذبياني، ٢٠١٤، ١٢٠-١٢١)، إلى أن من المبررات المعرفية والتكنولوجية التي تفرض ضرورة التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ما يلي:
- سرعة التغيرات الحادثة فى العالم، والنمو الهائل والمتسارع فى المعرفة والفكر، والذي أدى إلى تجدد البنى المعرفية، وظهور فروع وأنظمة معرفية جديدة، وظهور ما يسمى بظاهرة تقادم المعرفة. وهذا يتطلب ضرورة النمو المهني المستمر للمعلم لمواجهة تحديات القرن الحالى؛ مما ينعكس إيجابياً على المنتج التعليمي.
 - التقدم المذهل فى الأساليب التقنية ونظم المعلومات مما يستدعى تنمية مهنية مستمرة للمعلمين حتى يتمكنوا من متابعة هذا التطور واستيعابه ونقله إلى طلابهم.

٣- مبررات مرتبطة بتعدد أدوار المعلم:

يعد المعلم بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق جودة النظام التعليمي؛ نظراً لأهمية دوره فى الارتقاء المستمر بمستوى التلاميذ؛ والذي يمثل الغاية التي يسعى إليها أى نظام تعليمي، كما يعتبر الأساس فى نجاح جميع التفاعلات فى المدرسة، ومن ثم فيقدر تحمس المعلم للعمل الموكل إليه وتقانيه فيه وارتفاع مستوى أدائه، تكون إيجابيات ناتج هذا العمل مترجمة على المتعلمين الذين فى حوزته.(البوهي، ولطفى، ٢٠٠٠، ٦٣)

ويعد إعداد المعلم وتطويره حجر الأساس فى عملية التطوير التربوي بما يتناسب مع الأدوار الجديدة التي فرضت عليه، فلم يعد ناقلاً للمعرفة ومصدرها الوحيد، بل صار عالماً ومفكراً ومبدعاً ومجدداً ومؤصلاً للقيم والثقافة. وفى إطار التغيرات التي يشهدها العالم حالياً فإنه من المنتظر أن يتحول دور المعلم من محتكر للمعرفة إلى ميسر لعملية التعلم؛ مهمته حشد طاقات تلاميذه واستثارة حماسهم وإثارة فضولهم وبعث دافعيتهم ورغبتهم فى التعلم داخل المدرسة وخارجها، والبحث فى المستقبل واحتمالاته، ولذلك فإن هذا المعلم ينبغي أن يكون متعدد المواهب والقدرات(الكندري، ٢٠٠١، ٩٤). وهكذا فرضت العلاقة الوظيفية بين تحديات المستقبل والمتطلبات التربوية تزويد المعلم بكفايات معرفية وعملية، وصار واجباً على مؤسسات إعداد المعلمين تزويد المعلمين بتلك الكفايات وتدريبهم عليها(صاصيلا، ٢٠٠٥، ٤٦)، ومن تلك الأدوار الجديدة التي صارت مطلوبة من المعلم فى ضوء تحديات مجتمع المعرفة مايلي:

✘ دور المعلم كمرشد طلابي: وذلك من خلال تكوين بيئة تربوية تشجع تنمية مهارات

الطلاب وتجديد معارفهم واتجاهاتهم وقيمهم.

✘ دور المعلم فى تنمية مهارات طلابه: وذلك من خلال التحول من ملقن ومحفظ

للمعلومات والمناهج والمقررات الدراسية إلى متتبع للمنهج العلمى والتفكير الناقد والعصف الذهنى.

- ✘ دور المعلم كمدير أو قائد للعملية التعليمية: وذلك بإعطائه الفرصة للتعبير عن آرائه، وتبادل الخبرات مع زملاءه داخل المدرسة وتقويض كثير من الصلاحيات له؛ مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تنعكس إيجابياً على تحسين أداء المدرسة.
- ✘ دور المعلم الثقافي: وذلك من خلال تزويده بثقافة عامة تتيح له التعرف على علوم أخرى غير تخصصه تتعلق بشتى المجالات. (أبوالمجد، ٢٠١٤، ٩٧-٩٨)
- ✘ الدور الاجتماعي للمعلم: ويتمثل في دوره كرائد اجتماعي يقدم ثقافة المجتمع لطلابه، وقيامه بترويض قيم الإنتماء والولاء للوطن، ودوره كمنسق ومشارك لزملائه، وكشريك متعاون لأولياء الأمور في تربية وتعليم أبنائهم.
- ✘ الدور الإنساني للمعلم: ويتضمن قيامه بدوره كإنسان يتمسك بالقيم، وقيم علاقات إنسانية طيبة مع زملاءه وطلابه، ويرسخ قيم التسامح والسلام وحب العمل والتعاون وتحقيق النظام. (راشد، ٢٠٠٢، ٨٠-٨٢)
- وإذا كان الدور المتوقع من المعلم على هذه الدرجة من التنوع والأهمية، فإن قيمة هذا الدور تتعاضد على نحو خاص في هذا العصر؛ الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في كافة مجالات الحياة؛ الأمر الذي يتطلب مراجعة أداء المعلمين في المدارس، وتوفير الفرص التي ترقى بمستوى أدائهم من ناحية، وحل مشكلاتهم وتلبية حاجاتهم من ناحية أخرى.
- ومن الأدوار المستقبلية للمعلم، أيضاً مايلي: (الحداد، ٢٠١٠، ٣٤-٣٥)، (الديب، ٢٠٠٧، ١٥)، (نصر، ٢٠٠٧، ٣٨-٣٩)
- ✘ المعلم كباحث وخبير تكنولوجي: من خلال تحديث أداء المعلمين بتجريب أساليب تعليم متطورة، وصقل مهارات استخدامهم للتقنيات التكنولوجية المعاصرة، وتوظيفها في التدريس
- ✘ المعلم كمتعلم ومفكر ومبتكر: من خلال تشجيع تبادل الأفكار وطرق التدريس بين المعلمين، ومنحهم الفرص للتفكير والتأمل حول ممارساتهم التربوية، والقدرة على تقبل التغذية الراجعة.
- ✘ مصمم للخبرات التعليمية وميسر للعملية التعليمية: من خلال التأكيد على قيمة المهنية، والإحتراف في التعليم المدرسي الحديث والمساندة الطلابية.
- ✘ المعلم كمقوم للعملية التعليمية: وهذا يتم من خلال تزويد المعلمين بالأساليب المعاصرة لتقويم أداء طلابهم.

٤- ضعف ثقافة التنمية المهنية للمعلمين:

حيث أشارت دراسة (الصغير، ٢٠٠٣، ٩٠) حول واقع التنمية المهنية فى المدارس إلى ضعف انتشار ثقافة التنمية المهنية فى المدارس، ومن مظاهر هذا الضعف مايلي:

- أن متابعة الجديد فى مجال التربية أو التخصص محدود للغاية، مع ضعف الإهتمام بالبحوث الإجرائية.
- افتقار المجتمع المدرسى لممارسات التنمية المهنية مثل: تبادل الآراء والزيارات الصفية والنقد الموضوعى والندوات وورش العمل والتعلم من المصادر المتنوعة.

٥- مبررات مرتبطة بضعف برامج إعداد المعلم بكليات التربية:

على الرغم من قيام كليات التربية بدورها فى إعداد المعلم إلا أنه يوجد بعض جوانب القصور فى أدائها وتحقيقها لأهدافها، منها:

- ضعف توظيف نظريات التعلم والدراسات التربوية، مع قلة الإهتمام بالتعلم الذاتى للطلاب المعلم.
- ضعف برامج التربية العملية، وغياب الجانب التطبيقى فى أغلب الأحيان.
- عدم الإهتمام الكافى بالمستحدثات التكنولوجية فى التدريس.
- التركيز على إكساب المعلومات أكثر من توظيفها. (سالم، ٢٠٠٩، ١٧٢)
- هناك الكثير من خريجي كليات التربية ليس لديهم الإستعداد أو القدرة على التدريس، بالإضافة إلى ضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم. (عزب، وإسماعيل، ٢٠٠٩، ٨١)
- جمود الخطط الدراسية المقررة والمناهج وضعف ملاحظتها لمعطيات العصر. (داود، ٢٠٠٨، ٥٧-٥٨)

وفى هذا الصدد أشارت دراسة (صادق، وآخرون، ٢٠١٣، ٤٣٩) إلى ضعف دور كليات التربية فى القيام بدورها فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

٦- مبررات مرتبطة بقصور وضعف برامج التدريب أثناء الخدمة:

باستقراء واقع الدراسات السابقة فى المجال يتضح وجود الكثير من أوجه القصور والضعف فى برامج التنمية المهنية للمعلمين بمختلف المراحل الدراسية؛ سواء من خلال القنوات الرسمية الممثلة فى الدورات التدريبية التى تعقدتها الأكاديمية المهنية للمعلمين أو التى تعقدتها وحدات التدريب بالمدارس، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ويتضح ذلك من خلال الدراسة التى قام بها (المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤، ٣٥-٣٨)،

والتي أكدت على فشل كثير من برامج التدريب أثناء الخدمة في تزويد المعلم بما يفى من مهارات متجددة، وكذلك وجود العديد من المشكلات في تلك البرامج، من أهمها:

- مشكلات تتعلق بالمدرّب: من حيث الافتقار إلى معايير اختيار المدرّب الكفاء، وضعف المكافآت والحوافز ونقص أعداد المدرّبين المتخصصين.
- مشكلات تتعلق بالمحتوى التدريبي: وأهمها التكرار في معظم البرامج التدريبية، والمفارقة بين الأهداف الموضوعية للبرنامج ومحتواه، وعدم احتواء البرنامج التدريبي على ما يشجع المعلمين على التعلم الذاتي والنمو المهني وعدم ملائمة الخطة الزمنية المحددة للبرنامج مع محتواه.
- مشكلات تتعلق بالمتدرّب: من عدم مراعاة الإحتياجات التدريبية للمعلمين، وسلبية المتدرّب في اختيار البرامج التدريبية ومحتواها ومواعيدها.
- مشكلات تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي وعمومية وشمولية الأهداف، وافتقارها إلى الصياغة الإجرائية القابلة للقياس والتقويم.
- مشكلات تتعلق بالتقويم: مثل الافتقار إلى المعايير الحاسمة في التقويم مما يؤدي إلى شكلية وروتينية التقويم، وعدم استمراريته والمجاملة في لجان التقويم، وعدم جدية بحوث المتدرّبين كوسيلة لتقويمهم. ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (الزعيبر، ٢٠١٢م، ١٢-١٣).

وفي هذا الصدد أشارت دراسة كل من (البيلوي، ٢٠٠٩)، و(جامعة الدول العربية واليونيسيف، ٢٠١٠) إلى أن ثمة أوجه قصور وتحديات تواجه الوزارة فيما يتعلق ببرامج التنمية المهنية للمعلمين منها:

- عدم توفر عدد كاف من القيادات التربوية والإدارية؛ ذي رؤية وقدرة على قيادة برامج إصلاح التعليم، وتحسين برامج التنمية المهنية للمعلمين.
 - قلة وجود البرامج الداعمة في مجال التنمية المهنية للمعلمين؛ مما أدى إلى وجود نسبة غير قليلة من المعلمين تقع تحت مظلة الرسوب الوظيفي الذي يهدد الكثير منهم بعدم الحصول على درجات الترقية الخاصة بهم، ومن ثم دعمهم مادياً.
- في حين أشارت دراسة (الثبتي، ٢٠٠٩، ٣١٣-٣١٤) إلى وجود أوجه قصور بالدورات التدريبية التي يتم تنفيذها بمراكز التدريب التابعة لإدارات التربية والتعليم، اتضحت فيما يلي:

- عدم وضوح الخطط الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة، وتركيز البرامج التدريبية على أسلوب المحاضرات والنشرات.
 - البرامج التدريبية المتوفرة لا تركز على التصورات المستقبلية، ولا تسعى لمواجهة متطلبات العصر المتجددة، فضلاً عن ضعف اهتمام البرامج التدريبية بمشكلات المعلمين وحاجاتهم، والمشكلات اليومية التي تواجههم في الميدان مثل: انتشار بعض الظواهر السلبية كالاتكالية، وضعف الإنجاز.
- وأكدت دراسة (الخراشي، ٢٠١٠) على أن مؤسسات التنمية المهنية تواجه تحديات عديدة تتعلق؛ بتحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمين، وبناء برامجها، ومتابعة نتائجها، وتقييمها على مستوى الفرد والمؤسسة.

٧- مبررات مرتبطة بضعف التكامل بين إعداد وتدريب المعلم قبل وأثناء الخدمة:

حيث أن الإعداد قبل الخدمة تتولاه كليات التربية، بينما تتولاه إدارات ووحدات التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم أثناء الخدمة، فضلاً عن الأكاديمية المهنية للمعلمين، دون أن يكون هناك تنسيق تام بينهما، وبالتالي تفتقر مؤسسات إعداد وتدريب المعلمين للبحث والتجريب التربوي كأساس لتحسين برامجها. (موسى، ٢٠١٤، ٣٦٣)

٨- مبررات مرتبطة بالإصلاح المدرسي الشامل، وتتضمن:

- إدراك أهمية الثروة البشرية في التنمية، وبالتالي توجه الدول إلى التسابق في تطوير التعليم لإعداد النشء، وهذا يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المعلمين. (الذبياني، ٢٠١٤، ١٢٠-١٢١)
- إن التدريس عملية لم تقم على مجرد الخبرة، فهي عملية فنية تقوم على مبادئ تربوية، وترتكز على أسس تعليمية وتنتهج أساليب علمية وتستخدم إجراءات وتقنيات يصعب ممارستها دون تنمية مهنية مستدامة. مع حاجة المعلمين إلى الحافز المهني الذي يمكنهم من تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم. (نصر، ٢٠٠١، ٢٠٢-٢٠٣)
- المستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم؛ مما يتطلب من المعلم مواكبة هذا التطور والتغير.
- تعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة، ومن ثم وجب على المعلم مواكبة ذلك؛ من خلال التنمية المهنية. (الدخيل، ٢٠١٦، ٣٠٨)

مبادئ التنمية المهنية للمعلمين:

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

- أن تتسم عملية التنمية المهنية للمعلمين بالاستمرارية، بحيث تكون برامج التنمية المهنية نابعة من مبدأ التعليم مدى الحياة.
- المصداقية؛ ويتم ذلك من خلال مراعاة تناسب البرامج مع جميع المعلمين في مؤسسات التعليم.
- تقديم حوافز تشجيعية معنوية ومالية للمشاركين؛ واعتبار حضور البرامج التدريبية واجتيازها أحد بنود سلم الترقيات (إسماعيل، ٢٠٠٩، ٣٠٠).
- أن تكون برامج التنمية المهنية واضحة الأهداف، وقابلة للتنفيذ.
- أن تقوم برامج التنمية المهنية على تلبية حاجات المعلمين والمدارس والوزارة.
- أن تراعى برامج التنمية المهنية الفروق الفردية بين المعلمين في جميع المراحل.
- أن تعتمد برامج التنمية المهنية على الأنشطة التجديدية المثيرة للدافعية والتحدى ضمن الجوانب العملية لمهنة التعليم، وتتسم بالمرونة وتعدد الاختيارات.
- أن تقوم على أساس الكفايات التعليمية وتراكم الخبرات التدريبية. (عياصرة، ٢٠٠٥، ٢٨، ٣١، ٣٨-٣٩)

ومن مبادئ التنمية المهنية للمعلمين أيضاً، مايلي:

- توفير المزيد من المعرفة العامة حول عمليات التعليم والتعلم، مع ضمان عمق المحتوى، وتوفير أساس قوى في أصول التدريس.
- المساهمة في تحقيق إنجازات قابلة للقياس في تعلم الطلاب.
- توفير الوقت الكافي والدعم والموارد المالية اللازمة؛ لتنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين. (Amadi, M.N, 2013, 175)

وفي هذا الصدد، أشارت دراسة (النوي، ٢٠٠٨، ٢٨٠-٢٨١) إلى أن برامج التنمية

المهنية للمعلمين، ينبغي أن تتم وفق المبادئ الأساسية التالية:-

- ١- التعليم المبني على النتائج **Results Driven**: حيث يتم التركيز على ما يتعلمه الطلاب وما يستطيعون القيام به، ويعتبر ذلك مؤشراً على نجاح عمليات التنمية المهنية، فالحكم على فعالية برامج التنمية المهنية يتم من خلال التغييرات في الممارسات التعليمية داخل الفصول الدراسية ونتائج الطلاب.
- ٢- البنائية **Constructive**: يجب أن تستند برامج التنمية المهنية على المشاركة النشطة والفاعلة من جانب المعلمين المتدربين.
- ٣- المعايير **Standards**: يجب أن تستند التنمية المهنية إلى المعايير المحددة عالمياً لضمان جودة برامج التنمية المهنية في المواد الدراسية المختلفة وفي استخدام التكنولوجيا في التدريس.
- ٤- الإستمرار **Ongoing**: التنمية المهنية عملية مستمرة، يجب أن تكون المدرسة محورها.
- ٥- إعداد وتدريب المتدربين: يجب إعداد المتدربين إعداداً عميقاً في التخصص وفي مهارات التطبيق العملي داخل الفصول الدراسية ومهارات التواصل والاتصال واستخدام التكنولوجيا التعليمية بكفاءة وفعالية.
- ٦- استخدام التكنولوجيا: يجب استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في برامج التنمية المهنية بحيث تشكل التكنولوجيا محوراً أساسياً؛ لإحداث نقلة نوعية في هذه البرامج تتناسب ومتطلبات القرن الحادي والعشرين.

أساليب التنمية المهنية للمعلمين:

تتعدد أساليب التنمية المهنية للمعلمين، ولعل من أهمها ما يلي:

- ١- أسلوب المناقشة **Discussion**: وهي عبارة عن مشاركة المعلمين بالأسئلة والنقاش في المقرر وغيره، والإستفسار عن الأسئلة، والمشاركة في طرح الحلول والبدائل.
- ٢- العصف الذهني **Brain storming**: يعمل هذا الأسلوب على تشجيع المعلمين المتدربين على إنتاج عدد كبير من الأفكار، والعمل على توليدها، بغرض تنمية قدراتهم العقلية وتوليد الأفكار حول مشكلة ما تطرح على المتدربين خلال الجلسة، ويمتاز هذا الأسلوب بجمع المعلومات بطريقة سريعة، والتشجيع على المشاركة، وتوليد الإجابات التلقائية الحرة، والقيام بمناقشتها وتقييمها (محمد، وحواله، ٢٠٠٥، ١٨٢)، و(Postholm M.B,2012,604).

٣- **تمثيل الدور Role Playing**: ويعتمد هذا الأسلوب على مشاركة المعلمين فى تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة أو العمل، ويستخدم هذا الأسلوب بصفة أساسية فى التدريب على المواقف التى تتطلب مواجهة مباشرة بين الأفراد فى مواقف تفرضها طبيعة العمل. (المنشاوى، ٢٠٠٩، ١٧٠٧)

٤- **أسلوب التعلم الذاتى**: وهو ذلك الأسلوب الذى يتم بموجبه تزويد المعلم بالمعارف والمعلومات التى تساعد على تطوير كفاءته المهنية والعلمية وثقافته العامة، وهو ينشأ من دافع داخلى، ورغبة من المعلم فى تحقيق النمو المهنى؛ من خلال القراءة والبحث، والإستعانة بالمكتبة باستخدام مراجعها المختلفة؛ لمواكبة النظريات التربوية الحديثة، وملاحقة كل ما هو جديد؛ مما يصلح الجانب الشخصى والمهنى للمعلم. وللتعلم الذاتى أشكالاً متنوعة؛ يمكن للمعلم الإستعانة بها لتحقيق التنمية المهنية، ومنها:-

أ- **التعليم بالمراسلة Correspondence Learning**: وهو أسلوب يعتمد على

إيصال مواد التدريب والتعليم للمعلمين فى مكان عملهم، وذلك عن طريق المراسلة.

ب- **التعليم المبرمج Programmed learning**: وهو عبارة عن استخدام للمواد

والإجراءات التى تكون برنامجاً فى التعلم الذاتى، والبرنامج عبارة عن سلسلة من

العمليات المعدة مسبقاً لتشكل عملية تقدم للمتعلم تؤدي إلى توصيله إلى أغراض

سلوكية محددة فى التعليم.

ج- **القراءة الموجهة والذاتية**: ويقصد بها التنقيف الذاتى؛ بحيث يقرأ المعلم كل ما

يتعلق بتخصصه وغير تخصصه؛ وهو بذلك يعد أسلوب تعليمى يهدف إلى تنمية

كفايات المعلمين أثناء الخدمة؛ من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية،

وتبادل الكتب واقتنائها، وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً. (الذبيانى، ٢٠١٤، ١٣٨)،

و(التوبى، ٢٠١٠، ٦٩)، و(الأبيض، والحربى، ٢٠١٤، ٢٢)

٥- **تبادل الزيارات الصفية**: وهى من أهم الوسائل التى تستخدم فى التدريب أثناء الخدمة لرفع

الكفاءة المهنية للمعلمين، وهى تتم من خلال زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل الصف،

وقد تتم الزيارات المتبادلة بين معلمى مدرسة واحدة، وبين معلمى مادة واحدة أو مواد

مختلفة، وذلك تحت إشراف مدير المدرسة أو المشرف التربوى؛ ويمكن توسيع نطاق

الزيارات حتى يمكن للمعلمين بالمؤسسات الأخرى الاطلاع على الخبرات المختلفة، ويعد

هذا الأسلوب من الأساليب الإشرافية الجماعية في الميدان التربوي والقائمة على اللقاءات المهنية، والتي يتم فيها تبادل للخبرات، ومشاورات علمية فنية بين المعلمين؛ حتى يمكن لكل منهم الاستفادة مما يستخدمه الآخرون من الطرق والأساليب التي يتبعونها في الأداء التدريسي، كما تتضمن عرض لقضاياهم ومشكلاتهم والبحث فيما بينهم عن الحلول بطرق علمية تربوية، كما أنه يكسب المعلم ثقة بنفسه، وانتماء لمهنته، ويحقق نتائج إيجابية متميزة تسهم في التنمية المهنية للمعلمين. (الأبيض، والحري، ٢٠١٤، ٢٣، ٢٥)

٦- أسلوب التدريب عن بعد: ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام الوسائط التقنية والتكنولوجية المتطورة مثل الإنترنت والفيديوكونفرانس وغيرها. (المنشاوي، ٢٠٠٩، ١٧٠٩-١٧١٠)

٧- أسلوب ورش العمل **work shop**: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في تدريب المعلمين؛ حيث يساعد على إيجاد فرص التعاون والعمل كفريق، والمشاركة في حل المشكلات، ويقوم الفريق بتوزيع موضوعات الدراسة والتدريب بطرق المجموعات، وذلك بهدف دراسة المشكلة، ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها بطرق موضوعية، وترتيب أهداف ورش العمل بصورة مباشرة بالمشكلات والاحتياجات المرتبطة بالواقع. (خليل، ٢٠٠٩، ٤٢٦)

٨- أسلوب التدريب الإلكتروني (القائم على الحاسب الآلي) **Computer Assisted training (CAT)**: ويتضمن هذا الأسلوب استخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي وشبكات الوسائط المتعددة؛ حيث تقوم مراكز ومؤسسات التدريب بتصميم مواقع خاصة للتدريب على شبكة الإنترنت، يتعلم فيها المعلمين؛ حيث يتميز التدريب الإلكتروني بالمرونة؛ لأنه يساعد المتدربين على التدريب والتعلم دون التقييد بالمكان والزمان. (الذبياني، ٢٠١٤، ١٣٩) وقد شهدت العقود الأخيرة نمواً كبيراً في تنوع برامج التعليم عن بعد والمبادرات الجديدة باستخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وذلك لتلبية الحاجة عند نقص المعلمين، والطلب على مزيد من التعليم المستمر للمعلمين في عالم متغير (Amadi, M.N., 2013, 173)، ويتطلب ذلك تنمية مهارات المعلم على استخدام شبكة الإنترنت والتجول في الصفحات الإلكترونية والبحث عن معلومات محددة من خلال محركات البحث، والاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة. (الهنشيري، ٢٠١٤، ٤٧٨)

كما يمكن برمجة المواد التدريبية للإفادة منها في النمو المهني للمعلم عندما يستخدمها في التعلم الذاتي؛ بحيث يمكنه من اكتشاف معارف ومعلومات جديدة، وتنمية مهارات معينة لديه. وعليه فإن المعلمين بحاجة إلى تنمية مهنية لاكتساب الكفايات اللازمة للتعامل مع الحاسوب والإنترنت والبرامج المختلفة وتطبيقاتها التربوية، وهناك أمثلة واسعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الغرض، منها:

أ- أسلوب التدريب المبني على الفيديو التفاعلي **InterActive Video Based Training**:

يعتمد هذا النوع من التدريب على الجمع بين مزايا التعليم عن طريق الفيديو، وعن طريق الكمبيوتر والإنترنت، وفي هذا النوع من التدريب تعرض المادة التدريبية بطريقة مناسبة، ويتفاعل المتدرب مع البرنامج، وتقدم تغذية راجعة فورية للمتدربين؛ لتصحيح أخطائهم وتعديل سلوكهم (موسى، ٢٠١٤، ٣٧٠-٣٧١)، كما يتميز هذا النوع من التدريب بقدرته على تشجيع وتحفيز المتدربين على توجيه النقد، وتوفير إمكانيات التحكم والسيطرة؛ فضلاً عن تركيز انتباه المشاركين ومن ثم إضافة أبعاد جديدة للمحتوى التدريبي. (عاشور، والسلنتي، ٢٠١٧، ٤٩٥-٤٩٧)

ب- مركز المعلمين الافتراضي Teacher on Line: وهو يسمح لربط المعلمين إلكترونياً لمعرفة عمل الآخرين، وإنشاء مجتمع افتراضي الممارسة، وتبادل الأفكار من خلال الدروس الحية، والوصول إلى مجموعة متنوعة من الأفكار؛ من خلال مشاركة مصادر التعليم والتعلم والروابط إلى المواقع الأخرى.

ج- Edu Net: وهي خدمة إنترنت تعليمية متكاملة للطلاب والمعلمين، وهو يوفر تدريب للمعلمين عبر الإنترنت، ويعزز التواصل بين المعلمين والدعم؛ من خلال توفير مواد التدريب الذاتي عبر الأندية والمنتديات على الإنترنت. (Amadi M.N., 2013, 177)

٩- أسلوب التدريب المعتمد على التدريس المصغر (التدريب المصغر) **Micro-Teaching Based Training (MTBT)**:

ويعتمد على تجزئة المواقف التعليمية المعقدة إلى مواقف يتم تعلمها بسهولة والتدريب عليها، ويحلل الموقف التدريبي إلى عناصره الأولية، وتحديد المهارات المطلوبة لكل عنصر منها، وتدريب المعلم على كل مهارة منها على حده، وهذا الأسلوب يغلب عليه الطابع العملي التطبيقي. (المنشاوي، ٢٠٠٩، ١٧٠٩)

١٠- أسلوب التدريب المبني على الكفايات **Competency Based Training (CBT)**:

وتعتمد هذه البرامج المبنية على الكفايات على تحديد أهداف واضحة وصريحة لتدريب المعلمين، وتعمل هذه البرامج على تحقيقها، وتشمل الكفاية التدريبية جانبين: معرفي، ومهاري، ويتم هذا النوع من التدريب من خلال تحديد الكفايات الأساسية للمعلمين مثل: كفاية تدريس مادة التخصص.

١١- **التدريب المبني على الأداء (Performance Based Training (PBT):** تعتمد هذا البرامج على مفهوم الأداء الذى يعنى الفعل والعمل الإيجابى النشط؛ لاكتساب المهارة أو القدرة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية، وتحتوى هذه البرامج: المعارف والقدرات والمهارات والمهام المطلوب أدائها من المعلم المتدرب، ويفيد هذا النوع من التدريب فى التدريب العملى على المهارات ويساعد على إظهار الفروق الفردية بين المتدربين. (أحمد، ٢٠٠٤، ٢٩٣)، (خليفة، ٢٠٠٥، ٥٥-٥٦)، (محمد، وأحمد، ٢٠١٢، ٤٢-٤٣)

١٢- **أسلوب التدريب القائم على المدرسة (School Based Training (SBT:** يمثل التدريب على رأس العمل داخل المدرسة أسوباً حديثاً لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، فبعد أن كان التدريب يتم فى مؤسسات خارج المدرسة، انتقل التدريب إلى داخل المدرسة؛ بهدف رفع كفاءة المعلم فيما يتعلق بالممارسات التربوية داخل الفصل الدراسى، وتطوير أداء المدرسة ككل فى عمليات التعليم والتعلم، (نور، ٢٠٠٩، ٢٠٧) وقد تنامى هذا الإتجاه نحو مايسمى بتوطين المعلمين داخل مدارسهم مرة أخرى؛ بحيث يجدون داخلها الجانب الأكبر من احتياجاتهم للنمو المهني، وارتبط هذا الإتجاه بحركة إعادة تشكيل المدرسة أو التنمية المهنية للمدرسة، وقد تطور هذا التوجه مع مرور الوقت؛ ليصبح للتدريب القائم على المدرسة دور هام فى تطوير المدرسة لذاتها، وتحسين أدائها، وعليه أصبح ينظر إلى برامج التنمية المهنية للمعلمين فى المدارس كأداة هامة لإحداث التغيير بالمدرسة، وجعلها أكثر فعالية. (نصر، ٢٠٠٧، ٤٥)، (موسى، ٢٠١٤، ٤٧١-٤٧٢)

١٣- **التنمية المهنية من خلال الصداقة والتعاون المشترك والتفاعل مع الزملاء:** ويساعد هذا الأسلوب على اكتشاف المعارف المهنية والعلمية وتنميتها؛ من خلال تفاعل المعلمين مع زملائهم الأكثر خبرة ومهارة فى مجال العمل (Murray A., 2010, 4)، ويمكن استخدام هذا الأسلوب فى تدريب المعلمين الجدد، وإكسابهم العديد من المهارات. (حسن، ٢٠١١، ٢٦)، ويتم هذا الأسلوب من خلال قيام المعلمين بتعليم بعضهم البعض؛ بحيث يصبح التدريس والممارسات المهنية المرتبطة به موضوعاً للتفكير والحديث بين المعلمين، فيعتاد المعلمون ملاحظة بعضهم البعض أثناء التدريس، ويقدمون التغذية الراجعة، وملاحظاتهم النقدية، ويتعاونوا فى الإعداد والتخطيط لموادهم التدريسية، ويتشاركوا فى المعارف والخبرات؛ مما يسهل عملية الدعم، والنمو المهني المستمر للمعلم. (الهنشيري، ٢٠١٤، ٤٧٧)

مداخل التنمية المهنية للمعلمين:

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

١- مدخل تدعيم المعلمين الجدد Induction program:

يقوم هذا المدخل على تقديم برنامج دعم للمعلمين الجدد وهم في المدارس؛ فالبداية الجيدة المصاحبة لعملية الإرشاد ستؤثر على مستقبل المعلم الوظيفي ورغبته في البقاء بمهنة التدريس، كما تنعكس على رغبته في التغيير بطريقة إيجابية.

وتستند برامج رعاية المعلمين الجدد إلى مجموعة متشابكة من الدواعي، منها:-

- حاجة المعلمين الجدد إلى الإرشاد والمساندة؛ ليصبحوا فاعلين في المنظمات المتعلمة وحاجاتهم إلى التقليل من إحساسهم بالعزلة، فضلاً عن تعزيز النمو الشخصي والمهني ونقل الثقافة والمعرفة الضمنية خلال السنة الأولى من التدريس. (الجمال، ٢٠١٧، ١١٤، ١٣٢)

- حاجة المعلمين الجدد إلى التوجيه والمساندة في مجالات التخطيط للتدريس واستراتيجيات التعليم، وإدارة سلوك التلاميذ والتقويم وإدارة الصف. (الحجازين، ٢٠١٨، ١٤٩)، (العنزي، ٢٠١٦، ١٠٢) وهنا يظهر دور المشرف التربوي في النمو المهني وتطوير مهارات المعلم الجديد من خلال الاجتماعات وتوفير الأدلة والنشرات والزيارات الصفية. (أبوسمرة، ومعمر، ٢٠١٣، ٢٧٩)

كما أن لمدير المدرسة دور هام في عمليات التهيئة والإرشاد للمعلمين الجدد، وتظهر القيادة الداعمة في كيفية تكوين مناخ يتسم بالإحترام والألفة، تسوده ثقافة التعلم وخلق الفرص للقيم والرؤى المشتركة، وتعزيز العلاقات المهنية بين المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة وتحسين الروح المعنوية. (Cherian F.and Daniel Y.,2008,7)

وهكذا تتضح أهمية برامج التدعيم أو المساندة للمعلمين الجدد،؛ كونها أصبحت تمثل أحد أهم المداخل المستخدمة لضمان التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

٢- مدخل البحث الإجرائي Action Research:

يعتبر البحث الإجرائي أحد المداخل المهمة في التنمية المهنية للمعلم، والبحث الإجرائي هو نمط من البحوث يمكن المعلمين من دراسة وفحص أدائهم ومواجهة المشكلات التي تعترض عملهم داخل الصفوف والمدارس. (الدرج، ٢٠٠٧، ٧٦)

ويقصد بأسلوب البحث الإجرائي: عملية تعلم مستمرة وتفكير تأملي، وتعتمد على تأمل المعلم الباحث في الممارسات التي يقوم بها في الحقل التربوي؛ بهدف تحسين ممارسته التربوية وفهم أفضل لطبيعة العملية التربوية. (عبد القادر، والعمرى، ٢٠١٥، ١٤٠)، ويمثل مدخل البحث الإجرائي نموذجاً للتنمية المهنية من داخل المدرسة وليس من خارجها؛ حيث تتم صياغة برامج التنمية المهنية من قبل المعلمين أنفسهم، ويقومون بتنفيذها وتقويمها في ضوء ما تسفر عنه من تعديل في سلوك التلاميذ، أو تحسين في تحصيلهم الدراسي أو تلبية احتياجات واهتمامات خاصة، وتحسين للمدرسة ككل. (النبوي، ٢٠٠٨، ٢٨٨) والبحوث العلمية الإجرائية تسهم في التنمية المهنية للمعلمين، وتؤدي إلى زيادة معارفهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتسابهم مهارات التواصل والتفاعل؛ وتحسين أدائهم. وعليه ينبغي تشجيع المعلمين على إجراء البحوث التي تتصل بمجال العمل. (Kirkwood, M.&Christie D.,2006)

٣- مدخل التفكير في الممارسات المهنية:

يعد التفكير أو التأمل في الممارسات المهنية من أهم مداخل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدرسة، والتفكير هو بمثابة موقف مشكل أو خبرة تعليمية يمر بها المعلم ويستفيد منها في تعديل ممارساته، وجعلها أكثر جدوى؛ فالفعل التفكيرى هو فعل واع يخرج بالمعلم من دائرة الإنخراط دون وعى في ممارسات تدريسية تقليدية غير فعالة إلى ممارسات أكثر فعالية بحيث يعمد إلى نقد وتحليل كل أفعاله وممارساته والوقوف على ما يوجد خلفها من أفكار ومعتقدات توجهها؛ فينظر المعلم إلى جدوى ما يقوم به خلال عملية التدريس من أفعال ويحاول التغلب على المشكلة المتمثلة في الفجوة بين النظرية التي يستند إليها في ممارساته وبين نتائج تلك الممارسة ليصل في النهاية إلى أفكار جديدة موجهة بالممارسة وصولاً إلى الممارسة الواعية أى إلى مستوى الوعى المهني المرتفع كغاية نهائية. وعليه فالمعلمون بحاجة ماسة للتفكير ملياً قبل وبعد ما يقومون به من أفعال. (الضمور، ٢٠١٦، ٥٧)

ويعتبر التفكير والتأمل ليس فقط مدخلاً للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين؛ بل مدخل للتحسين التربوي الشامل، باعتباره يستهدف تحسين الأفراد وبالتالي المدارس والنظم التربوية المختلفة، وتعنى الممارسة التفكيرية إحداث نوع من التكامل بين التفكير والفعل بهدف تحسين المدرسة؛ من خلال تطوير أداء المعلمين أنفسهم؛ فالتطوير التربوي الهادف للأداء الأكاديمي للمعلم إنما ينطلق من خلال مراجعة الأساليب التربوية التي يتم تبنيها أثناء عملية التدريس بغية إحداث التغيير الإيجابي، ولذا فالفعل التفكيرى قائم على إعادة النظر والتأمل في

المعتقدات والقيم والممارسات التربوية السائدة في ضوء أعمال العقل والفكر من منظور شخص المعلم نفسه. (بلجون، ٢٠١٠، ٧٠٧-٧٠٨)

وفي نموذج التنمية المهنية المستند إلى التفكير فإن الأفراد هم مركز المدرسة، وإن التغيير أو التطوير التنظيمي للمدرسة يتم من خلال تغيير ذهنية الأفراد ولاسيما المعلمين باعتبارهم قادة التغيير الحقيقي في المدرسة.

٤- المعايير العالمية مدخل للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين :

لقد بدأت حركة معايير برامج التنمية المهنية للمعلمين في التسعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، من قبل السلطات القضائية التعليمية المختلفة والمنظمات المهنية التي رأت أن أطر ومعايير التنمية المهنية تساعد في تحقيق النمو المهني للمعلمين.

وتهدف معايير برامج التنمية المهنية إلى تنمية قدرة المعلمين على ممارسة عمليات التقييم الذاتي، وإكسابهم القدرة على تخطيط برامج التنمية المهنية الذاتية، ومواصلة عمليات التعلم مدى الحياة، وتوجيه قرارات التنمية المهنية الفنية والتنظيمية وعمليات التقييم والمساءلة لمسارها الصحيح. (أحمد، وآخرون، ٢٠١٢، ٣٦-٣٧)، وهذه المعايير يجب مراعاتها عند بناء خطط التنمية المهنية، وتنقسم هذه المعايير إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي: معايير متعلقة بالإطار - ومعايير متعلقة بالعمليات - ومعايير متعلقة بالمحتوى. (الحر، ٢٠٠٣، ١٦)

وتضع العديد من الدول، ممثلة في وزارة التربية والتعليم معايير للتنمية المهنية تبدأ من مرحلة ما قبل التخرج وتستمر في مرحلة رعاية المعلمين الجدد، ثم التنمية المهنية المستدامة عبر الحياة المهنية للمعلمين؛ من خلال قناعة مؤداها أن المعلمين الفاعلين هم متعلمون مدى الحياة، وأن التنمية المهنية عملية مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات واكتساب المعارف والإتجاهات الجديدة وتطوير أساليب وطرائق أكثر فعالية لتحسين تعلم التلاميذ بالمدارس.

وقد تبنت وزارة التربية والتعليم في مصر مجموعة من المعايير المهنية للمعلمين لتحقيق أهداف التعليم المنشودة وفق رؤية واضحة ومحددة، وقد ظهر الاهتمام بمعايير برامج التنمية المهنية متزامناً مع إعداد وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣م (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣) والمعايير الموضوعية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام ٢٠٠٩م (جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

٥- ملف الإنجاز المهني مدخل للتنمية المهنية للمعلمين:

يعرف ملف الإنجاز المهني للمعلم بأنه "حقيبة تتضمن ما يجب أن يفعله المعلم، ويعرفه، وينجزه، وكيفية الإنجاز؛ بحيث يشير محتوى هذه الحقيبة إلى مدى نمو المعلم الأكاديمي والمهاري والوجداني والإبداعي والمهني، بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي منحت له من قبل المسؤولين، ويكون تصنيف هذه الحقيبة محدداً لمنجزات المعلم على فترات زمنية متتابعة، حتى تبرز مدى تطور أداء المعلم، (العتيبي، ٢٠١٦، ١١١) ويعد استخدام ملف الإنجاز المهني للمعلم Teacher Portfolio أحد أهم مداخل الارتقاء بمستوى أداء المعلم؛ التي تسهم في تعزيز نموه المهني، وتوثيق أدائه وخبراته وأنشطته المتنوعة في العملية التعليمية (باركندي، ٢٠١١، ١٤٩)، وتشجيعه على التعلم المستمر، والتقويم الذاتي، وتبني أساليب التفكير والتأمل والممارسة الواعية؛ التي يجسد من خلالها فلسفته المهنية ومعتقداته التربوية؛ بالإضافة إلى أنه يشجع على التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين؛ الأمر الذي يساعد على إيجاد نوعية جديدة من المعلمين المتميزين والمبدعين. (السويد، ٢٠١٥، ٢٥-٢٦)

٦- المنظمة المتعلمة مدخل للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين (التنمية المهنية**المتركزة على المدرسة):**

يمثل مدخل التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة اتجاهاً تربوياً حديثاً وهاماً؛ لأنه يهتم بالتنمية المتكاملة والشاملة لجميع المعلمين في المدرسة، وقد ارتبط ظهور برامج التدريب داخل المدرسة في الدول التي أخذت به بحركات الإصلاح التعليمي وتطوير النظام المدرسي؛ بما يحقق فاعلية المدرسة والتوجه نحو اللامركزية ونقل سلطة اتخاذ القرار إلى داخل المدرسة وتحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة وتأكيد المسؤولية، والمساءلة، ومواجهة المشكلات؛ ومحاولة حلها وقت حدوثها (عبد اللاه، ٢٠١٦، ٤٤٣)؛ ومن خلال هذا المدخل تعمل المدارس في سعيها نحو تحقيق الإصلاح المدرسي على تكوين بيئة مدرسية مناسبة للتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وتحويل المدرسة من بيئة تعليم إلى مجتمع مهني للتعليم لجميع الموجودين بها. (شحاته، ٢٠٠٧، ١٤)

ويؤكد مدخل الإصلاح القائم على التنمية المهنية للمعلمين على أن المعلمين بالمدرسة يتعاملون على أن المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة قائمة بذاتها، وأنها الوحدة الأساسية التي يجب التركيز عليها لإحداث التغيير وإصلاح النظام التعليمي ككل؛ ومن ثم فإن هذا المدخل يقوم

على فكرة رئيسة مفادها أن المدرسة هي المنبع والوحدة الأساسية للإصلاح، وأن المعلمين في عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة يزداد تعاونهم ودعمهم لبعض ويتكون لديهم شعور العمل بروح الفريق، وامتلاك هدف واحد ورؤية واحدة، وخطة عمل واحدة، ومن ثم يصبحون أكثر تأثيراً وفاعلية في تحقيق جودة التعليم داخل مدارسهم. (عبد العزيز، ٢٠٠٥، ١٣٨)

كما أن التنمية المهنية على مستوى المدرسة هي المدخل الأكثر فاعلية في تدعيم الأبعاد المهنية لدى المعلمين؛ بهدف رفع كفاءة المعلم فيما يتعلق بالممارسات التربوية الفعلية داخل الصف الدراسي، وتطوير أداء المدرسة ككل في عمليات التعليم، وأن تصبح المدرسة مجتمعاً مهنيًا، ووحدة للفعل والإصلاح القائم على جهود المعلمين والإدارة المدرسية، والمشاركة المجتمعية؛ مما يتولد عنه الشعور بضرورة العمل على تحقيق أهداف الإصلاح المدرسي في ظل الرغبة النابعة من الداخل؛ لتحقيق النجاح والوصول إلى الأداء الأفضل للمدرسة ككل. (عبد اللاه، ٢٠١٦، ٤٤٩) وعليه، لقد تغيرت النظرة التقليدية للمدرسة والتي تقوم على أن المعلم يعلم والمتعلم يتعلم والإداريون يديرون المدرسة، فلم يعد هناك تسلسل هرمي تقليدي؛ بل أصبحت المسئوليات متعددة والأعباء المهنية متنوعة؛ الأمر الذي يتطلب أن يصبح الجميع متعلمًا. (عتريس، ٢٠١٠، ٣٠-٣١)

وتعتبر المنظمة المتعلمة مدخلاً أساسياً لإحداث تغيير جوهري وحقيقي ومنظم ومستمر في المدارس؛ باعتبارها منظمات قابلة للتعلم يمكنها تنفيذ مشروعات التحسين والجودة بفعالية، ويمكنها أن تضمن التطوير المستمر والذاتي لأداء المعلمين، ومن هنا يمكن القول إن المنظمات المتعلمة مدخل فعال لضمان التنمية المهنية المستدامة للمعلمين. (السالم، ٢٠٠٥، ٢٤)، و(نوفل، ٢٠١٦، ٣٧) وهذا المدخل سوف تتناوله الباحثة بالتفصيل في المحور الثاني.

مما سبق يتضح مدى تعدد مداخل التنمية المهنية للمعلمين في المدارس، وإن كانت جميعاً تدور حول فكرة واحدة، وهي أن يتحول المعلمون داخل المدرسة إلى متعلمين دائمي التعلم؛ فيتعلم الأفراد من أنفسهم حين يتأملون ويفكرون في ممارساتهم، وحين يكونون في سعي دائم نحو التنمية المهنية الذاتية، ويتعلمون من زملائهم حين يلاحظون أدائهم ويستقون خبراتهم ويتعلمون من المواقف والمشكلات حين يمارسون البحث الإجرائي، ويتعلمون من المجالات والأبحاث التي تنشر المعلومات التربوية، ويتعلمون من شبكة المعلومات المحلية والعالمية. معنى هذا أن فكرة التعلم المستمر هي الفكرة المحورية التي تدور حولها كافة مداخل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس. (مدبولي، ٢٠٠٢، ٢٥-٢٦)

ثانياً: الإطار الفكري والفلسفي للمنظمة المتعلمة

مقدمة:

تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تفرزها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ حيث أصبح لزاماً على كل منظمة ترغب في البقاء أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية؛ العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها؛ وتبنى مفاهيم إدارية جديدة تساعدها على التكيف مع هذه المتغيرات، ولسد الفجوة بين ما هي عليه وما ينبغي أن يكون، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization (LO) والذي بدأ منذ عام ١٩٩٠ في ميادين الأعمال والصناعة، ثم بدأ يمتد إلى المنظمات التربوية؛ إلى أن أصبح ينتظر منها أن تكون طوق النجاة المأمول لإصلاح التعليم والوصول إلى المجتمع المتعلم، ويعتقد الآن بشكل واسع بمقدرة المنظمة المتعلمة على إحداث التنمية المهنية والتطوير المهني والتعلم المستمر لدى المعلمين والمجتمع المدرسي كله؛ مما يؤدي إلى تحسين مستمر في تعلم الطلبة، فالمدارس لا تستطيع تخريج طلبة دائمي التعلم ومتعاونين دون أن يكون معلموهم يمتلكون هذه الخصائص (عبابنة، والطويل، ٢٠٠٩، ٨٠)، وعليه فالتبني الواسع للمنظمة المتعلمة أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال (أبوغفش، ٢٠١٤، ١١، ١٨) لأداء المعلمين؛ لذا بدت الحاجة ماسة إلى تحول المؤسسات التربوية- ولاسيما المدرسة- إلى منظمة متعلمة. أو مدرسة متعلمة Learning School تتبنى فلسفة التعلم المستمر أو التعلم مدى الحياة (درة، ٢٠٠٤، ٦٣)، وأن الجميع لديه القابلية للتعلم (Davies, B, & Ellison, L., 2001, 78) ومن ثم فسوف تصبح أكثر ذكاءً في أداء عملها، ومواجهة التحديات التي تواجهها، ويحركها هذا التعلم نحو التطوير المستمر (عبابنة، والطويل، ٢٠٠٩، ٨١)، وهذا يفرض عليها أن تعمل على توفير بيئة داعمة للتعلم المستمر، وأن تمكن منتسبيها -ولا سيما المعلمين- من رؤية جماعية تشجع الحوار لمواجهة التحديات وتبنى أنماطاً تفكيرية حديثة، وتغيير الأنماط الإدارية السائدة للتخلص من البيروقراطية والتوجه نحو اللامركزية، وتقويض الصلاحيات وما يرافق ذلك من تدريب لضمان نجاح المعلم في أدائه لعمله ولإثراء ثقافة التعلم المستمر، ومواجهة التحديات وتحقيق مزايا تنافسية. (أبوأسنينة، ٢٠١٥، ٤٤١)

مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة بتعدد واختلاف الباحثين والعلماء والمنظرين وتعدد خبراتهم، وتباين مدارسهم الفكرية، وقد استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة *Knowing Organization*، والمنظمات المفكرة *Thinking Organization*، والمنظمات المؤهلة *Qualified Organization*، والمنظمات الساعية للتعلم، ويمكن فهم هذا المفهوم من خلال تفحص ومراجعة التعريفات التي جاء بها المفكرون في هذا المجال، ويعتبر الباحث الأمريكي *Peter Senge* أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه الضابط الخامس *The Fifth Discipline* الذي صدر عام ١٩٩٠ (senge,1990)، والمدارس المتعلمة الذي صدر عام ٢٠٠٠ (senge,2000)، وقد أكد سينج من خلال الفكر الذي قدمه على مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر الملئ بالتغيير والفوضى والإضطراب، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية (الحواجرة، ٢٠٠٩، ٤)، وبدأت بعد ذلك فكرة المنظمة المتعلمة بالانتشار بشكل واسع، وبدأت الكتابات تنتشر حول هذا المفهوم وحول ضوابط المنظمة المتعلمة (حمادي، ٢٠١٣، ٧٢) وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

فقد عرفها واتكنزومارسيك (*Watkins & Marsick, 1993, 75*) بأنها: "تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الإستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات لتحقيق التطوير المستمر". ويعرفها سينج (*senge, 1994, 4*) بأنها: "المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار علي زيادة قدراتهم وطاقتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتشكيل المستقبل التي ترغب في الوصول إليه، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم في مجموعات".

كما تعرف بأنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل تلقائي ودائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والعمل ضمن فريق عمل جماعي واعي في ظل وجود رؤية مشتركة لتحقيق أهداف تلك المنظمة". وتعرف أيضاً بأنها: "المنظمة التي تسعى باستمرار لتطوير ذاتها؛ من خلال تبني استراتيجيات قائمة علي التعلم المستمر تعمل علي توسيع قدراتها وإطلاق المجال لكافة العاملين بها والطلاب؛ للتعلم من بعضهم البعض وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر وتنتقل من ثقافة التعليم إلي ثقافة التعلم". (رمضان، ٢٠١٤، ٢٣٨٣-٢٣٨٤) ويتفق هذا التعريف مع ما

أشار إليه جوه (Goh,2003,217) ، و(محمد، ٢٠٠٦، ٣٥) في أن المنظمة المتعلمة هي " المنظمة التي تستخدم عن قصد هياكل واستراتيجيات وتمتلك نظم وعمليات وثقافة تشجع أعضائها علي التعلم المستمر تدعم اكتساب المعرفة، ونشرها، وتنمية قدرات أفرادها، والتعاون فيما بينهم، كما تهيئ بيئة عمل تيسر التعلم التنظيمي الفاعل بهدف التكيف الدائم مع البيئة المتغيرة، والتحسين المستمر للأداء التنظيمي، وبالتالي فمثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر علي التعلم".

كما يعرفها(البغدادى، والعبادى، ٢٠١٠، ٢) بأنها: " المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها، وفي تعديل سلوك العاملين بها من أجل أن تعكس المعرفة والرؤي الجديدة. ويعرفها (Marquardt,2002,2) بأنها: " المنظمة التي تعتمد علي الأسلوب الجماعي للتعلم بشكل فعال، وتعمل إدارتها باستمرار علي تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج. وهذا يتفق مع تعريف(أبو حشيش، ومرتجى، ٢٠١١، ٤٠٢) للمنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي تتصف بقدرتها علي تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل علي تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها علي التكيف مع المتغيرات المستمرة.

وقد اتفق كل من(أبوخضير، ٢٠٠٦، ١٠١)، و(أبوخضير، ٢٠٠٧، ١٢)، و(السقا، وآخرون، ٢٠١٦، ٧٣) على تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها علي التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة". وتعرف كذلك بأنها: " المنظمة التي يستطيع كل فرد من العاملين فيها تحديد المشكلات وحلها(الكساسبة وآخرون، ٢٠١٠، ١٦٦) ، وكذلك هي المنظمة القادرة علي إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها علي النمو والتعلم".(الكساسبة، وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٢)

ويعرفها كل من(Joan G. & Beth M.,2004,55) بأنها: تلك المنظمة التي تشجع موظفيها من أجل تحسين مهاراتهم حتي يتمكنوا من التعلم والتطور؛ وذلك من خلال اكتساب المعرفة، وكسر الحواجز، وتهيئة فرص الاتصال بينهم وتشجيعهم علي الإبداع وتحمل

المخاطر؛ بما يمكنهم من مواجهة التحديات والتغيرات المستجدة بشكل أسرع. ، كما تعرف كذلك بأنها: "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار، وتعمل في علاقات تبادلية وتكاملية، وتتسم بالتكيف المستمر مع البيئة، والانطلاق من تلقي الأوامر إلي التشاركية، وتنمية التدريب، والإبداع، وتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة. (محمد، ٢٠١٦، ٥٠)

ويعرفها كل من (Garvin D., Edmondson A. & Ginof., 2008, 109) بأنها: المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاثة عناصر أو مرتكزات رئيسة هي: بيئة داخلية داعمة للتعليم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم".

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "المنظمة التي تحث الأفراد فيها علي التعلم المستمر، ونقل خبرات هذا التعلم إلي بعضهم البعض، بحيث يسهم هذا التعلم المستمر في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبما يعكس ويتواءم مع ظروف البيئة المتغيرة. (السيد، ٢٠٠٥، ٧٥)، كما تعرف بأنها: "تلك المنظمة التي تتميز عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة". (الحواجرة، ٢٠١١، ١٦٨-١٦٩) هذا، وعند طرح مفهوم المنظمة المتعلمة في المجال التربوي يصبح لها صبغة خاصة، حيث يمكننا الحديث عن المدرسة المتعلمة، والتي يمكن تعريفها بأنها: "المدرسة التي توظف التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق التكيف والتميز، فهي المدرسة التي يتعلم فيها الجميع باستمرار ويديرون المعرفة فيما بينهم من خلال التأمل الفردي والجماعي والتدريب وبالتالي تنتشر المعرفة الضمنية فيما بينهم" (العزى، ٢٠١٧، ٤٩٥-٤٩٦) ويتفق كل من (جبران، ٢٠١١، ٤٣٠)، و(عواد، والحربى، ٢٠١٥، ٥٧٦) على تعريف المدرسة المتعلمة بأنها: "المدرسة التي يمارس فيها التعلم الفردي والتنظيمي للمعلمين والعاملين بشكل مستمر؛ لتحقيق الاندماج مع البيئة، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة من العمل الجماعي، والانطلاق نحو التميز والإبتكار، وتحقيق التعلم مدى الحياة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية".

ويعرفها كل من (Silins, H.C., Mulford, W.R., & Zarins, S., 2002, 613)

بأنها: "المدرسة التي تعمل على تطوير أهداف مشتركة، وتعزز من بيئات التعلم والتعليم التعاوني وتوفر فرص للتطوير المهني المستمر؛ بجانب تشجيع المبادرات البناءة، واستعراض جميع الجوانب

المتعلقة والمؤثرة في طبيعة العمل المدرسي " كما يعرفها (الزهراني، ٢٠١٦، ٢٣) بأنها: "المدرسة التي تطبق التعلم التنظيمي، وأن من أهم سماتها تحول أنشطة التنمية المهنية من خارج المدرسة إلى داخلها؛ لتتم بصورة مستمرة في بيئة العمل الحقيقية، وفي إطار اجتماعي تعاوني " ويلاحظ من المفاهيم السابقة للمدرسة المتعلمة أنها تؤكد على أهمية توفير فرص التعلم والتطوير المهني المستمر للمعلمين داخل المدرسة بناء على الاحتياجات الفعلية للمعلمين، ولتحقيق التكيف مع المستجدات والمتغيرات؛ مما ينعكس على أدائه في العملية التعليمية، ويسهم في حل كثير من المشكلات التربوية التي يواجهها داخل المدرسة وداخل حجرة الصف.

وبنظرة فاحصة في التعريفات السابقة الخاصة بالمنظمة المتعلمة يتضح مدى تباينها بتباين الباحثين والتربويين، ولكن تتفق هذه التعريفات في معظمها على أن المنظمة المتعلمة في سعيها الدائم للتطوير والتوجه نحو المستقبل والتكيف مع المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية فهي تعتمد على عدة مرتكزات؛ لعل أهمها: المعرفة والتعلم المستمر، والتعلم الجماعي من خلال فرق العمل ومشاركة ما تم تعلمه بين الزملاء الآخرين، وتمكين العاملين وإتاحة الفرصة لهم للتميز والإبداع، وتبادل الخبرات بين العاملين، وتهيئة المكان والظروف للتعلم المستمر؛ فضلاً عن توافر القيادة الرشيدة التي تشجع وتحفز على التعلم المستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، فالمدرسة المتعلمة هي بالأساس مؤسسة تنظيمية تسعى للتطوير المهني المستمر القائم على التعلم المستمر لمنسوبيها على المستوى الفردي، والجماعي، والتنظيمي؛ بهدف إحداث التحول الذاتي المأمول، ومواجهة تحديات الحاضر، والانطلاق نحو تحقيق تطلعات المستقبل، بالإضافة إلى التطوير الذاتي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة والتكيف مع المتغيرات.

خصائص المنظمة المتعلمة :

تمتاز المنظمة المتعلمة بعدد من الخصائص الهامة، تتمثل فيما يلي:-

- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة. (النسور، ٢٠١٠، ١٧-١٩)، (صبر، ٢٠١٣، ٤٢٨)
- تطوير واستخدام لغة مشتركة بين أعضاء المنظمة، وتوافر الثقة المتبادلة بينهم.

- تدعيم السعى المستمر لاكتساب مهارات جديدة، والترحيب بالأفكار والحلول الجديدة.
- المرونة في التفكير، مع وجود فهم شامل لاحتياجات المنظمة.
- تحديد وإزالة الحواجز والمعوقات الحالية للتعلم وتبادل المعرفة (Wilpert, Bernhard, 6).
- تتوافر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر والتدريب، والقابلية للتغيير. (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٨-٥٠٩)
- القيادة المشتركة، وتمكين جميع العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة.
- إثارة طاقات الإبداع والإبتكار لدى العاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم والتحسين المستمر وقبول المخاطرة. (Sudharatna, Y., Laubie L., 2004, 164-166)
- وجود خطة استراتيجية واضحة للتعلم المستمر في المنظمة، وتشجيع فرق التعلم والتعاون الجماعي.
- توفير بيئة عمل آمنة تشجع المصارحة، والكشف عن الأخطاء. (العتيبي، وسليمان، ٢٠١٥، ٥٠-٥٢)
- تأسيس أنظمة فعالة للحصول على المعرفة، وتحقيق انتشارها وتبادلها، والإستفادة منها.
- دعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (بنى هانى، ٢٠٠٧، ٤)
- ترسيخ العديد من القيم الثقافية، وتنشئة العاملين على احتواء التطوير، وعدم الخوف من الفشل. (الطائي، ٢٠٠٨، ١٥٥)
- تشجيع وتعزيز ثقافة الحوار والتساؤل والإستفسار والتجريب في المنظمة.
- دعم علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة عن طريق الاطلاع على والتفاعل مع عواملها واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل.
- توفير قيادة استراتيجية داعمة للتعلم لتحقيق جودة النوعية للمخرجات، وتطوير أنظمة لحياسة ومشاركة عملية التعلم. (القواسمة، وآخرون، ٢٠١١، ١٦٩-١٧٠)
- الفاعلية والتفاوض وتنمية التباين الإيجابي بين الأفراد في المنظمة الواحدة. (عبيد، وربابعة، ٢٠١٥، ٩)
- شيوع الاحترام بين أفراد المنظمة. نمو الإحساس والشعور بالمسئولية الشخصية والمشاركة نحو تقدم المنظمة. (العلی، وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٣٤)، (البغدادی، ٢٠٠٨، ٦٠)
- إشراك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل لضمان استمرارية التطوير.

▪ هيكله عمليات المنظمة المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصاً للتعلم. (السالم، ٢٠١٥، ٣٩)

مما سبق يمكن استخلاص الخصائص التالية للمنظمة المتعلمة: وجود هيكل تنظيمي مرن، ورؤية مشتركة بين العاملين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتوفير فرص للتعلم المستمر، وبها قيادة ديمقراطية داعمة تشجع التعلم المستمر من الآخرين، وتحث على التعلم من التجارب الذاتية، وتشجع الإستقصاء والحوار، وتؤكد على التعلم من الأخطاء وعدم الخوف من الفشل، وتؤسس أنظمة لحيازة ونقل ومشاركة المعرفة والتعلم، وتشجع على قيم الإحترام والتعاون وتعلم الفريق، وتتيح الفرص لأعضائها ومنسوبيها من المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المهام لتطوير المنظمة.

مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة، وأهميتها:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والإستمرار والإنتشار، واتضح أن المنظمات التي لاتستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته؛ سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة؛ ستعامل مع التغيير بنجاح وتستطيع البقاء والإستمرار (أبو عفش، ٢٠١٤، ١٩) وهذا يفرض على كل المنظمات ومن بينها المنظمات التربوية -ولاسيما المدارس- ضرورة التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة؛ حتى تستطيع التكيف مع تلك المتغيرات، ومواجهة كافة التحديات، وتحقيق أهدافها المرجوة في المستقبل.

ومن المبررات التي تؤدي إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والتحول نحو المنظمات المتعلمة، ما يلي: (الشريفي، وآخرون، ٢٠١٢، ٢٢٠)، (محمد، وعبد العليم، ٢٠١٣، ١٢٣-١٢٤)، (Thomas,k.,&Allen,S., 2006 ,123 -139)

١- العالمية: حيث تعمل المنظمات على تحقيق أرباحاً، وتقديم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهذا ما يعكس مقدرتها على التعلم والإستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة؛ مما يسهم في تحقيق مزيد من النتائج؛ فضلاً عن تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

- ٢- **التقنية وتكنولوجيا المعلومات:** عملت تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغييرات جوهرية في أسس المنافسة بين الأعمال؛ نظراً لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات، وفي زيادة قدرتها على التوجه نحو التغيير الإستراتيجي لتكون قادرة على الإبداع والمنافسة.
- ٣- **التحول الجوهري أو التغيير في أساليب العمل:** تشهد المنظمات كثيراً من التطورات والتغيرات في ابتكار أساليب جديدة في أداء العمل لتكون قادرة على إدارة التغيير والتطور المستمرين.
- ٤- **زيادة تأثير المستفيدين:** تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى كسب رضا المستفيدين والمحافظة عليهم، لأنهم يمتلكون قوة تأثير في تحديد خطة سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها، ولذلك فكثير من المنظمات الحديثة تعمل على توظيف جميع إمكانياتها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية؛ للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- ٥- **المعرفة:** تعتبر المعرفة مصدر مهم لزيادة مقدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات الفردية والجماعية التنظيمية، ولذلك تحرص المنظمات على العمل على توليد المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها للعاملين؛ من خلال قنوات مختلفة لكي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٦- **تغيير وتطوير أدوار وتوقعات العاملين:** تكمن أهمية الموارد البشرية في كونها المحرك الرئيسي للمنظمات، وتزداد هذه الأهمية مع زيادة خبراتها وتعلمها، ولذلك فإن المنظمات الحديثة تعمل على تحفيز الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم؛ ليتمكنوا من أداء مهماتهم على الوجه الأكمل.

- هذا، وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي: (السلمي، ٢٠٠٢، ٢٣١-٢٣٢)، (الرشدان، ٢٠١١، ٥٠٤)، (Serrat, 2009, 5-6)، (عبد الله، وأبو راضى، ٢٠١٤، ٣٥١)
- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث تتيح للعاملين عملية تبادل الخبرات، وتكوين الممارسات والسلوكيات الإيجابية.
 - تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل؛ كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.
 - تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النظمي، وتشجيع العاملين على المساهمة في حل قضايا العمل ومشكلاته.

- تشجع على تطوير الكفاءات القيادية من العاملين على جميع المستويات فى الهرم التنظيمي، وتعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين فى المنظمة.
- توفير فرص الوصول إلى المعرفة، وتحفيز الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة
- تضمن بيئة عمل بها درجة عالية من الالتزام، وتستجيب لحاجة إنسانية أساسية، وهى الحاجة للتعلم والتطور.
- سرعة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية فى بيئة العمل، واستخدام نتائج التعلم فى تحقيق نتائج أفضل.
- الإستفادة من التجارب السابقة سواء داخليا أو خارجياً، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والإستعداد لها.

كما تتضح أهمية المدرسة المتعلمة فيما يلي:

- تشجع أعضائها على صقل مهاراتهم واكتساب المعلمين فيها مهارات عدة.(الزهرانى، والشريف، ٢٠١٧، ٧)
- مواكبة المعلمين فيها لكل ما هو جديد سواء فى المجال التربوى أو الأكاديمى التخصصى.
- توفر فرص مشاركة الأفكار والمعرفة والمعلومات الجديدة بين المعلمين والإدارة المدرسية.
- إتاحة المجال لتجريب الأفكار وطرق وأساليب التدريس الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة.
- حل المشكلات التعليمية التى تواجه المعلمين والطلاب بشكل جماعى وتعاونى.(النورى، ٢٠١٦، ١٥)

مما سبق يمكن استخلاص أن المدرسة المتعلمة لها دور كبير فى توسيع حلقات الإتصال بين أعضائها حيث تتيح تبادل الخبرات بين المعلمين ودعم الممارسات الإيجابية بينهم، وتعمل على تشجيع أساليب العمل الجماعى وفرق العمل، وتشجيع التفكير النظمى لحل المشكلات التى تواجه المعلم داخل المدرسة وداخل حجرة الصف، وتشجع على تطوير الكفاءات القيادية من المعلمين المتميزين وتعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المجتمع المدرسى، وتعمل على تحفيز الإبداع، وتشجيع المعلمين من ذوى الممارسات المبتكرة، وتعمل على تهيئة أعضائها من المعلمين على سرعة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة، واستخدام نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل، فضلا عن إتاحة الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة والإستفادة من التجارب السابقة والتعلم منها، ومشاركة المعرفة والخبرات بين جميع المعلمين بالمدرسة بشكل جماعى؛ مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المعلمين والمدرسة ككل.

أهداف المنظمة المتعلمة :

تهدف المنظمة المتعلمة إلى ما يلي:

- ١- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها، وتحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء المنظمة وأفرادها.
- ٢- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
- ٣- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة، وقياس نتائج التغيير. (السكرانة، ٢٠١١، ٢٨٩)

هذا، وتهدف المدرسة المتعلمة إلى:

- بناء الكفاءة الداخلية المهنية للمدرسة، واستثمار طاقات التعلم لدى كل معلم ونشرها بين أعضاء المدرسة.
- تمهيد المدرسة لتولي مسئولية التطوير المهني لأعضائها، مع توفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة، ورفع جودة مخرجاته.
- نشر مفهوم المنظمة المتعلمة، وثقافة وخبرة المدارس المتميزة خارجها إلى بقية المدارس الأخرى.
- تفعيل دور مديري المدارس والمعلمين الأوائل في تشجيع المعلمين على التعلم المستمر داخل المدرسة وخارجها.
- تطبيق أدوات واستراتيجيات تعليمية وتربوية متنوعة ومتجددة في المدرسة؛ لتضمن بقائها وتوجه ممارستها توجيهاً عملياً حديثاً.
- تعزيز بقاء التميز المهني للمدرسة من خلال بناء الخبرات، وتشجيع الإبداع والإبتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، وتطبيق الطرق والأساليب والإستراتيجيات التربوية الحديثة.
- تفويض الصلاحيات لتسهيل إنجاز الأعمال.
- الارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم، والتغلب علي معوقات التطوير المهني. (أل عائض). (العريفي، والشهري، ٢٠١٧، ٦، ١٢)

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩) إلى أن المدرسة المتعلمة هي المدرسة القادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها في المستقبل، وأن منحى المدرسة المتعلمة يعمل على توفير التطوير المهني المستمر للعاملين والمعلمين، ومن ثم يحقق التحسين المستمر للممارسات التعليمية وزيادة تحصيل الطلاب.

مبادئ المنظمة المتعلمة، ومرتكزاتها:

تستند المنظمة المتعلمة علي عدة مبادئ، هي: (مراد، 2012، 58)، (بلعور، ٢٠١١، ١٧٩-١٨٠)

- التعلم من الآخرين (التعلم الجماعي)؛ فالمؤسسة يستحيل أن تنجح بدون التعلم الجماعي.
 - معالجة المشكلات بطريقة جماعية، وهذا ما ينعكس إيجابياً علي الأفراد ويساعد علي عملية التعلم الجماعي.
 - تشجيع الأفراد علي اقتراح آرائهم وأفكارهم الجديدة، وتجريب معالجات جديدة.
 - استخلاص الدروس من التجارب السابقة (الصواب والخطأ)، ثم تعزيز العوامل الإيجابية والقضاء أو التقليل من الأسباب السلبية.
 - نقل المعرفة حيث يتم نشر المعرفة بسرعة في مختلف أنحاء المنظمة والتحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة، ومن الآليات المساعدة في نقل المعرفة: التقارير المكتوبة والشفوية، والزيارات الميدانية.
 - وهذه المبادئ تفرض بعض الإجراءات الأخرى التي تعززها وتستخدمها المنظمة، وهي:-
 - الحرص علي نشر ثقافة التغيير داخل المؤسسة.
 - ضرورة توفير بيئة محفزة لتشجيع الأفراد بأقصى عدد من المهارات.
 - يجب الحرص علي التفويض لأنه يعطي للعامل حرية التصرف، التجريب، والإبداع.
- (مراد، 2012، 58)

مرتكزات المنظمة المتعلمة:

يتطلب بناء المنظمة المتعلمة توافر خمسة من المرتكزات هي: (بنى هانى، 2007، 4-5)، (الحمادى، 2016، 684)، (ال عمران، ٢٠١٠، ١٢-١٣)

- ١- **القوي المحركة (الدافعة):** وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد الموارد البشرية فيها- المعلمين- على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الإستفادة من الخبرة التي يحملها المعلمون كانطلاقة في بناء هذه القاعدة.
- ٢- **إيجاد الفرص (تحديد الفرص):** التي يتم من أجلها التعلم واكتساب المعرفة؛ حيث تقوم المنظمة المتعلمة بتحديد هدفها المعرفي، وهذا يقود إلي تحديد نوع المعرفة التي تريدها

المنظمة، ويحدد النشاطات اللازم القيام بها للحصول علي المعرفة، وكذلك الأفراد القادرين علي ذلك، وتطبيقها ومتابعة التطبيق.

٣- الإستفهام أو الإستفسار والتساؤل المستمر: بناء علي القوي الدافعة والمحركة لعملية التعلم التي تدفع المعلمين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ المعلمون بالتحرك في كل الإتجاهات عبر الوسائل المختلفة للإتصال وذلك بغية الإستفسار والإستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلي توسيع مدارك المعلمين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم؛ مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات، كما أن التساؤل المستمر يشير إلي نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة، وماهي المعوقات التي تحول دون الحصول علي المعرفة وتطبيقها؛ من أجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.

٤- التمكين: حيث يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح المعلمين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق؛ مما يتطلب من كل عضو داخل المنظمة أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة، ويستلزم ذلك تقديم جميع التسهيلات اللازمة للتعلم والحصول علي المعرفة.

٥- التقييم المستمر: حيث تتطلب المنظمة المتعلمة تقييم أعمالها باستمرار والإستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء علي المدي القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلي وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يحفز الموظفين (المعلمين) إلي التعرف علي المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل علي حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الإجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة عدة أبعاد، تتمثل فيما يلي: -

١- النماذج الذهنية: وهي تلك الإفتراضات، والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها، ومن النماذج الذهنية ينبثق مايسمي بنظرية العمل التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد

- التي يتخذها الأفراد لإرشاد سلوكياتهم، ولفهم سلوكيات الآخرين في محيط العمل. (الزهراني، والشريف، ٢٠١٧، ٧)
- ٢- **التميز الذاتي:** وهو العمل باستمرار علي توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية؛ مما يساعد علي تركيز الجهود، والمثابرة علي تحقيق ما يطمح الفرد إلي تحقيقه.
- ٣- **الرؤية المشتركة:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد علي رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود؛ فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة علي التعلم، والمنظمة المتعلمة لا تستطيع أن توجد بدونها، والرؤية المشتركة تعزز أيضا الإبتكار والتجريب والمخاطرة؛ من خلال العاملين (المعلمين) وتمكنهم من العمل علي تطوير أداء المنظمة. (سفيان، وعاتكة، ٢٠١٧، ٦٣)، (عبابنة، ٢٠١١، ١٤٩-١٥٠).
- ٤- **التعلم الجماعي أو تعلم الفريق:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وغالباً ماتكون فرق العمل موجهة ذاتياً؛ فهي مجموعة عمل طبيعية من العاملين والمعلمين الذين يعتمدون علي أنفسهم، وعلي بعضهم البعض، ويشتركون في معظم أوكل الأدوار المطلوبة منهم، وتتوافر لقادتهم مهارات متكاملة لإنجاز المهام العامة، وهم من يحددون أهداف الأداء ومنهج وطريقة العمل، ومحاسبة أنفسهم داخل فرق العمل، ويعد بناء فرق العمل أساساً لتحسين أداء المنظمة، وهي أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي؛ لأنها قادرة علي حل مشكلاتها وتسيطر علي أدائها؛ من خلال مقدرة الجماعة وتعتمد علي الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات المتبادلة. (خضر، ٢٠٠٩، ٨١-٨٣)، (بن زرعة، 2014، ٩١-٩٢)، (Duplessis D., et.al., 1999, 72)، وبهذا يعد استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير في المنظمة، فالموظفون والمعلمون الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل (الدوسري، والحري، ٢٠١٤، ٦٩)، (شباح، ٢٠١٧، ١٥٤)؛ مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها.
- ٥- **التمكين:** (سفيان، وعاتكة، ٢٠١٧، 63)، (Murray A. 2010, 2)، (عبد الباقي، ٢٠٠١، 157)

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة والتي لها دور هام في نجاح المنظمات أو المدارس المتوجهة نحو التعلم؛ فهو يساعد علي الخلق والإبداع والإبتكار لدي

الأفراد ، والقدرة على التمكين تتطلب قدراً من الحزم وليس العدوانية، والسبق وليس رد الفعل بالإضافة إلى الإيجابية؛، وعليه فإن فلسفة المنظمة المتعلمة تقوم أساساً علي أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، حيث أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر علي التعلم ومن ثم فهي تعطي للعاملين حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو مطلوب لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل ، ويمكن الوصول إلي هذه الدرجة من الإحتراف المهني باتخاذ منهج التعلم المستمرمدى الحياة؛ مما يجعل الفرد قادراً علي تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

٦- إدارة المعرفة: وهي عملية تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق وتوليف للمعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية؛ لتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلي العمل علي إستدامة المعرفة، واستقلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها. والهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلي سلوك عملي يخدم المنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلي تحقيق أهداف المنظمة.(خضر، ٢٠٠٩، ٨٨-٨٩)، (ميخائيل، ٢٠١٥، ٤٠٢-٤٠٣)

كما أن من أبعاد المنظمة المتعلمة ما يلي:(الكساسبة، وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٢)، (حمادى، ٢٠١٣، ٨٣)، (مهناوى، ٢٠١٣، ١٨٣)

١- الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدي الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء علي معارفهم المتخصصة.

٢- تكامل مصادر التعلم: ويشير هذا البعد إلي اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والمستفيدين، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الآخرين الخارجيين.

٣- التشارك المعرفي: ويعني مدي اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، مابين الدوائر المختلفة، ومدي توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدي إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

٤- التفكير النظمي: وهو منهج وإطار عمل يقوم علي رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البنينة التي تربط بين أجزاء النظام، فضلاً عن التركيز علي الأجزاء ذاتها، كما

يتعلق بمدي تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا ومنفتحاً علي التغييرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء مايتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للمستفيدين، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معني ومضمون أعمالهم، وكذلك مدي إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.

٥- بناء ذاكرة تنظيمية: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز علي توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

٦- ترجمة التعلم إلي واقع: ويعني هذ البعد مدي استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي؛ من خلال تجنب تكرار الأخطاء، وإثراء فكر المنظمة وتجويد المخرجات، وتحقيق التميز والمنافسة.

عناصر بناء المنظمة المتعلمة:

تتكون المنظمة المتعلمة من مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً لتحقيق نجاح وتميز المنظمة، وهذه العناصر هي: (البغدادي، والعبادي، 2010، 97)، (الذياب، 2014، 14-16)، (الرشدان، 2011، 510)، (WilliamD. Hitt, 1996, 21)

١- القيادة: إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم علي خلق أفضل استراتيجية ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الإستراتيجي في المنظمة: أي أن يقوم هذا الدور علي تعزيز وتغذية التعلم وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج؛ فالقيادة الفعالة هي التي تدعم بيئة التعلم وتسعي لإيجاد توجه عام وفهم مشترك بين العاملين، كما أنها تسهل عمليات التعلم وتشجعها بصفة مستمرة وتدعم الأفكار الجديدة والخلاقة، كما تمتلك مهارات جديدة تنسجم مع خصائص منظمة التعلم؛ فلا تغيير ولاتحسين يمكن أن يتم داخل أي منظمة بدون قيادة رشيدة فهي مفتاح التعلم داخل أي منظمة.

٢- الشبكية: وتعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات؛ وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم علي الفرق المدارة ذاتياً، وهذا الأسلوب سيقضي علي الهرمية التي تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى؛ وإنما أيضاً لأنها تواجه عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم ويحد من انتشار المعلومات.

٣- **الثقافة:** لا بد وأن تتبنى المنظمة المتعلمة وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم علي التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز علي التعلم المستمر؛ ليشمل كافة المستويات التنظيمية لكي يساهم في نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

٤- **الإستراتيجية:** وهي التي تعد خطة المنظمة الطويلة المدى التي تؤهلها للتحرك مدى الحياة من الحاضر إلي الرؤية المستقبلية التي تتمني تحقيقها؛ فالإستراتيجية هي بمثابة خريطة تعلم تمكن العاملين من تبادل الأفكار والنماذج العقلية المختلفة والعمل معاً كفريق قادر علي تطوير المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

كما أن هناك مجموعة من العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة، تتمثل فيما يلي:-

- **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الذي يوضح الأدوار والمسئوليات والعلاقات التنظيمية، وكذلك الأقسام والوحدات الإدارية وكيفية الربط بينها.
- **الأفراد:** ويهدف هذا العنصر إلي التعرف علي خصائص العاملين في المنظمة؛ حيث تركز المنظمة المتعلمة علي اختيار الأفراد علي أساس قدرتهم على التعلم، وبالتالي فالمنظمة المتعلمة تحتاج لعاملين قادرين وملتزمين بالتعليم مدي الحياة (William D. Hitt, 1996, 21).
- **المفاهيم:** وتشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم، والتي بدورها تساهم في زيادة قدرة العاملين (المعلمين) على الابتكار والإبداع.
- **الإلتقان:** وتشمل القدرات والمهارات الأساسية والإستعدادات والخبرات التي تتمخض عنها عملية التعلم، وتكون اتجاهات إيجابية تظهر في شكل سلوكيات عملية يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدي العاملين في المنظمات المنافسة.
- **التواصل:** وتشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي ترتكز على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات. (الكبيسي، 2004، 120)
- **النقلة الفكرية:** والتي تتطلب رؤية العالم بشكل جديد، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله، وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة.
- **التفوق والبراعة الشخصية:** لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات رمزاً للتفوق؛ فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه، والتعلم المستمر مدي الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولا يعنى ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن

الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهو تعلم إيجابي مستمر لدى الفرد، وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة للتعلم، والاشتقاق منها للإستمرار في عملية توليد المعرفة. (مراد، 2012، 60)

▪ **توافر بيئة داعمة للتعلم المستمر:** تؤدي بيئة المنظمة دوراً هاماً في دعم عملية التعلم، ولذا ينبغي توفير بيئة داعمة للتعلم توفر أماناً نفسياً للأفراد أو العاملين داخل المنظمة وترحب بتعددية الأفكار وتتوعها، وتمنحهم الفرصة للتجربة، ويجب أن تكون هذه البيئة منفتحة لتقبل الأفكار الجديدة، وإعطاء الوقت الكافي لتطبيقها، ومن ثم يكون المجال مفتوحاً أمام الأفراد داخل المنظمة للتعلم المستمر. (عبدالله، وأبو راضي، 2014، 347)

فلسفة المنظمة المتعلمة:

مما سبق يتضح أن المنظمة المتعلمة تتبنى فلسفة وقيماً وثقافة مختلفة عن تلك السائدة في المنظمات التقليدية، والتي يمكن إبرازها فيما يلي: (حمادى، 2013، 75)، (العمري، 2009، 28)

- أن الكل أهم من الجزء وأن الحدود الفاصلة بين الأجزاء قليلة؛ ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار؛ من خلال التنسيق والتعلم المستمر.
- تحرص المنظمة المتعلمة علي قيم العدالة والمساواة بين الأفراد كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد علي تعامل الجميع بعناية واحترام.
- يوفر المناخ التنظيمي داخل المنظمة نوعاً من الإستقرار والأمن والطمأنينة للعاملين.
- ثقافة المنظمة تشجع علي اتخاذ وقبول المخاطرة والتحسين والتغيير؛ فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في إتاحة الفرصة للإبداع والتحسين والمكافأة عليها.
- التعزيز الإيجابي للأفراد المبدعين، وتهيئة الظروف لمزيد من التعاون بين الأفراد.
- الصراحة والوضوح والشفافية في جميع جوانب العمل داخل المنظمة.
- توفير فرص التعليم المستمر، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والمشارك.
- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والسعي لتحقيق التميز في جميع جوانب العمل.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، والإستجابة للتغيرات التي تحدث بها.
- وجود رؤية مشتركة بين جميع الأفراد داخل المنظمة، والسعي نحو تحقيق أهداف محددة.

مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة :

وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- ١- **التعلم الفردي: Individual Learning**: يتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، وهذا التعلم يكون أقل تقنياً ورسمية في المنظمة. وهو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد، وهو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية الراجعة بشكل معين. وللتعلم الفردي مبادئ محددة أهمها أنه لا بد أن يكون لدى الفرد هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم. (أبوعفش، 2014، 15-16)، (بلعور، 2011، 180)
- ٢- **التعلم الجماعي: Group Learning**: هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، ويعمل التعلم الجماعي على تطوير مهارات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. (النويقة، 2014، 427)
- ٣- **التعلم التنظيمي: Organizational Learning**: ويعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، ويعد التعلم التنظيمي عملية متكاملة وشاملة لكل مكونات التعلم، وأداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة. (Ngocthuy. P, Fredric w., 2006, 188)

استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة :

- توجد عدة استراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، وهذه الاستراتيجيات ، تتمثل في: (Marquardt. M. J, 2002, 104-109) ، (أبوعفش، 2014، 39-42)، (بلعور، 2011، 183)
- ١- **إيجاد مناخ التعلم المستمر في المنظمات**: بيئة المنظمات هي التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجع الأفراد للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمات المتعلمة، ومن العوامل التي تفيد في تحسين وتطوير هذا المناخ ما يلي:
 - إبداء الإهتمام بتطوير كل فرد في المنظمة، وإيجاد ثقافة التحسين المستمر، وتوسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات.
 - الإعلان عن المشكلات والأخطاء المشتركة حتى لا تتكرر في المستقبل، مع توافر قيمة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بهما بذل للجهد واكتساب للتعلم.

٢- إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم: تعمل منظمات التعلم بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود؛ ذلك لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة.

ومن الإجراءات اللازمة لإعادة الهندسة، وذلك لزيادة التعلم مايلي:

- الحد من البيروقراطية، والقواعد الجامدة غير الضرورية، وتمكين العاملين في الأقسام والوحدات من عمل المبادرات، وتشجيع الإبداع.
- التعلم في مجموعات صغيرة، حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير، وتعزيز المشاركة الإنفعالية بين العاملين.

٣- دمج التعلم في جميع العمليات والإجراءات: أي دمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات داخل المنظمة، وهذا يعني تعزيز عملية التعلم في جميع مستويات المنظمة؛ من أجل تحسين إجراءات العمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومن السياسات التي تجسد هذا المنهج التكاملية مايلي:-

- تعيين وترقية المدراء بناءً على تعلمهم وقدرتهم على تعزيز التعلم في الأفراد المحيطين بهم.
- استقطاب المنظمة العاملين الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين مثل: البراعة الشخصية والمبادرة وحسن الإستماع، والانفتاح على التغيير، واعتبار جميع العاملين مسئولين عن اكتساب ونقل المعرفة.
- تدريب جميع العاملين على اكتساب المهارات الأساسية في بيئة العمل؛ بما في ذلك القدرة على التعلم، والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات والرؤية والقيادة.
- نشر التعلم المكتسب من المشاريع أو التدريب في جميع أنحاء المنظمة.

٤- مكافأة أفراد وفرق التعلم: من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الأفراد، والأهم فريق التعلم والعمل على تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛ مما يساهم في عملية التعلم التنظيمي مثل: قبول المخاطرة، الإلتزام بالتعلم، وصقل الشخصية، فرق العمل، تشجيع خبرات وأفكار جديدة، ونقل المعرفة المكتسبة للزملاء (الرفاعي، وآخرون، 2013، 127)، (Silins, H., & Mulford, B., 2002, 425)

٥- إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع: مراكز التميز استراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من المنظمات المتعلمة، عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز، وعرض المشاريع في كل أنحاء المنظمة، وفي هذه المواقع تستطيع المنظمة أن تركز المزيد من الطاقة لتجريب الأفكار المختلفة والسياسات والإجراءات والخدمات.

- ٦- توفير الوقت والمكان للتعلم: وهنا يتم التركيز علي أهمية الوقت للتخطيط والإبداع، وكذلك المكان في توفير بيئة تساعد أكثر على التفكير والتعلم ومشاركة المعرفة.
- ٧- الحرص علي التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان: تحرص منظمة التعلم علي عملية التعلم باستمرار، وتدعم وتشجع التعلم الفردي، والجماعي، التنظيمي؛ وهذا يتطلب وضع خطة واضحة لتشجيع التعلم، وتنمية قدرات الأفراد العاملين ودعم ورش العمل وتعزيزها، وتشجيع الأفراد علي التعلم من أخطائهم، وتشجيع التجريب لكل ما هو جديد ومفيد، وهناك طرق متعددة لجعل التعلم أسلوب حياة في المنظمة مثل:
- تخصيص وقت للاجتماعات والبرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة، مع تحفيز العاملين للمشاركة فيها، والتعلم عن طريق الممارسة الفعلية.
 - التعاقد مع أو تعيين أشخاص من خارج المنظمة للمناصب المهمة؛ وذلك لقدرتهم علي تقديم أفكار جديدة في المنظمة.
- هذا، وتلجأ المنظمة المتعلمة إلي مجموعة من الإستراتيجيات التي تساعد علي الإستمرار والبقاء والحفاظ علي المزايا التنافسية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي: (ميخائيل، 2015، 397-398)، (Joan G., Beth M., 2004, 60-62)
- ١- الإلتزام: يعتبر التغيير ضرورة أساسية لبناء منظمة التعلم؛ لذا علي المنظمة التي تريد أن تصبح منظمة تعلم أن تلتزم التغيير في كيفية ممارسة مهامها، ويتطلب هذا التغيير أن تتعرف علي وجهات نظر الأفراد العاملين بها، وإعادة صياغة وجهات النظر هذه لصالح المنظمة.
- ٢- تقييم القدرة التنظيمية: أي تقييم قدرة المنظمة، ومدى نجاحها في توافر ضوابط المنظمة المتعلمة.
- ٣- توصيل رؤية المنظمة لجميع الأفراد العاملين بها: لكي تتطور المنظمة وتصبح منظمة تعلم؛ يحتاج الأمر إلي فهم جميع الأفراد العاملين فيها لأهداف ورؤية المنظمة ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف وتنميتها باستمرار.
- ٤- مرونة الهيكل التنظيمي: علي المنظمة التي تسعى لأن تكون منظمة تعلم أن تجعل هيكلها التنظيمي مرن حتي يمكن تعزيز عملية التعلم والاتصال بين جميع المستويات دون قيود.

- كما تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة استراتيجيات لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، وهي كما يأتي: (العزى، 2017، 508)، (الحاجي، 2017، 626)
- ١- إعادة هيكلة المهام، والتكليفات الوظيفية المناطة بالمعلمين، بحيث يتاح وقت كاف أمام مشاركتهم في أنشطة الحوار والإستقصاء الجماعي في بيئة العمل؛ ومن ثم زيادة مستويات أنشطة التطوير المدرسي، والتحول إلى منظمات متعلمة.
 - ٢- تطبيق نظم ديمقراطية حقيقية تشرك كافة المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذها؛ مما يشعرهم بالرضا وتحمل المسؤولية، وتشجيع أصحاب المبادرات الجيدة التي تثرى العمل داخل المدرسة.
 - ٣- توافر بيئة ثرية بالمعلومات تعزز قدرة المعلمين على التعلم والإستقصاء، والإكتشاف بما ينعكس إيجابياً على أدائهم الأكاديمي والمهني.
 - ٤- ربط كافة أعضاء المنظومة المدرسية بقاعدة معرفة التدريس، والتعلم بهدف زيادة فرص الإستفادة من المبادرات الناجحة للتطوير المدرسي.
 - ٥- الإرتقاء ببرامج التنمية المهنية للمعلمين؛ بما يزيد من قدرتهم على اكتساب الممارسات التربوية، والتدريسية الجديدة؛ فضلاً عن المشاركة في مبادرات التطوير المدرسي.
 - ٦- تكوين مجموعات، وفرق عمل صغيرة العدد ترتبط على نحو وثيق بالمجتمع المدرسي، تتميز بتحمل المسؤولية تجاه بعضها البعض؛ الأمر الذي يسهم في شعور أعضائها بالولاء والإنتماء للمدرسة؛ بما ينعكس إيجابياً في تقليل شعورهم بالضغط والعزلة، والاعتراب، وإثارة دافعيتهم لإنجاز عملهم بكفاءة.

نماذج المنظمة المتعلمة:

يوجد العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، كما تحدد الخصائص التي يجب أن تمتلكها المنظمة حتي يتم تحويلها إلي منظمة متعلمة متطورة قادرة علي التعامل مع المتغيرات المعاصرة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:-

١- نموذج السينات السبعة: (7- SModel):

حيث تبنت كلية سينكلير عام ١٩٨٨ هذا النموذج للتحويل إلي كلية متعلمة، وهو نموذج مكون من سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: (أبو خضير، 2006، 171-172)، (العتيبي، وسليمان، 2015، 53-54)

- أ- **البناء**: والذي يعبر عن شكل المنظمة أو هيكلها الذي يدعم رؤيتها واستراتيجيتها للتحويل إلى منظمة متعلمة.
- ب- **الإستراتيجية**: هي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة؛ للاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية والعملاء المنافسين.
- ج- **الأنظمة**: هي الإجراءات وخطوات سير العمل.
- د- **النمط**: وهو الثقافة التي ينبغي أن تتبناها المنظمة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة فلسفة المنظمة.
- هـ- **التعيين**: يصف العمليات التي يتم من خلالها استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير العاملين.
- و- **المهارات**: هي القدرات التي ينبغي أن يمتلكها العاملين بالمنظمة.
- ز- **القيم المشتركة**: المفاهيم العامة والقواعد والأعراف السائدة في المنظمة، والتي تؤثر في قراراتها الرسمية وأهدافها.

٢- نموذج بيتر سينج: (Peter Senge Model):

- وضع هذا النموذج بيتر سينج Peter Senge عام ١٩٩٠ والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس أو ضوابط ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة، وهي كالتالي: (Senge, 1990, 6-8)، (Dawood, et al, 2015, 94) (الفاعوري، ٢٠١٢، ط).
- أ- **التفكير النظامي**: هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها. أي أنه يهتم بنظرة شمولية للمنظمة والعلاقات البيئية بينها وبين الخارج.
- ب- **التمييز الذاتي (الشخصي)**: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية، بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية؛ مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- ج- **النماذج الذهنية**: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- د- **الرؤية المشتركة**: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- هـ- **التعلم الجماعي (فرق التعلم)**: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق النتائج والأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

٣- نموذج مارسيك وواتكنز: (Marsick & Watkins Model):

قدمت كل من مارسيك وواتكنز عام ١٩٩٣ نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً علي تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين، ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير علي قدرة المنظمة علي التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج علي التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوي الأفراد، مستوي الجماعات، المستوي التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر علي مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي: (حسين، وآخرون، 2009، 5)، (Marsick, V. & Watkins, K., 1993)، (ميخائيل، 2015، 399-400)

أ- خلق فرص للتعلم المستمر: ويمثل جهد المنظمة المستمر لخلق فرص التعلم باستمرار لجميع الأعضاء العاملين.

ب- تشجيع الإستفهام والحوار: ويشير إلي جهد المنظمة في إيجاد أو تهيئة فرصة للإنصات والإستفسار والتخزين وحرية التعبير عن الرأي.

ج- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: ويعكس هذا البعد روح التعاون بين أعضاء المنظمة، وتشجيعهم علي التعلم، واكتساب الخبرات من الآخرين، ويجب أن يكون هذا التعلم الجماعي علي جميع المستويات التنظيمية.

د- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: والمقصود به مشاركة الأفراد العاملين في وضع رؤية المنظمة وأهدافها، وصنع القرارات، وتحمل المسؤولية.

هـ- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، والتي تساعد علي نشر المعرفة، وتكاملها.

و- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال جمع البيانات والمعلومات عن القصور الحالي في المنظمة، وأيضاً جمع معلومات عن البيئة المحيطة، واستخدامها لتطوير المنظمة؛ بحيث تتلائم مع البيئة المحيطة بها.

ز- القيادة الاستراتيجية: أي مدي قدرة القائد علي أن يفكر بطريقة استراتيجية لكيفية استخدام التعلم لخلق التغيير، والانتقال بالمنظمة في اتجاهات جديدة.

٤- نموذج ماركواردت (Marquardt Model):

توصل ماركواردت إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي كصورة لبناء المنظمة المتعلمة، وهي كما يلي: (السقا، وآخرون، ٢٠١٦، ٧٩) (Marquardt. M.J., 2002,24)

أ- **نظام التعلم في المنظمة:** يحتل نظام التعلم مكانة هامة بالمنظمة المتعلمة في جميع مستوياتها، ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، هي: مستويات التعلم، ومهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.

ب- **مكونات التنظيم:** يتكون التنظيم في المنظمة المتعلمة من أربعة عناصر أساسية، هي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهذه العناصر لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد في المنظمة.

ج- **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والإبتكار من خلال قدرتها على الاستثمار بشكل فاعل في العنصر البشري؛ باعتبار أن العنصر البشري هو وسيلة وغاية المنظمة المتعلمة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

د- **نظام المعرفة:** وهو المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل هذا النظام عدة عمليات تتمثل في: توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة وهي تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة.

هـ- **نظام التكنولوجيا:** ويتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة والتقنيات والشبكات والأنظمة التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف، والتعلم بسرعة نسبية أكبر.

٥- نموذج مايلونين (Moilanen Model):

اقترح مايلونين عام ٢٠٠١م نموذجاً للمنظمة المتعلمة؛ مكون من خمسة أبعاد رئيسية، هي: (حمادى، 2013، 82-83)، (MoiLanen,R., 2001,17)

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

ب- **تحديد الهدف:** ويقصد به مدي وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلي ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

ج- **الاستطلاع والإستفهام:** يضم عناصر للتعرف علي طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدي وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوي تعلمهم الفردي والجماعي، وهو يشير أيضاً إلي وجود بيئة تشجع علي الإستفسار والسؤال وتغيير الافتراضات والاعتقادات بما يحسن مستوي التعلم.

د- **التمكين:** ويشير إلي مدي استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل علي تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

هـ- **التقييم:** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلائم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدي إفراح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً. أو يعني قياس مستوي الأداء الفردي والجماعي؛ بما يسهم في دعم التعلم والتطوير.

٦- نموذج العتيبي (AL-Otaibi Model):

قام العتيبي 2000، بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها وأساليب تقييمها، ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، هي: (حسين، وآخرون، 2009، 7)، (AL-Otaibi, s., 2000, 116)

أ- **نظام المنظمة (البناء التنظيمي):** ويتضمن ثمانية أبعاد هي: (هوية المنظمة، الرؤية، الإستراتيجية، الهيكلية، النظم والأساليب، الموظفون والعاملون بالمنظمة، والمهارات، وأهداف العاملين الرئيسة).

ب- **نظام التعليم:** ويتضمن أربعة أبعاد هي: (توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم في المنظمة).

ج- **نظام الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر علي الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم التنظيمي؛ وتتضمن بعدين هما: (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

٧- نموذج جيمس (James Model):

قامت جيمس بإعداد نموذجاً للمنظمة المتعلمة، وأطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، والذي يركز علي المكونات التالية:

أ- **القيادة:** حيث توجد القيادة داخل المنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، ودورها يقوم علي تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة من وراء المعرفة في المنظمة.

ب- **الثقافة:** حيث تتصف المنظمة المتعلمة بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتقضي هذه الثقافة إلي ضمان المساواة والعدالة داخل المنظمة.

ج- **نشر الإستراتيجيات:** حيث تتبع هذه الإستراتيجيات من أي مكان في التنظيم، فلم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط؛ بل يشارك فيها الإدارة الوسطي والدنيا وصناع المعرفة.

د- **تكامل ودمج الآليات:** تعمل الآليات علي ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة من خلال جميع وحدات المنظمة.

هـ- **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلي البناء الأفقي في الإدارة بحيث تقل المستويات الإدارية، ومن ثم تنتقل التقارير من الوحدات إلي الإدارات العليا، والتي تمارس دورها في تحديد خطة العمل بمشاركة هذه الوحدات.

و- **صناع المعرفة:** حيث يتحول العاملون في المنظمة المتعلمة إلي صناع معرفة كل منهم مسئول عن التمكن من وظيفته، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين. (James, C., 2003, 46)

وبعد، ومن خلال العرض السابق لنماذج المنظمة المتعلمة يتضح مدى تباينها واختلافها فيما بينها حول المتطلبات الواجب توافرها في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة، إلا أن هناك اتفاقاً بين غالبية النماذج علي ضرورة الإهتمام بعناصر محددة عند السعي والتوجه إلي بناء المنظمة المتعلمة أو تحويل المنظمة التقليدية إلي منظمة متعلمة

وسوف تعتمد الدراسة الحالية عند وضع الرؤية المقترحة علي نموذج (مارسيك وواتكنز)، نو الأبعاد السبعة؛ نظراً لأنه أكثر النماذج السابقة شمولاً وعمقاً لمعالجة موضوع الدراسة؛ مما يسهم في تفعيل التنمية المهنية للمعلمين؛ من خلال تحويل المدرسة إلي مدرسة متعلمة.

معوقات تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة:

توجد العديد من المعوقات التي تواجه تحول المدارس إلى منظمات متعلمة، وهذه المعوقات تتمثل في:

أ- **الهيكل التنظيمي:** فالهياكل التقليدية تؤكد علي اتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي، وهذا يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤدي إلي كثرة الأعباء الوظيفية علي عاتق المعلم مما لا يتيح له الوقت الكافي للتفرغ للتعليم والإطلاع، ويعمل علي إعاقة عملية التعلم، والحصول علي المعرفة.

ب- **القيادة التقليدية:** التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير، وتبتعد عن الإنفتاح والشفافية، ولا تأخذ بالفكر الإداري الحديث، وتتبع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتحجم عن تشكيل فرق العمل، ولا تثق بالغير، وتحتكر جميع المعلومات لديها؛ مما يؤثر سلباً علي العمل.

ج- **الثقافة التنظيمية:** وهي الثقافة السائدة في بيئة العمل، والتي تنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي، وما تفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة، والتي قد تعمل علي منع أو إعاقة عملية التعلم نظراً لعدم رغبة العاملين في التغيير وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، والأخذ بالتعلم التنظيمي. (خضر، 2009، 87-88)

د- **معوقات فردية، وتتضمن:** (السالم، 2005، 79، 92)، (سلطان، وخضر، 2010، 80)، (العمران، ٢٠١٠، ٢٦-٢٨)

- ميل الأفراد لحماية صورهم الإيجابية من خلال إظهار نجاحاتهم، ومحاولة إخفاء فشلهم.
- اعتقاد بعض العاملين أن المعرفة ملكية فردية، ومصدر للقوة والتفاوت والإختلاف والتميز علي الآخرين.
- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين علي القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي داخل المنظمة.
- تقييد صلاحيات المديرين وقلة المهارت الموجودة لديهم لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل المنظمة المتعلمة.
- قلة متابعة المعلمين للجديد في المهنة والتخصص، والتمسك بالأفكار القديمة ورفض التغيير.
- ضعف تقبل العاملين لفلسفة المنظمة المتعلمة، والرغبة في التعلم المستمر.
- تدنى مستوى الدافعية عند العاملين، وزيادة الأعباء الملقة علي عاتقهم.
- ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات داخل المدرسة.

هـ- **معوقات تنظيمية داخلية وخارجية، وتشمل:** (جبران، 2011، 435-434)، (سلطان، وخضر، 2010، 80)، (الحمادي، 2016، 684)

- قلة إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تعلم المعلمين والطلاب.
- التغييرات الخارجية المفروضة علي المدرسة كالسياسات التربوية الحكومية.
- نقاعس المسؤولين عن تخصيص موارد كبيرة للتعلم والتدريب، وهذا مما يؤثر بدوره علي برامج التنمية المهنية للمعلمين، وعلي العائد من هذه البرامج.
- اتسام بيئة العمل بالقلق والتوتر بسبب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- قلة توفر درجة عالية من الإلتزام لدى المعلمين

و- **معوقات خاصة بالتجهيزات والإمكانات المتاحة:** وتعنى ضعف الإمكانيات اللازمة للتعلم المستمر داخل المدرسة مثل: قلة توافر مصادر المعرفة والتعلم، وقلة أعداد أجهزة الحاسب الآلي، وضعف الإعتقاد علي الإنترنت كمصدر للمعلومات، فضلاً عن قلة توفير أماكن مخصصة لتعلم المعلمين داخل المدارس سوي المكتبة. (النويري، 2016، 27-26)، (العمران، 2010، 30)

متطلبات تحول المنظمة إلي منظمة متعلمة:

لكي تكون المنظمات قادرة علي تطوير نفسها، وتستطيع أن تتحول إلي منظمات متعلمة؛ وتتغلب علي المعوقات السابقة؛ فإنها تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، تتمثل في:-

١- **الرؤية:** إن أول خطوات تأسيس المنظمات، هو وجود الرؤية الثاقبة التي يطورها القائمون علي المنظمة، والتي تؤسس عليها خطة التحرك المستقبلية، وبناءً علي هذه الرؤية يتم تحديد ما هو مطلوب من تعلم تنظيمي من أجل بلوغ الأهداف، ومن أجل أن يتكامل التعلم التنظيمي مع المنظمة وأهدافها؛ فلا بد من أن تعمل رؤية المنظمة واستراتيجياتها علي الدعم والترويج للتعلم التنظيمي. (العزام، 2011، 192)

٢- **القيم الثقافية:** ويقصد بها تدعيم المناخ الثقافي المتجه نحو التعلم والإبتكار، وتشجيع المبادرات الفردية والمنافسة الداخلية، ومن أهم هذه القيم: معرفة وقبول الاختلافات- إثارة الأفكار الجديدة- إحتواء الخطأ.

٣- **الإلتزام والقيادة:** ويشير إلي دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة وتطويرها؛ من خلال الإلتزام بمهام أساسية، لعل أهمها:

- السعي إلى إلتزام الإدارة العليا بعملية تطوير العاملين للوصول إلي المنظمة المتعلمة، والإبداع في جميع الممارسات والأنشطة التي يقوم بها.

- تهيئة المناخ المناسب للعمل ودعم السلوكيات والأفكار البناءة.
 - القناعة بأهمية تفويض بعض السلطات وتمكين العاملين؛ باعتبارهما أساسيان في تطوير المنظمة المتعلمة، والاهتمام بعملية الحوار وبناء فرق التعلم، وفض المنازعات وتوفير الموارد اللازمة لتعلم وتنمية الأفراد.
 - رعاية التغيير والإستعداد للتغيير، وإدارة المعرفة وتناقلها.
 - تشجيع ورعاية التعلم الجماعي، وبناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين فيما بينهم.
 - الإيمان بقدرة الفرد علي الإبداع، والبحث عن الممارسات الناجحة وتقديم الدعم والتقدير والمكافأة.
 - تشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل، والتأكيد علي التفكير الحر، وقبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء.
 - الإيمان الحقيقي بمنظومة القيم التي تستند عليها المنظمة المتعلمة وأهمها: المعرفة للجميع والثقة بالجميع والانفتاح علي الجميع، والإستعداد لترسيخها: ممارسة وسلوكاً. (الرشدان، 2011، 510-511)، (محمد، وعبد العليم، 2013، 126-127)
 - جعل مكان العمل آمناً للتفكير، واستكشاف طرق جديدة لتسيير الأعمال.
 - رسم رؤية واضحة لجميع العاملين، وتوظيف الرؤية الجديدة عملياً. (الرشودي، 2007، 136)، (Martin ette, G., 2002, 14)
- ٤- **هيكل المنظمة المتعلمة:** حيث تحتاج المنظمة المتعلمة إلي هيكل تنظيمي أفقي يلبي حاجات التعلم، ويتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حتي تتوافر قنوات الاتصال السريعة، وتبادل خبرات وتجارب العاملين؛ وبما يحقق سرعة التفاعل بينهم (محمد، 2016، 141-142)
- والتعلم في المنظمة المتعلمة يحتاج إلي المرونة في الهيكل التنظيمي؛ وذلك لكي تتمكن المنظمة من الإستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بواسطة التعلم، وهذا يتم من خلال تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعوق تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ٥- **نظم الاتصال وتدفق المعلومات:** وهو يشير إلي ضرورة استخدام المنظمة المتعلمة للتكنولوجيا المتقدمة من أجل الحصول علي المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها علي الأقسام والدوائر التي تحتاجها في تنفيذ أعمالها ومهامها، وهذا الاستخدام الواسع للتكنولوجيا المتقدمة في مجال الاتصال يحتاج إلي تدريب واسع ومستمر لجميع العاملين في المنظمة من أجل ضمان التعامل والاستخدام السليم لتكنولوجيا الاتصال استقبالاً ومعالجة وإرسالاً.

٦- **ممارسات الأفراد وفرق العمل:** حيث تحقق المنظمات النجاح عندما يتشارك الأفراد والجماعات الخبرات والمعلومات في مجال العمل؛ بحيث يرون في الأخطاء فرصاً للتعلم، ويتقاسم العاملون الخبرة والمعرفة بطرق غير رسمية؛ من خلال تبادل الأحاديث في جميع المناسبات، وهنا يتم استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية، ولا بد لإدارة المنظمة من أن تعمل علي تنظيم اللقاءات بين العاملين من حين إلي آخر من أجل تحقيق هذا النوع من التعلم.

٧- **طرق العمل وأساليبه:** حيث تنتهج المنظمة أسلوب تقدير احتياجات الموظفين في المنظمة، وتشجيع وتحسين التعلم التنظيمي من خلال رؤيتها ونظام المعلومات الموجودة فيها.

٨- **أهداف الأداء والتغذية الراجعة:** حيث تعتبر التغذية الراجعة عن الأداء سواء من المستفيدين الداخليين أو الخارجيين من الأمور الضرورية للمنظمة، وذلك للتأكد من أن أهداف المنظمة تتركز في الإتجاه الصحيح، كما أنها تعطى مؤشر فيما إذا كان الوقت والجهد والمال الذي تم بذله كان مفيد للمنظمة وحقق العائد المتوقع.

٩- **التعليم والتدريب:** حيث تؤدي برامج التدريب المبنية علي أسس سليمة دوراً هاماً رئيسياً في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، ويظل التدريب أثناء العمل، والتعلم من الأخطاء هاماً أيضاً في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

١٠- **تطوير أداء العاملين:** حيث تسعى المنظمات إلي البحث عن طرق متعددة؛ لتشجيع موظفيها علي تطوير أنفسهم بشكل فردي، وهذا التطوير يقود بالتالي إلي تطوير جميع أفراد المنظمة.

١١- **المكافأة والقبول:** يعتبر هذا العامل أو المطلب من العوامل التي تدعم باقى العوامل الأخرى؛ لذلك لا بد من أن يكون نظام المكافآت - في المنظمة التي تريد أن تصبح منظمة متعلمة - مبنياً بحيث يكون داعماً ومشجعاً للتعلم التنظيمي. (العزام، 2011، 196-194)

١٢- **متابعة ومراجعة رسالة المنظمة وأهدافها:** وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضوع تساؤل في ضوء أهداف المنظمة ورؤيتها، ورسالتها؛ بل وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف. (جبران، ٢٠١١، ٤٣٣)

١٣- **بيئة العمل:** والتي تتصف بالثقة والتعاون، وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتضمن التنوع وتدعم التدبر والتفكير النقدي وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والتحدى، والنقاش لكافة قضايا التعلم والتعليم، وتشارك المعلومات، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار ويتوفر لديها خطة منهجية لتحديد المشكلات ومعالجتها وحلها على مستوى المنظمة.

١٤ - المبادرة والإقدام: حيث يسمح بالتجريب وطرح البدائل، ويتطلب ذلك النظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات. (الزهراني، ٢٠١٦، ٢٥-٢٦)

١٥ - إيجابية العاملين: فالعاملين في المنظمة المتعلمة لديهم القدرة على تعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي يعملون فيها، وهذا تحول من النظر إلى أفراد المنظمة من كونهم منفذين سلبين إلى النظرة إليهم كمشاركين نشطين قادرين على تشكيل الواقع والتأثير في المستقبل. (خضر، 2009، 93-94)

وفي هذا الصدد، أشارت دراسة (Zarei, H., et al, 2007, 396-408) إلى وجود

- مجموعة من العوامل المؤثرة في تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، وهذه العوامل هي:
- توافر قادة قادرين على إحداث التغيير المطلوب لتطوير المنظمة، والاستعانة بمعلمين مبدعين، ومنتجين في العمل.
- السعي نحو تحقيق المثل، والأهداف المشتركة؛ من خلال تبادل المعلومات والخبرات، والتعلم كفريق وتقبل المقترحات من الآخرين.
- توافر ثقافة تنظيمية داعمة تعمل باستمرار على تحفيز دافعية المعلمين.
- التطبيق العملي للمعرفة المتعلمة، واستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتوافق والمواءمة مع التغييرات الحادثة باستمرار.
- التمرکز حول العملاء، وأصحاب المصالح من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- اتباع أساليب التفكير المنظمي وتقييم الأداء، ووضع خطة للتحسين في المستقبل في حال عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

مما سبق يتضح أنه لكي تتحول المنظمة التقليدية (المدرسة التقليدية) إلى منظمة متعلمة يجب أن يصاحبها تحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة (العلی، وآخرون، 2006، 335-336)، (خضر، 2009، 76)، (رفاعي، 2009، 8-9)، وتنتظر إلى التعلم المهني المستمر على أنه العامل الأساسي لقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة والسبيل الأمثل لنجاحها وتميزها، ولكي يحدث ذلك فإن هذا يتطلب الكثير من الآليات والإجراءات التي تنتهجها المدرسة؛ بداية من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وترسيخها للعديد من القيم، وتهيئة الظروف

لتطوير المنظمة وصولاً بتطوير أداء كل المعلمين والعاملين بها؛ مما ينعكس بدوره على مخرجاتها وتحقيق الأهداف المرجوة من وجودها.

خلاصة القول:

من خلال العرض السابق يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين المنظمة المتعلمة والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين فكليهما يستند على فلسفة التعليم المستمر، كما أن هناك علاقة متبادلة بين التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وخطط تحسين وإصلاح المدارس، واعتبارها أساساً مهماً في نجاح هذه الخطط، وذلك لأنه لا يمكن أن تتم تنمية مهنية للمعلم دونما تنمية وتطوير للمدرسة التي يعمل بها؛ كما أن العائد من التنمية المهنية للمعلم سوف ينعكس بالضرورة على تحسين أداء المدرسة؛ فالمدرسة تعد هي منبع الإصلاح والتطوير، ومركزاً للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

وعليه قد اتضح حاجة المدارس إلى أن تتحول إلى منظمات متعلمة، وأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، هو نشر ثقافة التنمية المهنية التي تعمل على تحقيق النمو المهني المستمر للمعلمين، والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي؛ من خلال تنفيذ برامج توفهم على أحدث النظريات والبحوث في مجال التخصص، وتدريبهم على تجريب الأفكار الجديدة، والارتقاء بمستوى أدائهم؛ مما ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات التعليمية، وكذلك إتاحة قدر كبير من الإستقلالية للمدرسة في وضع خطط التنمية المهنية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها، وذلك بناءً على الاحتياجات التعليمية والتدريبية للمعلمين بالمدرسة.

ثالثاً: رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة

في هذا المحور تحاول الباحثة وضع رؤية مقترحة يمكن أن تسهم في تفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء أبعاد نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات الخاصة بكل بعد؛ وذلك لتحقيق مزيد من التنمية المهنية للمعلمين بالمدارس، والذي ينعكس بدوره على تحسين جودة العملية التعليمية بها، وتقترح الدراسة قبل وضع الرؤية المقترحة إنشاء وحدة للتعليم المستمر بكل مدرسة كبديل عن وحدة التدريب والجودة الموجودة بالمدارس، وبحيث تتصل تلك الوحدات بالإدارات التعليمية وبالوزارة، ويكون لها هيكل تنظيمي، وتقوم بمجموعة من المهام حيث يعهد إليها مسؤولية التخطيط للتنمية المهنية والتعليم المستمر للمعلمين والتدريب أثناء الخدمة ووضع سياساتها، وتحديد آليات تنفيذها وطرق تقييمها، ويكون لها في ذلك مسؤولية صياغة الأهداف، واختيار المحتوى، وإعداد الكتيبات

والمعينات، وتعيين طرائق للتدريب واستراتيجياته، وتحديد نظام التقويم، وتهيئة الظروف والإمكانات الملائمة.

أ) أهداف ومهام الوحدة: وتتمثل أهداف الوحدة فيما يلي:

- نشر ثقافة التنمية المهنية المستمرة للمعلمين؛ وذلك لرفع مستوى أدائهم المهني.
- التخطيط للتعليم المستمر والتدريب والمساهمة في تعزيز البعد الإنساني والمهني والثقافي للتدريب، ودعم المضامين الأخلاقية والقيمية في التعليم، وتحسين نوعية التعليم، وتطوير أداء المعلم بالمدرسة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم.
- تطوير فرص التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي على مستوى المدرسة والاستفادة من خبرات المعلمين في معالجة المشكلات التي تعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها، والاستفادة من أخطائها والعمل على تلافيها.
- السعي نحو اكتساب وتكوين وتخزين واسترجاع المعرفة، ونقلها ومشاركتها وتطبيقها واستخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة، وتحسين وتطوير الأداء.
- تهيئة المعلمين والعاملين بالمدرسة لتطبيق التعلم التنظيمي، وذلك عن طريق توعيتهم بمميزات هذا المدخل والإسهامات التي يمكن أن يسهم بها في تحسين أوضاعهم وتطوير أداء المدرسة ككل.
- تجديد وتنمية معلومات ومعارف المعلم، وتعريفه بأحدث التطورات في تقنيات التعليم والتدريس.
- اطلاع المعلمين على أحدث النظريات التربوية والتعليمية والنفسية في مجال التعليم.
- تنمية الكفايات التخصصية والمهنية والثقافية للمعلمين بالمدرسة وبخاصة المعلمين الجدد.
- تنمية كفايات المعلمين بالمدرسة والمتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والبحث في مصادر المعرفة المتنوعة.
- تنمية قدرة المعلمين بالمدرسة على إجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بالمشكلات التعليمية التي تواجههم داخل المدرسة.
- تصميم البرامج والأنشطة التدريبية، بناءً على الإحتياجات الفعلية للمعلمين بالمدرسة.
- إعداد كوادر تدريبية من المعلمين المدربين؛ ممن لديهم المهارات والكفايات اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية.
- تقديم بعض الحلول والاقتراحات؛ لمواجهة بعض المشكلات التربوية، وكيفية التغلب عليها.
- مساعدة المعلمين على امتلاك استراتيجيات التعلم النشط، ومهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي؛ من خلال ما تقدمه الوحدة من تعليم مستمر وبرامج تدريبية.

ب) الهيكل التنظيمي للوحدة: تتكون وحدة التعليم المستمر من مدير المدرسة يعمل كرئيساً للوحدة ويساعده في ذلك معلمين أوائل من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وممن يتوافر لديهم مهارات الاتصال، ومهارات حل المشكلات، ويمكن الاستفادة من ذوي الكفاءات من حملة الماجستير والدكتوراه من المعلمين وذلك للإستعانة بهم في تحويل المدارس إلى مدارس متعلمة.

ج) طبيعة عمل الوحدة: تتمثل طبيعة عمل الوحدة فيما يلي:

- تقديم برامج تدريبية للمعلمين والعاملين على كيفية تطبيق التعلم التنظيمي داخل المدرسة، وتدريب القيادات المدرسية على الدور الذي يجب أن يقوموا به من أجل تفعيل عملية التعلم المستمر.
- إقامة دورات تدريبية وورش عمل تجمع المعلمين بالمدرسة مع المعلمين في مدارس أخرى؛ للاستفادة من خبراتهم والتعلم من أخطائهم في حل مشكلات المدرسة، والعمل على تلافيتها، وتطويرها وتحويلها إلى منظمة متعلمة.
- بناء فرق تعلم من جميع المعلمين داخل المدرسة من أجل تبادل المعلومات، والخبرات ومناقشة قضايا ومشكلات المدرسة، والعمل على حلها.
- استقطاب ودعوة خبراء من المتخصصين في التعلم التنظيمي، لتوضيح كيفية تطبيق هذا المدخل من أجل تطوير المدرسة وتحويلها إلى منظمة متعلمة.
- إقامة ندوات ولقاءات وورش عمل لجميع المعلمين بالمدرسة؛ لتدريبهم على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ونظم المعلومات.
- أخذ مقترحات المعلمين والعاملين بالمدرسة في الإعتبار، ومحاولة توصيلها إلى المسؤولين في الإدارة العليا؛ من أجل تطبيقها كمحاولة جادة للتطوير والتحول نحو منظمة متعلمة.
- توفير الدعم وإثارة الوعي وبناء الإلتزام لدى المعلمين؛ من خلال إقامة ورش العمل والندوات.
- تشجيع المعلمين على إبداء الرأي، والإستماع لوجهات نظر الزملاء الآخرين بالمدرسة وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- تغيير فكر وقناعات القيادة المدرسية والمعلمين نحو أهمية التغيير والتطوير المرغوب والمهارات والمعرفة التي يتطلبها تطبيق التغيير لتحويل المدارس إلى مدارس متعلمة من خلال القدوة.

د) الأسس التي تقوم عليها وحدة التعليم المستمر: تقوم الرؤية المقترحة لوحدة التعليم

المستمر على عدة مرتكزات أو أسس، تتمثل فيما يلي:

- تعديل مسمى الوحدة من وحدة التدريب والتقويم والجودة إلى وحدة التعليم المستمر.
- تحديد شروط اختيار المشرف على الوحدة ومصادر تمويلها.
- تحديد مكان مستقل ومحدد داخل المبنى المدرسي تتم فيه جميع أنشطة وبرامج الوحدة.
- وضوح أهداف الوحدة وتحديد الأدوار والمسئوليات وتوفير الموارد المالية والبشرية والرقابة والتوجيه والمتابعة المستمرة.
- توفير قاعدة معلومات عن أعداد المعلمين بالمدرسة وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية وجوانب الإخفاق في أدائهم.
- توسيع مجالات المشاركة الخارجية والممثلة في كليات التربية والمراكز البحثية وأساتذة الجامعات من المجتمع المحلي، ومشاركة جميع الأطراف وذلك لتنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين مما يوفر لها فرص النجاح.
- تصميم البرامج والأنشطة التدريبية بناءً على الإحتياجات الفعلية للمعلمين بالمدرسة.
- توفير الدعم المالي للوحدة وصياغة خطة التمويل المناسبة لبرامج وأنشطة الوحدة.
- استثمار الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدرسة والمجتمع المحلي استثماراً أمثل لتفعيل البرامج والأنشطة داخل الوحدة؛ مما ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين والمدرسة بأسرها.
- التقويم المستمر لأداء المعلمين بعد تلقي البرامج والأنشطة داخل الوحدة وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- تقديم حوافز إثابة للمتميزين من المعلمين وتشجيعهم على التميز والإبداع في العمل.

هـ) تقويم الوحدة: يمكن تحديد نظام دقيق لتقويم عمل الوحدة ومدى التقدم في الأداء من

خلال استبانة توزع على كافة المعلمين داخل المدرسة، والذين تلقوا برامج للتعليم والتدريب من خلالها، ومناقشة نتائج الاستبانة والتقارير الدورية والسنوية للوحدة؛ من أجل الحصول على التغذية الراجعة التي تقيد في تعزيز جوانب القوة، وعلاج جوانب القصور والضعف.

ويمكن تقسيم الرؤية المقترحة إلى ما يلي:

١- أهداف الرؤية المقترحة: تهدف الرؤية المقترحة إلى:

- تفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء ضوابط أو أبعاد المنظمة المتعلمة التي وضعها "مارسيك وواتكنز"، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التطبيق.

- تقديم الآليات والإجراءات التي يمكن أن تستخدمها المدرسة (وحدة التعليم المستمر) في إحداث التعلم التنظيمي للمعلمين، وتطوير أدوارها في مجال التنمية المهنية للمعلمين؛ من خلال تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة.

٢- فلسفة الرؤية المقترحة: تستند الرؤية المقترحة على فلسفة مؤداها:

- أن التنمية المهنية للمعلمين عملية مستمرة في ظل التطورات المتلاحقة في العملية التعليمية داخلياً وخارجياً، وهذه العملية تتم بشكل غير رسمي من خلال التعلم الذاتي للمعلمين سواء داخل المدرسة أو خارجها، أو تتم بشكل رسمي من خلال القنوات الرسمية المختلفة وخاصة التنمية المهنية على رأس العمل؛ من خلال وحدات التدريب داخل المدرسة، وأن جوهر التنمية المستدامة للمعلمين هو إحداث تغيير في دور المعلم واتجاهاته ومعتقداته ومسئوليته، ولن يتم هذا إلا من خلال قيام المسؤولين والقيادات بالتطوير المستمر لعناصر المنظومة التعليمية، وتهيئة البيئة المناسبة للتعلم المستمر، والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين داخل المدرسة نفسها، وكذلك تغيير ثقافة وقناعات القيادات والمعلمين أنفسهم ليس فقط بقبول أفكار التغيير والتجديد؛ وإنما بالتكيف مع التغيير والمشاركة في صنعه، والقيام بتنفيذه على أرض الواقع؛ مما ينعكس - بدوره - على تحسين أداء المدرسة والمخرجات التعليمية.
- أن تفعيل التنمية المهنية للمعلمين يساعد المعلم في أن يكون متابع جيد لكل جديد في مجال تخصصه، وتطوير مهاراته المهنية، وطريقة عمله مع طلابه، وهذا يتطلب بدوره تطوير منظومة العمل داخل المدرسة وتجويد أدوارها في مجال التنمية المهنية للمعلمين.
- أن التنمية المهنية المستمرة للمعلمين ينبغي أن تتبع من داخل المدرسة (التنمية المتمركزة على المدرسة)، وهذا يعني ضرورة تحول المدرسة من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، وهذا التحول يعني إحداث تغيير كبير في فلسفة العمل، حيث تتحول المدرسة من المهام الروتينية التي يقوم بها المعلمين إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة التفتيش والرقابة المستمرة إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، وهذا التحول يضمن ويؤدي إلى الإبداع وجودة الأداء الفردي والجماعي للمعلمين؛ بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة، ويمكنها من القيام بدورها المنشود تجاه المجتمع.

٣- منطلقات الرؤية المقترحة: تنطلق الرؤية المقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين، من مجموعة من المنطلقات هي:

- أنه لا يمكن إحداث أي تغيير أو تطوير في منظومة التعليم؛ إلا من خلال تنمية قدرات المعلم ومهاراته، وهذا لن يتحقق إلا بتحول المدارس إلى منظمات متعلمة تعمل على تطوير برامج التنمية المهنية المستمرة للمعلم.
- أن المنظمة المتعلمة تعمل على نقل الخبرات واكتساب المعرفة بين المعلمين، وتنمي الإبداع والمشاركة في التفكير وتشجيع الحوار، وترتبط بين المدرسة والبيئة الخارجية؛ لذا يجب على المدرسة تبني نموذج المنظمة المتعلمة بغرض تفعيل التنمية المهنية للمعلمين وتطوير وتحسين أداء المدرسة ككل.
- أهمية المدرسة كمؤسسة تعليمية والتي ينبغي أن تكون بؤرة ومحور التغيير ولن يحدث ذلك بدون ثقافة التعلم المستمر، ويتأتى هذا من خلال فلسفة وثقافة المنظمة المتعلمة.
- الحاجة لإعادة النظر في تطوير أداء المدارس والمعلمين خاصة وأن التحديات العالمية المتلاحقة تفرض ضرورة تكوين إطار فكري جديد للتعامل بكفاءة مع الواقع المتغير وحسن استثماره للتفاعل مع التطورات والتغيرات المستقبلية.
- إن تفعيل التنمية المهنية للمعلمين أصبح أمراً تحتّمه كثير من العوامل والظروف المحلية والعالمية، وذلك للارتقاء بمستوى جودة أداء المعلم والذي ينعكس على جودة المخرجات النوعية للمدارس.
- إن عملية تحسين التنمية المهنية للمعلمين عملية حتمية ينبغي أن تتبع من داخل المدرسة ذاتها، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار كافة الظروف والعوامل المؤثرة في المجتمع المدرسي.
- إن التنمية المهنية للمعلمين عملية مستدامة تستند إلى رؤية واضحة وتتميز بالمرونة.
- إن مسؤولية التنمية المهنية للمعلمين مسؤولية مشتركة بين كل الجهات المعنية بالتعليم سواء كانت رسمية أو غير رسمية.
- حاجة المعلمين المستمرة إلى التنمية المهنية؛ حتى يصبحوا قادرين على التفاعل مع العصر الحالي بمتغيراته المعرفية والتكنولوجية السريعة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية (المعلمين)، والقدرات العقلية المتميزة، والمحافظة عليها وتنميتها.
- المنظمة المتعلمة هي الوحدة الأساسية في التطوير، والمدخل الحقيقي والفعلي للتنمية المهنية للمعلمين، ولا بد أن تتبع محاولات التجديد والتحسين في أداء المعلمين من

الميدان الفعلي، أي من المدارس، ولن يتحقق هذا إلا بتهيئة المناخ المدرسي وتطوير بيئة التعليم والتعلم، وتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة. وانطلاقاً مما سبق؛ فإن الرؤية المقترحة تتخذ من المنظمة المتعلمة مدخلاً لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين؛ باعتبار أن المنظمة المتعلمة مدخلاً حديثاً يسعى إلى جعل كل أفراد المدرسة -ولاسيما المعلمين- في عملية تعلم مستمر وتفاعل وتكيف دائم مع المستجدات والتغيرات الآنية والمستقبلية.

٤- محاور الرؤية المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تسعى الرؤية المقترحة إلى وضع بعض الآليات والإجراءات لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الأبعاد السبعة لنموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: إيجاد فرص التعلم المستمر:

- وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور مجموعة من الإجراءات من أجل تقديم فرص التعلم المستمر للمعلمين بالمدارس، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:
- مراجعة رؤية ورسالة المدرسة بشكل دوري لتعزيز ثقافة التعلم المستمر للمعلمين بالمدرسة.
 - قيام إدارة المدرسة بوضع خطة واضحة وطموحة للتعلم التنظيمي تقوم على معلومات حقيقية ودقيقة عن قدرات ومهارات المعلمين واحتياجات المدارس، وتسنيد هذه الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإيجاد فرص التعلم المستمر لجميع المعلمين بالمدرسة.
 - وضع برنامج مكافآت للمعلمين المتميزين في التعلم التنظيمي، وأن تقدم تلك المكافآت على أسس ومعايير واضحة ومعلنة للجميع، وذلك بدوره يدعم قيم الشفافية والعدالة والتعاون والتنافس الشريف بين كافة المعلمين بما يسمح بالإبتكار والإبداع.
 - الإعلان عن جائزة سنوية مادية أو معنوية تمنح للمعلمين من أصحاب الجهود المتميزة والأفكار الخلاقة، والذين يحققون إنجازات ملحوظة في التعلم المستمر.
 - عقد ورش عمل منتظمة ولتكن أسبوعياً أو شهرياً لمناقشة الخبرات الناجحة والأفكار الإبداعية لبعض المعلمين بالمدرسة؛ بما يساهم في تطوير خبرات وتجارب المعلمين بالمدرسة، ويعزز فرص المنافسة بينهم، ويثير دافعيتهم للتعلم من بعضهم البعض.
 - الإستعانة بأساتذة الجامعات وخبراء التربية في تنظيم لقاءات وندوات ودورات تدريبية للمعلمين؛ للارتقاء بمستواهم وتزويدهم بالمعلومات والأفكار التي تساعدهم على الإبداع في الأداء، وتبني استراتيجيات تدريس تتلاءم مع الثورة المعرفية والتكنولوجية.

- تنظيم الجدول المدرسي بحيث يسمح بوجود وقت كاف لكل معلم خلال أيام الأسبوع بالتواجد لفترة كافية داخل وحدة التعليم المستمر بالمدرسة؛ دون إخلال بسير المناهج الدراسية في الفصول.
- تشجيع المعلمين على إجراء البحوث العلمية التي تتعلق بمجال التخصص والاختيار المناسب منها وتطبيقه؛ بما يتناسب مع إمكانيات وموارد المدرسة وطبيعة المجتمع المحلي، ومواصلة البحث بصفة دورية والتعرف على الجديد وإطلاع الزملاء عليه.
- إعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين أثناء الخدمة.
- عقد الندوات والدورات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة بالمدارس؛ لزيادة وعي المعلمين بهذا المفهوم.
- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقرار الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد في هذه الإحتياجات والبرامج.
- تفعيل تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء داخل المدرسة، حيث يمكن أن تنطلق المدرسة من قواعد البيانات المتوفرة لها أو التي أعدها أثناء التخطيط للتعليم التنظيمي عن قدرات واحتياجات المعلمين في إحداث نوع من التوفيق والتبادل في الخبرات والمعارف بين المعلمين وزملائهم، ويتم ذلك في إطار منظم من حيث الوقت والمعارف والمهارات المقدمة؛ بحيث تخدم الأهداف التي تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيقها.
- تشجيع المعلمين على مواصلة التعلم والبحث عن كل ما هو جديد في مجال التخصص ومسايرة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والإنفجار المعرفي.
- المزج بين الأساليب النظرية والأساليب العملية في برامج التنمية المهنية للمعلم، والتي تركز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وتشجيع المعلمين المشاركين في هذه البرامج على الإستكشاف والتطبيق للأفكار والموضوعات الجديدة، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما يتعلمونه.
- إقامة شراكات فاعلة مع المؤسسات والجمعيات الأهلية ذات الصلة من أجل تقديم برامج تنمية مهنية متميزة للمعلمين داخل المدارس.
- تفعيل تبادل الخبرات مع المدارس والوحدات الأخرى لتتمكن المدرسة والوحدة من توفير قاعدة بيانات موثوقة دقيقة في مجال التعليم المستمر.

- دعوة واستضافة بعض الخبراء من المجتمع المحلي لنقل خبراتهم وتجاربهم والتي يمكن أن تقيد المعلمين في أداء مهامهم بكفاءة.
- أن تستثمر المدرسة قدرات المعلمين المتميزين في مهارات أو مجالات معرفية معينة لنقلها إلى زملائهم الآخرين.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين إدارة المدرسة والمعلمين لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.
- الاعتماد على أسلوب العصف الذهني؛ باعتباره الأسلوب الأمثل للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار التي تؤثر إيجابياً على أداء المعلمين.
- قيام إدارة المدرسة بعمل حفلات داخل المدرسة لتكريم المعلمين المتميزين من أصحاب الكفاءات، ولكل من يشارك بأفكار قيمة بغية تطوير العمل، ووضع أنظمة تحفيز عادلة ومكافآت مادية أو معنوية، لتشجيع المعلمين على زيادة جهودهم لتحسين قدراتهم المعرفية.
- دعوة إدارة المدرسة لأساتذة ومختصين في المعرفة والتعلم التنظيمي؛ بهدف إعطاء دروس لتوعية المعلمين بمفهوم المنظمة المتعلمة، والممارسات التي تحقق مجالاتها، واستحداث برامج تدريبية تعزز ثقافة التعلم المستمر في المدرسة.

المحور الثاني: تشجيع الإستفهام والحوار:

وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور الإجراءات التالية:

- توفير إدارة المدرسة فرص الحوار الجيد بين المعلمين والمتعلمين لتطوير العملية التعليمية.
- تهيئة بيئة مدرسية داعمة ومشجعة على الإستفهام والحوار؛ من خلال التأسيس لقيم الشفافية والمساءلة التي تحكم التعامل بين المعلمين، وتسمح بتقديم النقد البناء للزملاء بين بعضهم البعض.
- تعزيز قدرة المعلمين على الإستماع إلى وجهات نظر الآخرين، والإستفسار عنها من خلال الحوار، وتدعيم التنوع في وجهات النظر، وقبول تحدي الرأي المتفق عليه.
- تركيز مدير المدرسة على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش، وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية الراجعة ودعم قيم المنظمة لدى المعلمين.

- أن تعمل إدارة المدرسة على ضبط جلسات النقاش والحوار بين المعلمين وتوظيفها لتطوير العملية التعليمية وتشجيع قيم الإستفهام والحوار من خلال المشاركة في صنع القرارات بالمدرسة.
- طرح كافة القضايا التي تهم المدرسة للنقاش من قبل المعلمين؛ حيث يشجع هذا الأسلوب المعلمين على تقديم أفكار جديدة يمكن أن تعيد المدرسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال جلسات نقاشية تعقد بعد العمل المدرسي لمناقشة قضايا تربوية وفنية تتعلق بالعمل.
- تشجيع المعلمين في المدرسة على اعتبار الحوار والإستفسار هو السبيل الأمثل لإجراء المداولات بينهم، والتأمل في أدائهم وأداء الآخرين، حتى يكتشفوا مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف للتغلب عليها؛ مما يكون له أثره البالغ في تجنب الصراع ودعم العلاقات الإنسانية.
- تقييم كل ما يصدر عن المعلمين من أفكار، ووضعها في صندوق خاص بالأفكار والمقترحات داخل المدرسة؛ للاستفادة منها في تطوير أداء المعلمين والمدرسة؛ بما يعزز تشكيل مجتمع التعلم.
- تعزيز الحوار والنقاش الجماعي وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات بين المعلمين بالمدارس، بوجود قيادة ديمقراطية، وضمان الحصول على التغذية الراجعة، وإتاحة الفرصة للمعلمين لمناقشة الأخطاء بموضوعية لضمان عدم تكرارها.
- عقد المناقشات والحوارات والندوات وجلسات العصف الذهني بين المعلمين والإدارة المدرسية والموجهين لمناقشة كل ما يتعلق بسير الدراسة والمناهج وأساليب التدريس وغيرها من المشكلات التي تتصل بالأداء التعليمي، وتبادل الأفكار والآراء حولها، وما يتولد من أفكار إبداعية تسهم في حل هذه المشكلات، وكذلك تحديد رؤية المدرسة ورسالتها، وسبل تطويرها.

المحور الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي (فرق العمل):

وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور الإجراءات التالية:

- التخطيط لبرامج التنمية المهنية المدرسية بناءً على فلسفة التعلم الجماعي والتعاوني؛ حيث يساعد ذلك على نقل أفكار التعلم الجماعي لمحيط المدرسة، وهذا يدعم عمل الفريق ويسهل من إنجاز مهام المدرسة.

- نشر ثقافة التنمية المهنية بين المعلمين؛ لمواجهة التطورات التكنولوجية والمعرفية والتأكيد على أهمية السعي الدائم نحو التميز من خلال العمل الجماعي بروح الفريق.
- تنمية قدرات المعلمين وتشجيعهم على التعلم الجماعي، والمشاركة في عملية الإرشاد والتوجيه للمعلمين الجدد؛ مما ينعكس على أداء المعلمين داخل المدرسة.
- توفير إطار من القيم الخاصة بالثقافة التنظيمية، يعزز ثقافة التعلم الجماعي، ويمكن من توسيع المعرفة والإستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. ومن أهم تلك القيم: تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين، والثقة المتبادلة، والاتصالات الشخصية، الشفافية، تحمل المسؤولية، المخاطرة، التشجيع على الحوار البناء، خدمة المستفيدين، التعاون والمشاركة، وعليه يصبح التعلم الجماعي بمثابة العامل الأساسي للنجاح، وتزداد إمكانية تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة.
- استحداث المدرسة بعض البرامج التدريبية التي تعزز ثقافة التعلم الجماعي، وتنمية مهارات وقدرات المعلمين على العمل في مجموعات وبناء فرق العمل.
- تضمين فرق التعلم كجزء من رسالة المدرسة، والتأكد من أن كل عضو بالمدرسة قد انضم إلى فريق للعمل مع الآخرين لإنجاز مهام أصيلة وحقيقية ذات صلة بتحسين واقع المدرسة.
- اعتماد استراتيجية فرق العمل في إنجاز مهام المدرسة؛ حيث تسمح إدارة المدرسة للمعلمين بتشكيل فرق العمل بشكل ذاتي لإنجاز المهام التي تكلفهم بها؛ بما يحقق للعاملين قدراً من التعاون والتفاعل، والإعتماد المتبادل للخبرات، والتعلم من بعضهم البعض، ومناقشة الأفكار الإبداعية، والإبتكارية، والسعي نحو تطبيقها وإيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها المدرسة والعمل على تلافيتها في المستقبل.
- اهتمام إدارة المدرسة بدعم تعلم الفريق، وتذليل الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه فرق العمل، وإعطاء الثقة لأعضاء الفريق أن ما يتم وضعه من آليات وإجراءات يتم أخذها موضع التطبيق.
- توفير الوقت الكاف للمعلمين للتفكير والعمل معاً بشكل جماعي؛ من خلال تطوير نظام الإتصالات كالأجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني.
- تحفيز المعلمين على العمل الجماعي والتعاوني وتشكيل فرق العمل، وتنمية روح الفريق وتغليب مصلحة المدرسة، وتكوين علاقات اجتماعية وأخلاقية سوية مع الزملاء والطلاب

والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي؛ من خلال وضع نظام خاص لتكريم المعلمين ومكافأة الإنجازات الجماعية والإحتفال بالإنجازات الجماعية على مستوى المدرسة.

المحور الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور الإجراءات التالية:

- إنشاء الوزارة قواعد معلومات بالمدارس تحتوي على المعارف والخبرات التي يمكن أن تساعد المعلمين في تطوير قدراتهم وتحقيق أهداف المدرسة، وتتيح التفاعل بين المعلمين للتعلم من بعضهم البعض.
- إنشاء الوزارة نظم معرفية ونظم معلومات متطورة تضمن تحديث المعلومات بشكل مستمر، والاهتمام بالاتصالات المتبادلة لتبادل المعرفة على مستوى الوحدات بالمدارس.
- تأسيس خرائط معرفية للمدرسة يمكن من خلالها التعرف على مهارات وخبرات ومعارف الأعضاء بالمدرسة؛ حتى يمكن استدعاؤها وقت الحاجة إليها.
- بناء قواعد بيانات لبرامج التنمية المهنية التي تم إنجازها وتقديمها للمعلمين، وكذلك البرامج المستقبلية التي يحتاجها المعلم في المستقبل، وذلك استناداً إلى بحوث ومسوح واقعية للاحتياجات المهنية للمعلم.
- بناء قاعدة بيانات متكاملة للمعلمين داخل المدرسة يدرج بها جميع البيانات والخبرات والمؤهلات والأبحاث الخاصة بالمعلمين، ونوعية التدريبات التي شاركوا فيها سواء كمتدربين أو مدربين؛ بما يفيد في اختيار المعلم المناسب للبرنامج المناسب.
- الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة والمواقع المتخصصة في مشاركة المعرفة بين المعلمين، والتركيز على تقديم التغذية الراجعة على الأنشطة الفردية والجماعية بالمدرسة.
- الاهتمام بترسيخ ثقافة التعلم الذاتي كونها أحد أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التنمية المهنية، وتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة؛ من خلال توفير الإمكانيات المادية والبنية التحتية اللازمة داخل المدرسة كي يستفيد منها المعلمون في أوقات فراغهم، ومن أهم تلك الإمكانيات توافر خدمات الإنترنت وقواعد البيانات العالمية، وقاعات المكتبات التي تضم الكتب الحديثة والدوريات العلمية القيمة.
- توفير قنوات اتصال فعالة بين المعلمين في جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة، وبين المدرسة والمدارس الأخرى لتسهيل تبادل المعرفة.
- إنشاء مواقع تدريب إلكترونية مركزية على مستوى الوزارة على شبكة الإنترنت؛ بحيث يتمكن المعلمون من متابعة البرامج التربوية التي تناسبهم وفق احتياجاتهم التدريبية وفي

- الوقت المناسب، والرجوع إليها وقت الحاجة وبصورة مستمرة، مع وضع آليات دقيقة ومدروسة للمشاركة من قبل كافة المعلمين، كل حسب احتياجاته التدريبية.
- تشجيع المعلمين وتحفيزهم على استخدام المعرفة التقنية وجعلها متاحة للآخرين، ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك مثل: ربطها بتقويم الأداء الوظيفي.
 - تنمية مهارات المعلم في استخدام تقنيات المعلومات الحديثة والتعامل مع محركات البحث والمواقع الإلكترونية، وبالشكل الذي يساعده في القيام بالبحوث الإجرائية وثيقة الصلة بالتدريس.
 - طرح برامج تدريبية وحلقات دراسية تواكب أحدث التطورات العلمية والتربوية؛ من خلال قناة فضائية متخصصة أو موقع على شبكة الإنترنت واستخدام وسائل الإتصال الإلكتروني والهاتف عند الحاجة لمزيد من الإستفسار.
 - تبني المدرسة استراتيجية إدارة المعرفة وتوسيع ما تمتلكه من قواعد معرفية ووثائق، وبناء ذاكرة تنظيمية أكثر فاعلية في منح المدرسة صفة التعلم المستمر والتميز؛ مما ينعكس على أداء المعلمين ومن ثم الطلاب.
 - تأسيس ذاكرة تنظيمية للمدارس تتضمن بنوك أو مستودعات للمعلومات والمعارف توثق كل التجارب والخبرات المهنية للمعلمين وممارساتهم الناجحة وأخطائهم، والإستفادة القصوى من معارفهم.
 - الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في تدريب وتطوير المعلمين؛ وتعزيز التحول نحو المنظمة المتعلمة.
 - قيام وحدة التدريب بوضع خطط مستقبلية للتوسع في استخدام التقنيات التدريبية الحديثة كالتدريب الإلكتروني للمعلمين وغيرها؛ بما يساعد في التوسع في تقديم برامج التنمية المهنية للمعلم.
 - إنشاء قاعات للتدريب وورش العمل ذات ساعات مناسبة ومجهزة بكافة وسائل التدريب ومتطلباته، وتزويدها بالأجهزة والمعدات اللازمة كالسبورات الإلكترونية وأجهزة العرض، وأجهزة الحاسب المتطورة وبرمجيات التشغيل والمعالجة، والبرمجيات التي تساعد في التعامل بسهولة مع المواد التدريبية.
 - تجهيز المكتبات بأحدث الأجهزة والتقنيات وأحدث المصادر والمراجع، وربط المكتبات بعضها البعض، مع ربط هذه المكتبات بشبكات المعلومات، والإستعانة بخدماتها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

- استخدام شبكة الإنترنت في التعرف على كل جديد في المادة العلمية التي يقوم المعلم بتدريسها، فضلاً عن استثمار القنوات التعليمية الفضائية التي تبثها وزارة التربية والتعليم في الإستزادة من المعلومات والمعارف الجديدة المرتبطة بمادة تخصصه.

المحور الخامس: تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة:

وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور الإجراءات التالية:

- العمل على وجود رؤية مشتركة تستند على التعلم الجماعي والتأمل والتفاعل بين المعلمين داخل المدرسة لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، وهذا يتم من خلال الاجتماعات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة، والاقتراحات التي تصدر من أعضاء الفريق أثناء العمل، ووضع الخطط التي يمكن تنفيذها معاً؛ من أجل تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والذي ينعكس بدوره على تحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة.
- إشراك كافة المعلمين بالمدرسة؛ في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بوضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة؛ من خلال تشكيل اللجان وتكوين فرق العمل التي تقوم بالمساهمة الفاعلة في تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، للوصول إلى رؤية مشتركة تمثل كافة المعلمين وتحقق لهم الإنتماء والمواطنة التنظيمية.
- منح الحرية المنضبطة للمعلمين لتقديم رؤيتهم في تطوير المدرسة، وتشجيعهم على الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة، وتوفير الإمكانيات لهم، وتكريمهم على مبادراتهم.
- زيادة تمثيل المعلمين في اللجان والمجالس التي تدير شئون المدرسة، ويمكن أن يتم ذلك بالتناوب؛ مما يعزز المشاركة في اتخاذ القرار.
- العمل على رفع مدركات المعلمين في المدرسة لأبعاد التمكين وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة المعلمين في صنع القرارات، والتعبير عن آرائهم في تطوير العمل بحرية، وإتاحة المجال للمبادرات الفردية، والإبداع، والتجديد المستمر للعملية التعليمية.
- مساعدة المعلمين الجدد في التكيف مع المناخ المدرسي، ومواجهة الصعوبات اليومية التي تواجههم بتوفير البرامج التدريبية لاكتساب المهارات والخبرات التدريسية والتربوية اللازمة للتعامل مع الطلاب.
- تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤوليات وتطبيق النظريات والاستراتيجيات الحديثة في التدريس، والتخلص من النزعة لمقاومة التغيير والخوف من كل ما هو جديد.

- تفويض بعض الصلاحيات والمسئوليات للمعلمين، ومنحهم الثقة والحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها، مع ترسيخ مبادئ المحاسبية والمساءلة وتقييم النتائج بشكل دوري.
- إتاحة إدارة المدرسة نظام الاقتراع للمعلمين عند اتخاذ قرار معين؛ بما يضمن مشاركة كافة المعلمين في صنع القرار، وجعلهم جزء من هذا القرار، وهذا بدوره يسهل تنفيذ تبعات القرار، وكذلك يضمن سرعة اتخاذ القرار.
- تقديم الحوافز والمكافآت التشجيعية للمتميزين من المعلمين، والحريصين على إتقان العمل وتجويده.
- إتاحة الفرصة للمعلمين بالمدرسة في وضع أهداف العمل والاستراتيجيات المناسبة لإنجازه، واتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم بغض النظر عن الموقع الوظيفي لهم.

المحور السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور الإجراءات التالية:

- مراجعة رؤية ورسالة المدرسة ووحدة التدريب داخل المدرسة والتركيز على تحليل البيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص التي يمكن أن تساعد المدرسة في دعم التعلم التنظيمي، والكشف عن التهديدات التي يمكن أن تؤثر سلباً على أنشطة التعلم التنظيمي بالمدرسة.
- عقد علاقات شراكة مع المدارس المحيطة لنقل وتبادل الخبرات بين المعلمين في التخصصات المختلفة.
- إعداد برنامج توعوي للمعلمين بالمدرسة يتضمن آليات ومجالات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبحيث يتضمن هذا البرنامج ورش عمل وندوات لرفع الوعي بضرورة هذه الشراكة؛ لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين بمدارسهم.
- العمل على توجيه أهداف المدرسة نحو تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة.
- التواصل المستمر مع البيئة الخارجية والإستفادة من وجهات النظر المختلفة لدعم مجالات التطوير بالمدرسة.
- تعاون وحدة التدريب والجودة بالمدارس مع الأكاديمية المهنية للمعلمين في إجراء تقييم دوري ومستمر للمعلمين؛ وذلك للتأكيد على نقاط القوة لدى المعلمين وتدعيمها، ومعالجة نقاط الضعف والسلبيات لدى المعلمين؛ من خلال برامج التنمية المهنية.

- تعاون وحدات التدريب والجودة مع الأكاديمية المهنية للمعلمين في إنشاء ملف إنجاز (بورتفوليو) لكل معلم بالمدرسة، على أن يتم تقييم المعلم؛ من خلال هذا الملف كل فترة زمنية محددة للتعرف على ما تم تنفيذه من إنجازات واقتراح برامج التنمية المهنية اللازمة للمعلمين بالمدرسة.
- التأكيد على دور الشراكة المجتمعية والتنسيق والتعاون مع بعض الهيئات والمؤسسات مثل: وزارة الإتصالات ووزارة التربية والتعليم، ومراكز البحث العلمي، ومراكز البحوث التربوية، والجامعات، والمدارس، والمؤسسات التدريبية، وغيرها من المؤسسات التي يمكن أن تقدم المساعدة للمدارس والوحدات في تطويرها لأدوارها والتوسع في خدماتها في مجال التنمية المهنية للمعلم.
- دعوة نقابة المهن التعليمية أو النقابات الفرعية التابعة لها؛ لتدعيم جهود المدرسة فيما يتصل بالارتقاء بمستوى المعلمين المهني والعلمي؛ من خلال عقد ندوات ولقاءات عامة بالاشتراك مع الوحدة.
- تشجيع المعلمين على الإنضمام لعضوية الجمعيات والروابط التربوية وحضور الندوات التربوية والثقافية التي تعقدها، حتى يمكن إثارة الوعي الثقافي لدى المعلمين، وتحقيق التنمية المهنية لهم؛ فضلاً عن إمكانية قيام هذه الجهات والروابط بزيارة المدارس المختلفة، وإجراء بحوث علمية وميدانية يشارك فيها المعلمون.
- مشاركة المدرسة في اللقاءات الخارجية والندوات والمؤتمرات التي تجري حول المعرفة والتعلم.
- فتح قنوات اتصال مباشرة بين مؤسسات إعداد المعلمين (كليات التربية) ومراكز عملهم الوظيفي (المدارس)، وذلك بهدف التعرف على حاجاتهم ومشكلاتهم واستعداداتهم لتوجيهها التوجيه السليم، وتوفير التنمية المهنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة؛ من خلال التواصل الدائم مع أساتذة الجامعات الموجودين في المجتمع المحلي للمدرسة.
- الاستعانة ببعض رجال التربية والتعليم البارزين، وأساتذة كليات التربية ومنسقوا البرامج، وغيرهم ممن ترى إدارة المدرسة ومسئولي وحدة التعليم المستمر الاستعانة بهم مستقبلاً؛ للمساعدة في القيام بالتدريب والتعليم المستمر للمعلمين حسب مقتضيات العمل لدعم التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.
- عقد الندوات والحلقات النقاشية للمعلمين في كافة التخصصات، وتخصيص بعضها لمناقشة الإتجاهات الحديثة ومستجدات العصر، وإبراز الدور الذي ينبغي أن يؤديه المعلم في كيفية مواجهة هذه المستجدات؛ من خلال تدريس مواد تخصصه.

المحور السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم:

وتتضمن الرؤية المقترحة الخاصة بهذا المحور الإجراءات التالية:

- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين المعايير المتعلقة باختيار قيادات المدارس؛ بما يدعم قدرتهم على الانتقال بالمدارس من النمط التقليدي إلى نمط المنظمة المتعلمة.
- اختيار قيادات مدرسية قادرة على تهيئة البيئة المدرسية التي تشجع على إبداع المعلمين في عملهم، ومواصلة عملية التحفيز المستمر لهم للوصول إلى أفضل أداء.
- الإعتماد على التقييمات الدورية لأداء مديري المدارس، والتأكد من مدى قدرتهم على دعم فكر المنظمة المتعلمة، وأن يكون لدى القيادات القناعة بأهمية التغيير، والإستعداد له، والقدرة على استثماره لتحقيق الأهداف التعليمية.
- تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتحول المدرسة إلى مدرسة متعلمة، وتحسين إمكانيات المدرسة وإتاحة الفرصة أمام جميع المعلمين للتدريب المستمر والتطوير؛ بحيث تلبى البرامج التدريبية احتياجات التعلم لديهم.
- متابعة قيادة المدرسة لما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في المجتمع المحلي.
- تقديم نموذج القدوة من خلال السلوك الشخصي للقائد الذي يمتلك الحس الجيد والمصادقية في التأثير على الآخرين، وكذلك تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم إلى أقصى درجة ممكنة؛ من خلال برامج التنمية الذاتية، ويكون لديهم استعداد أفضل للتكيف مع التغييرات المستقبلية على المستوى الشخصي والتنظيمي.
- تنظيم القيادات المدرسية لقاءات وندوات ومحاضرات؛ لتوضيح مفهوم المنظمة المتعلمة ومرتكزاتها الأساسية والعوامل التي تساعد على إرسائها وترسيخها لدى جميع المعلمين بالمدرسة؛ من أجل تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة قادرة على المنافسة والتميز في الأداء.
- اهتمام الوزارة بوضع الأنظمة والعمليات التي تساعد القيادات المدرسية وتشجعهم على تطوير مهاراتهم، وتدريبهم على مهارات التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات التي تدعم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وتحسين أداء المدرسة.
- تنظيم الوزارة الزيارات لقيادات المدارس للمنظمات الرائدة في مجال المنظمة المتعلمة للاستفادة من تجاربها في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة للمعلمين داخل المدرسة.

- توفير نظم قيادات استراتيجية تهتم بالتعلم المستمر لتحقيق أفضل المخرجات؛ بحيث تدعم القيادة وحدة التدريب بالمدارس، من خلال سلوكها كقدوة ونموذج يحتذى به من قبل الآخرين.
- تكوين لجنة عليا تتبع مدير المدرسة لإدارة الصراعات التنظيمية بالمدرسة؛ حتى تتمكن المدرسة من الحد من التأثيرات السلبية التي يمكن أن تعوق أنشطة التعلم التنظيمي بالمدرسة.
- اعتماد إدارة المدرسة على استخدام أسلوب قيادي تشاركي مع المعلمين؛ بما ينعكس على تحسين أداء المعلمين والمدرسة.
- الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء للمعلمين داخل المدرسة بهدف التحسين المستمر في أداء المعلمين والتنافس فيما بينهم.
- وضع استراتيجية شاملة لتبني أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس تأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية، وتمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم.
- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات للمعلمين بالمدارس، والعمل على إزالة معوقات اكتساب المعرفة وتميئتها لدى المعلمين.
- توفير الإمكانيات اللازمة وبرامج التنمية المهنية الفعالة التي تتبع من الإحتياجات الفعلية للمعلمين؛ مع التأكيد على الجدية في عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة بدلاً من الشكلية والبرامج الروتينية، والاهتمام بعمليات التقويم المستمر لعمليات التنمية المهنية بأساليب موضوعية وإجراءات عملية، مع تبني معايير واضحة لعملية المساءلة والمحاسبية على نتائج التعلم والتدريب، ومدى تأثيرها على مستوى التلاميذ وجودة الأداء المدرسي.
- تجهيز قاعات التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات اللازمة، وإعداد المواد التدريبية اللازمة لعقد الدورات والبرامج وورش العمل.
- تحفيز وتشجيع ورفع الروح المعنوية لمعلمي المدرسة، ودفعهم نحو مزيد من الإبداع والإبتكار والتنافس؛ مما ينعكس على جودة المنتج التعليمي.

٥- معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة:

- هناك بعض المعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ الرؤية المقترحة، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- غموض مفهوم التنمية المهنية، وأهدافها ومجالاتها لدى معظم المعلمين والقيادات بالنظام التعليمي.

- ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم التنظيمي وإيجاد فرص التعلم المستمر بالمدرسة.
- شيوع النمط القيادي الديكتاتوري أو الفوضوي والذي يتسبب في وجود عدة مشكلات أهمها: غياب الإبتكار والالتزام بالروتين، وضعف التواصل بين المعلمين، الثقافة البيروقراطية، جمود اللوائح والقوانين التي تحكم إجراءات العمل المدرسي والتي قد تعوق من تفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.
- مقاومة بعض القيادات الإدارية والمدرسية والمعلمين لأي محاولة للتطوير والتغيير وتمسكهم بالأعمال المألوفة لديهم، فضلاً عن قلة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين، وإبعادهم عن المشاركة في صنع القرارات.
- كثرة الأعباء الملقاة على كاهل إدارة المدرسة والمعلمين مما يعوق قدرة إدارة المدرسة على التخطيط لفرص التعلم المستمر، وكذلك عقد حلقات الحوار والنقاش، وتشارك المعرفة بين المعلمين وبعضهم البعض.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المعلمين بالمدرسة، وشيوع اللامبالاة، ووجود بعض الصراعات بينهم، مما يؤثر على ثقافة تكوين فرق العمل والإستفادة من القدرات الجمعية للمعلمين بالمدرسة، وهذا يحول دون تطوير العمل.
- عدم وجود نظام تحفيز للمعلمين بالمدرسة والذي ينعكس على أداء المعلمين؛ حيث تسود بعض القيم السلبية بين المعلمين مثل: الأنانية وضعف تحمل المسؤولية تجاه المدرسة والمجتمع.
- ضعف البنية التحتية وقلة الوسائل والإمكانيات المتاحة بالمدارس؛ مما يحد من قدرة تلك المدارس على الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة بالمجتمع في كسب المعارف والخبرات الجديدة وتبادلها بين المعلمين.
- ضعف الموارد المالية المتاحة بالمدرسة واللازمة لشراء الأجهزة وإنشاء الشبكات وعمل البرمجيات
- بما يعوق من قيام المدارس بدورها في تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التي تقدم للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- عدم توافر أماكن مخصصة للتوسع في إنشاء وحدات للتعليم المستمر بكل مدرسة.
- ضعف قنوات الإتصال بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي؛ مما يحد من تطبيق ومشاركة المعرفة.

٦- كيفية التغلب على المعوقات:

إن تنفيذ الرؤية المقترحة يحتاج إلى بعض الآليات التي يمكن أن تساعد في التغلب على المعوقات السابقة، وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

- تهيئة القيادة المدرسية والمعلمين لتقبل التغيير، والقدرة على استثماره في تحقيق الأهداف المنشودة؛ من خلال تبني فكرة المنظمة المتعلمة، والعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرارات وحل المشكلات داخل المدرسة.
- إرساء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة، وإيجاد الصيغة المناسبة لدعم فرص التعلم المستمر للمعلمين؛ من خلال التخطيط لهذه الفرص وتنفيذها.
- قناعة المعلمين والقيادة المدرسية بأهمية التطوير في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؛ باعتبارها الطريق لمواجهة التغيرات المتلاحقة، ويمكن أن يترجم ذلك؛ من خلال تكوين فرق العمل وعقد ورش العمل وجلسات المناقشة والحوار الرسمية وغير الرسمية.
- تهيئة المناخ المناسب لبناء علاقات إنسانية قوية تسهم في حل المشكلات والصراعات التي تنشأ بين المعلمين بطريقة ودية؛ للإنتلاق نحو التجديد والتغيير.
- توفير بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والتجديد وممارسة التجريب؛ من خلال توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية الحديثة.
- الحد من المركزية، ومنح المعلمين مزيداً من الصلاحيات، وإشراكهم في صنع القرارات بما يسهم في مزيد من تمكين المعلمين بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة ومرنة بين إدارة المدرسة والمعلمين؛ بحيث تسهم في تدفق المعلومات وانسيابها.
- تعزيز مفهوم العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل، وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف النظام التعليمي.
- تنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين في الفصول؛ لاكتساب المعارف والخبرات الجديدة التي تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء.

- اختيار مدربين من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعات والخبراء في التعلم التنظيمي؛ لتعليم وتدريب المعلمين داخل المدارس.
- ضرورة توافر كوادر مؤهلة في مجالات إدارة نظم المعلومات، وتخطيط برامج التنمية المهنية، وفرصها القائمة على المدرسة، وتطويرها، وتطوير نظم تقويم الأداء المهني، ومراجعة خدمات التنمية المهنية وتقييمها.
- توافر نظام متكامل للتواصل مع كل الأطراف ذات الصلة بالمهام التي تضطلع بها المدرسة؛ للتنسيق فيما بينها وذلك لتحقيق دورها في حدوث التنمية المهنية للمعلمين.
- إيجاد مناخ مناسب يسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، وتعزيز مفهوم العمل الجماعي، والتحسين المستمر لأداء المعلمين وإنتاجية التعليم.
- تصميم برامج تنمية مهنية للمعلمين داخل المدرسة بحيث تكون مبنية على الإحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين، وتراعي مهامهم الوظيفية؛ من خلال خطة استراتيجية متكاملة للتنمية المهنية يتم تنفيذها بشكل منظم ومتواصل، وتكون واضحة ومحددة من حيث: برامجها، وموضوعاتها، وأهدافها، ومجالاتها، وأساليبها، ومدتها الزمنية وتكلفتها المالية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين، وأصحاب الإنجازات لتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد للإرتقاء بمستوى الأداء؛ مما ينعكس إيجابياً على تحسين جودة المخرجات التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو أسنينة، عونية طالب (٢٠١٥): مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها "سينج" من وجهة نظرهم، مجلة جامعة جرش للبحوث والدراسات، المجلد (١٦)، العدد (١)، نيسان.
- ٢- أبو المجد، مها عبد الله السيد (٢٠١٤): التخطيط لمدرسة المستقبل بمصر في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٣- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي (٢٠١١): مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (١٩)، العدد (٢)، يونيو.
- ٤- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٧): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرين، دار المؤيد، الرياض.
- ٥- أبو خضير، إيمان (٢٠٠٦): إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، المجلة السعودية للتعليم العالي، المجلد (٦).
- ٦- أبو سمرة، محمود، ومعمر، مجدى (٢٠١٣): دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، المجلد (٢٧)، العدد (٢).
- ٧- أبوعفش، مؤيد علي (٢٠١٤): دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- ٨- أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون (٢٠١٢): معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر رؤية نقدية ونظرة عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٣)، العدد (٩١)، يوليو.
- ٩- أحمد، نجم الدين نصر (٢٠٠٤): التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٤٦).
- ١٠- أحمد، محمد سعفان وطه، سعيد محمود (٢٠٠٢): المعلم إعداده ومكانته وأدواره في التربية العامة والتربية الخاصة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

- ١١- إسماعيل، طلعت حسيني(٢٠٠٩): دور برامج التنمية المهنية فى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة "دراسة تقييمية، المؤتمر العلمى الرابع لقسم أصول التربية: " أنظمة التعلم فى الدول العربية التجاوزات والأمل"، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٥-٦ مايو.
- ١٢- آل عائض، عبد الله: برنامج بناء القدرات والتنمية المهنية فى المدرسة السعودية، متاح علي & Available at [http:// www.manhal.net/ articles.php?action=show id=2680](http://www.manhal.net/articles.php?action=show id=2680).
- ١٣- الأبييض، ناصر محمد، والحربى، محمد محمد(٢٠١٤): دور الزيارات المتبادلة فى رفع الأداء الصفى لمعلمى الصفوف الأولية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٥)، العدد(٩٨)، الجزء الأول، أبريل.
- ١٤- البغدادي، عادل هادى(٢٠٠٨): العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير دراسة مقارنة فى كليتين من كليات التعليم العالى الخاص فى بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد(١٠)، العدد(١).
- ١٥- البغدادي، عادل هادى، والعبادي، هاشم فوزى(٢٠١٠): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دارالورق للنشر، عمان، الأردن.
- ١٦- البوهى، فاروق، ولطفى، عنتر(٢٠٠٠): مهنة التعليم وأدوار المعلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ١٧- البيلاوى، حسن حسين(٢٠٠٩): أسس ومقومات سياسة النهوض بالتنمية المهنية للمعلم، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثانى: "المعلم العربى- وضع سياسات وبرامج لتفعيل الإطار الاسترشادى لمعايير أداء المعلم العربى"، إدارة التربية والتعليم والبحث العلمى، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٢-٢٤ يونيو.
- ١٨- البيلاوي، حسن حسين، وآخرون(٢٠٠٦): الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩- التوبى، تحية محمد(٢٠١٠): ضغوط العمل وعلاقتها بالنمو المهنى لمعلمى الصفوف من (١١-١٢) بالمنطقة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ٢٠- الثبتي، عائض ضيف الله(٢٠٠٩): أثر استخدام الحقائق التربوية فى تعزيز الكفايات المهنية لدى المعلم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(٦٢)، يناير.

- ٢١- الجمال، رانيا عبد المعز على محمد (٢٠١٧): دراسة مقارنة لإرشاد المعلمين الجدد فى كل من الصين واستونيا وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤١)، العدد (٤)، الجزء (٤).
- ٢٢- الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠١٠): تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين فى مجال التربية البيئية بمصر فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة "دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (٢٨).
- ٢٣- الحاجى، سميرة حسن (٢٠١٧): متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الإحساء فى ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٢)، الجزء (٢)، يناير.
- ٢٤- الحجازين، عبدالله عطا الله (٢٠١٨): فاعلية البرنامج التدريبي للمعلمين الجدد من وجهة نظرهم فى مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرك، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٢٣)، يناير.
- ٢٥- الحداد، يسري (٢٠١٠): تمهين مهنة التعليم فى مملكة البحرين: التنمية المهنية المستدامة للمعلمين طريق للنمو المهني والترقى الوظيفي، مجلة التربية، البحرين، العدد (٣٠)، السنة (٨)، أكتوبر.
- ٢٦- الحر، عبد العزيز محمد (٢٠٠٣): التنمية المهنية، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- ٢٧- الحمادى، سارة بنت محمد بن قظيم (٢٠١٦): مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فى المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٦٤)، العدد (٤)، الجزء الثانى، أكتوبر.
- ٢٨- الحواجرة، كامل محمد (٢٠٠٩): مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السابع لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات، الفرص، الآفاق"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ٣-٥ نوفمبر.
- ٢٩- الحواجرة، كامل محمد (٢٠١١): مفهوم المنظمة المتعلمة فى الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد (٣)، العدد (٢)، يونيو.
- ٣٠- الخراشى، صلاح (٢٠١٠): مراكز التميز للمعلمين وكيفية الاستفادة منها فى الدول العربية، ورقة عمل مقدمة للقاء الثالث عن: "تطوير أداء المعلم العربي"، إدارة التربية والبحث العلمى، جامعة الدول العربية.

- ٣١- الخراشي، صلاح (٢٠١٠): مراكز التميز العربية للتنمية المهنية للمعلمين، الأكاديمية المهنية للمعلمين (مصر) منظور خاص للرسالة وأولويات بناء القدرات، اللقاء الثالث عن المعلم العربي: وضع معايير لمراكز التميز للمعلمين ودراسة سبل تطويرها، منظمة اليونيسيف بالتعاون مع جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٨-٢٩ نوفمبر.
- ٣٢- الدخيل، محمد عبدالرحمن فهد (٢٠١٦): تدريب معلمى الكبار فى المملكة العربية السعودية وإعدادهم لمجتمع المعرفة "تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٥)، الجزء (٢)، يناير.
- ٣٣- الدريج، محمد (٢٠٠٧): البحث الإجرائى تحسين الممارسات التربوية لدى المعلمين، رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، العدد (١٦)، سبتمبر.
- ٣٤- الدريج، محمد، ومحمد، جهاد (٢٠٠٥): التدريس المصغر التكوين والتنمية المهنية للمعلمين، دار الكتاب الجامعى، العين.
- ٣٥- الدوسرى، سعيد بن مبارك، والحربى، محمد بن محمد (٢٠١٤): التمكين الإدارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية فى مدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٥)، العدد (٩٨)، الجزء الأول، أبريل.
- ٣٦- الذيبانى، منى سليمان (٢٠١٤): تجارب بعض الدول فى إعداد المعلم وتنميته مهنيًا وإمكانية الاستفادة منها فى المملكة العربية السعودية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٨٥)، الجزء الثانى، أكتوبر.
- ٣٧- الذياب، سعود بن زياب (٢٠١٤): مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣٨- الرشدان، يحيى (٢٠١١): المنظمات المتعلمة فى عصر العولمة، مؤتمر منظمات متميزة فى بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أربد، أكتوبر.
- ٣٩- الرشودى، محمد (٢٠٠٧): بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤٠- الرفاعى، محمد نايف، وآخرون (٢٠١٣): مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون فى المؤسسات العامة الأردنية فى محافظة إربد، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمى، الجامعة الأردنية، المجلد (٩)، العدد (١).

- ٤١- الزعير، إبراهيم بن عبد الله (٢٠١٢): فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم على تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية فى تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٦)، يوليه.
- ٤٢- الزهرانى، عبد الخالق حنش سعيد (٢٠١٦): واقع الثقافة المدرسية الداعمة لتطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة بمنطقة الباحة، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٠)، العدد (٣).
- ٤٣- الزهرانى، فاطمة عبد الله، والشريف، هند اسماعيل (٢٠١٧): معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، الجزء (٢).
- ٤٤- السالم، مؤيد سعيد (٢٠١٥): منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٤٥- السالم، مؤيد (٢٠٠٥): منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٤٦- السقا، امتثال أحمد محمد، وآخرون (٢٠١٦): دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض فى إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، العدد (٥٢).
- ٤٧- السكارنه، بلال (٢٠١١): الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- ٤٨- السلمى، على (٢٠٠٢): إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة.
- ٤٩- السويد، محمد بن ناصر (٢٠١٥): بناء مصفوفة الخيارات الإستراتيجية للتنمية المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، المملكة العربية السعودية، العدد (٦)، يناير.
- ٥٠- السيد، محمود محمد (٢٠٠٥): أثر الهيكلية التنظيمية علي التحول إلي منظمات التعلم، دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢).
- ٥١- الشخبي، على السيد (٢٠١٢): آفاق جديدة فى التعليم الجامعى العربى، سلسلة الفكر العربى فى التربية وعلم النفس، رقم (٤٩)، دار الفكر العربى، القاهرة.
- ٥٢- الشرفى، عباس عبد مهد، وآخرون (٢٠١٢): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، المجلد (٢٠)، العدد (١).

- ٥٣- الصالحية، فاطمة بنت محمد (٢٠١٧): أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر الدولي الثالث: "مستقبل إعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي"، المجلد (٦)، الجزء (٣)، كلية التربية، جامعة ٦ أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب والأكاديمية المهنية للمعلمين، الجيزة، القاهرة، أبريل.
- ٥٤- الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٣): ثقافة المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرون دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام، مجلة التربية والتنمية، العدد (٢٧)، السنة (١١)، مايو.
- ٥٥- الضمور، سناء محمود (٢٠١٦): التأمل في الممارسة المهنية للتدريس لمعلم مباحث التاريخ، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، المجلد (٥٣)، العدد (١)، حزيران.
- ٥٦- الطاهر، رشيدة السيد أحمد (٢٠١٠): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الإتجاهات العالمية تحديات وطموحات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ٥٧- الطائي، على حسون (٢٠٠٨): خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (١٠)، العدد (١).
- ٥٨- العتيبي، تركي بن كديميس، وسليمان، هيفاء عبدالعزيز (٢٠١٥): درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد (٩٢)، السنة (١٥)، مايو.
- ٥٩- العتيبي، نوال بنت سعد (٢٠١٦): أهمية استخدام ملف الإنجاز (البورتفوليو) كأداة تقويمية للمتعلم والمعلم من وجهة نظر معلمات الرياضيات بمدينة مكة المكرمة، مجلة تربويات الرياضيات، المجلد (١٩)، العدد (١)، الجزء الأول، يناير.
- ٦٠- العرابوي، آمال، والشبراوي، عبد السلام (٢٠٠٩): التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الإتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس، العدد (١٥)، يناير.
- ٦١- العريفى، حصة بنت سعد، والشهرى، نهاية على (٢٠١٧): تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية ٢٠٣٠) تصور مقترح، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، الجزء (٤).

- ٦٢- العزام، أحمد (٢٠١١): عوامل بناء المنظمة المتعلمة، مؤتمر: "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، وجامعة جدارا، أربد، أكتوبر.
- ٦٣- العزب، عزة ياقوت (٢٠٠٤): تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ٦٤- العلي، أحمد عبد الله (٢٠٠٢): العولمة والتربية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- ٦٥- العلي، عبد الستار، وآخرون (٢٠٠٦): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، دار المسيرة، عمان.
- ٦٦- العلي، عبد الستار، وآخرون (٢٠٠٦): المدخل إلي إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٦٧- العمران، عبدالله منصور (٢٠١٠): معوقات بناء المدرسة كمنظمة متعلمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس مجافة الزلفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٦٨- العمري، غسان عيسى إبراهيم (٢٠٠٩): دور الراوفا الفكرية والجزور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث جامعة عمان العربية، الأردن، العدد (٦).
- ٦٩- العنزي، زيد فلاح ناصر (٢٠١٦): دور المشرف التربوي في تطوير مهارات المعلم الجديد المهنية في التعليم العام، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٧)، الجزء (٥).
- ٧٠- العنزي، نوال عبيد (٢٠١٧): أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، الجزء (١).
- ٧١- الفاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠١٢): العناصر الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة (افتتاحية العدد)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (٣٢)، العدد (١)، يونيو.
- ٧٢- القواسمة، فريد، وآخرون (٢٠١١): خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، مؤتمر: "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أربد، أكتوبر.

- ٧٣- الكبيسي، عامر (٢٠٠٤): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٧٤- الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون (٢٠٠٩): تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية علي المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥)، العدد (١)، كانون الثاني.
- ٧٥- الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون (٢٠١٠): دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة علي مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٦)، العدد (٢).
- ٧٦- الكندري، عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠١): جودة التربية ومدرسة المستقبل، المؤتمر التربوي الثلاثون: "جودة التعليم خيار المستقبل"، جمعية المعلمين الكويتية، ٧-١٠ إبريل.
- ٧٧- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٤): تقويم مراكز تدريب المعلمين أثناء الخدمة، القاهرة.
- ٧٨- المفرج، بدرية، وآخرون (٢٠٠٦): الإتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتمميته مهنيًا، وزارة التربية والتعليم بالكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج، إدارة البحث والتطوير التربوي، وحدة بحوث التجديد التربوي، ٢٠٠٦/٢٠٠٧ م.
- ٧٩- المنشاوي، عيشة عبدالسلام (٢٠٠٩): أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، المؤتمر الدولي السابع: "التعليم في مطلع الألفية الثالثة، الجودة- الإتاحة - التعليم مدى الحياة"، المجلد (٣)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٥-١٦ يوليو.
- ٨٠- النبوي، أمين محمد (٢٠٠٨): مجتمعات التعلم والإعتماد الأكاديمي للمدارس، آفاق تربوية متجددة، تقديم: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- ٨١- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٨٢- النويري، عبير ماجد عطوي (٢٠١٦): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٨٣- النويقة، عطا الله بشير (٢٠١٤): أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد (١٠)، العدد (٣).

- ٨٤- الهنشيرى، نجاهة على (٢٠١٤): رؤية مستقبلية لتطوير المعلم مهنيًا فى ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة نظرية، عالم التربية، المؤسسة العربية للإستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد (٤٥)، السنة (١٥)، يناير.
- ٨٥- بدير، جمال يوسف (٢٠٠٩): اتجاهات حديثة فى إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- ٨٦- بلجون، كوثر جميل سالم (٢٠١٠): مدى إتقان معلمى العلوم لممارسات التدريس التأملى وعلاقته بمستوى الكفاءة التدريسية لديهم، اللقاء السنوى الخامس عشر: تطوير التعليم- رؤى ونماذج ومتطلبات، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) وكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ، يناير.
- ٨٧- بلعور، سليمان (٢٠١١): نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر، المجلد (٥)، العدد (٨)، سبتمبر.
- ٨٨- بنى هانى، جهاد صياح (٢٠٠٧): أساسيات بناء المنظمة المتعلمة فى الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات فى الأردن، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (٣)، العدد (٤).
- ٨٩- جامعة الدول العربية، واليونيسيف (٢٠١٠): الإطار الإسترشادى لمعايير أداء المعلم العربى سياسات وبرامج، القاهرة.
- ٩٠- جبران، على محمد (٢٠١١): المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمى من وجهة نظر المعلمين فى الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، فلسطين، المجلد (١٩)، العدد (١)، يناير.
- ٩١- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧): القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن وظائف المعلمين وما يعادلها والمشاركين فى العملية التعليمية، الجريدة الرسمية، العدد (٢٥)، ٢١ يونيه، المادة (٧٥).
- ٩٢- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): وثيقة المستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعى، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ٩٣- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣): المعايير القومية للتعليم فى مصر، مشروع إعداد المعايير القومية، الجزء الأول.

- ٩٤- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٢): تدويل التعليم الابتدائي والثانوي في عصر العولمة إعداد النشء لولوج مجتمع المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، يناير.
- ٩٥- حسن، ماهر أحمد (٢٠١١): الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٢٧)، العدد (٢)، الجزء (٢)، أكتوبر.
- ٩٦- حسين، أسامة ماهر (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء المعايير المعتمدة لمراكز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (١٨)، العدد (٤)، أكتوبر.
- ٩٧- حسين، عبد الناصر، وآخرون (٢٠٠٩): المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٩٨- حمادى، عبلة (٢٠١٣): دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلى مهند أولحاج - البويرة.
- ٩٩- خضر، ضحى حيدر (٢٠٠٩): نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي: في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧١)، الجزء الأول، سبتمبر.
- ١٠٠- خضر، ضحى حيدر، وخصاونة، سامى عبد الله (٢٠١١): تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٨)، ملحق (٥).
- ١٠١- خليفة، عبد السميع خليفة (٢٠٠٥): التنمية المهنية للمعلم العربي، مفهومها - أهدافها - أسسها - ومبادئها، أساليبها، المؤتمر العلمى السادس لكلية التربية بالفيوم: "التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي"، المجلد (٢)، كلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة.
- ١٠٢- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية الحديثة فى ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر، القاهرة.
- ١٠٣- داود، عبد العزيز أحمد (٢٠٠٨): استراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد (١٤)، العدد (٥٢)، يوليو.

- ١٠٤- درة، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٤): المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم، عمان، الأردن، المجلد (٢)، العدد (٤٣).
- ١٠٥- ديلور، جاك، وآخرون (١٩٩٦): التعلم ذلك الكنز المكنون، تقرير مقدم لليونسكو من اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادى والعشرين، مطبوعات اليونسكو، القاهرة.
- ١٠٦- راشد، على (٢٠٠٢): خصائص المعلم العصرى وأدواره، دار الفكر العربى، القاهرة.
- ١٠٧- رفاعى، عقيل محمود (٢٠٠٩): إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ١٠٨- رفاعى، عقيل محمود (٢٠١٥): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الأكاديمية المهنية للمعلمين فى جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤)، السنة (٢)، مارس.
- ١٠٩- رمضان، عصام (٢٠١٤): مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، فلسطين، المجلد (٢٨)، العدد (١٠).
- ١١٠- رئاسة مجلس الوزراء (٢٠٠٧): اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م بقرار رئيس مجلس الوزراء، رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧، القاهرة.
- ١١١- سالم، رضا إبراهيم السيد (٢٠٠٩): إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعى "دراسة حالة على كلية التربية ببناها"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١١٢- سعد، أحمد يوسف (٢٠٠٩): اللامركزية فى التعليم "متطلبات الإعداد المؤسسى"، المكتبة العصرية، القاهرة.
- ١١٣- سفيان، قسول، وعاتكة، بن مبارك (٢٠١٧): فرق العمل فى بناء المنظمة المتعلمة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد (٢٥)، العدد (٢).
- ١١٤- سلطان، سوزان، وخضر، ضحى (٢٠١٠): المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- ١١٥- شباح، مريم (٢٠١٧): فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٨)، العدد (١٠٩)، يناير.
- ١١٦- شحاته، فوزى رزق (٢٠٠٧): تطوير نظام التنمية المهنية لمعلمى التعليم الأساسى فى ضوء المعايير القومية، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

- ١١٧- شوقي، عبد الله محمد (٢٠٠٣): التعليم فى عصر العولمة رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية ببها، المجلد (١٣)، العدد (٥٤)، يناير.
- ١١٨- صادق، فاطمة السيد، وآخرون (٢٠١٣): تصور مقترح لنظام اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين فى مصرفى ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٤)، العدد (٩٣).
- ١١٩- صاصيلا، رانية (٢٠٠٥): الإحتياجات التكوينية اللازمة لمعلم التعليم الأساسى فى ضوء التحديات المعاصرة، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (٢١)، العدد (٢).
- ١٢٠- صبر، رنا ناصر (٢٠١٣): خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها فى تنمية الكفايات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية فى الكلية التقنية الإدارية/ بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد (٩٤)، السنة (٣٦).
- ١٢١- صياد، أفراح محمد على (٢٠١٠): تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين على ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ١٢٢- عاشور، نيللى السيد الرفاعى، السلنتى، قدريه السيد السعيد (٢٠١٧): رؤية استشرافية لتطوير برامج تدريب المعلمين عن بعد (مقومات الجودة والتصميم نموذجاً)، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مارس.
- ١٢٣- عبابنة، صالح أحمد أمين (٢٠١١): تقديرات مديرى المدارس العامة فى ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (١٢)، العدد (٤)، ديسمبر.
- ١٢٤- عبابنة، صالح أحمد (٢٠٠٩): أبدال فى الإدارة المدرسية: المدرسة المتعلمة، رسالة المعلم، المجلد (٤٧)، العدد (٢).
- ١٢٥- عبابنة، صالح أحمد، والطويل، هانى عبد الرحمن (٢٠٠٩): درجة ممارسة العاملين فى مدارس وزارة التربية والتعليم فى الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجى: أنموذج مقترح، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (٣٦).
- ١٢٦- عبد الباقي، صلاح محمد (٢٠٠١): قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٢٧- عبد العزيز، صفاء محمود (٢٠٠٥): تصور مقترح لتفعيل وحدات التدريب والنقويم فى المدارس المصرية فى ضوء مفهوم التنمية المهنية المستديمة للمعلمين، مجلة التربية والتنمية، العدد (٣٢)، السنة (١٣)، مارس.

- ١٢٨- عبد القادر، محمد عبد القادر، والعمري، طفول بنت عامر (٢٠١٥): مدى توافر مهارات البحث الإجرائي لدى المعلمات الأوائل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار، سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٦)، العدد (١٠٣)، يوليو.
- ١٢٩- عبد اللاه، محمد منصور (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة BPD-S في ضوء التوجهات العالمية الحديثة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (٤٥)، يوليو.
- ١٣٠- عبدالله، ولاء محمود، وأبو راضى، سحر محمد (٢٠١٤): استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٥٦)، الجزء الثاني، ديسمبر.
- ١٣١- عبيد، شاهر، وربايعة، سائد (٢٠١٥): إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المؤتمر العلمى الدولى الأول: "منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات"، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- ١٣٢- عتريس، محمد عيد (٢٠١٠): دور مدير المدرسة فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين فى التعليم قبل الجامعى فى ضوء مدخل المدرسة كمجتمع متعلم، مجلة التربية، العدد (٢٩)، أغسطس.
- ١٣٣- عزب، محمد على، وإسماعيل، طلعت حسيني (٢٠٠٩): تصور مقترح لتطوير نظام اعتماد معلمى التعليم قبل الجامعى فى ضوء ممارسات الواقع وبعض الخبرات الدولية المعاصرة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٦٤)، الجزء (١)، يوليو.
- ١٣٤- عمار، حامد، ويوسف، محسن (٢٠٠٦): إصلاح التعليم فى مصر، تقديم: إسماعيل سراج الدين، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية.
- ١٣٥- عواد، هبة محمد نشأت، والحربى، نيفين بنت حامد (٢٠١٥): درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة فى المدارس الثانوية بمحافظة الليث دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٢)، الجزء الأول، يناير.
- ١٣٦- عياصرة، أحمد (٢٠٠٥): التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، رسالة المعلم، الأردن، المجلد (٤٣)، العددان (٣، ٤).

- ١٣٧- فهميم، فتوح محمود، وحمزة، محمد على (٢٠١٧): التنمية المهنية المستقبلية لخريجي كليات التربية بالجامعات الليبية: رؤية تربوية جديدة في عالم متغير، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم بالمرج، جامعة بنغازي، العدد (٣٣)، مايو.
- ١٣٨- فونسيكا، كلوتيلدا (٢٠٠١): "أفكار خاطئة وأهداف تتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، ترجمة محمد كمال لطفى، مستقبلات، المجلد (٣١)، العدد (٣)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، سبتمبر.
- ١٣٩- كارنوي، مارتن (٢٠٠٣): العولمة وإصلاح التعليم - الذى ينبغي أن يعرفه المخططون: ترجمة محمد جمال نوير، العربى للنشر، القاهرة.
- ١٤٠- محمد، أحمد عبدالعزيز (٢٠٠٦): مدي توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية، وأثره على الإنتماء التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ١٤١- محمد، إيهاب مصطفى (٢٠٠٧): استراتيجية مقترحة لتطوير برامج التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- ١٤٢- محمد، بثنية محمود، وأحمد، وسناء على (٢٠١٢): تطوير برامج تدريب معلمى المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد (١)، يوليو.
- ١٤٣- محمد، سمر مصطفى (٢٠١٦): متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فى إدارة الجامعة المصرية دراسة ميدانية علي جامعة بنها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٤٤- محمد، فاطمة زكريا، وعبد العليم، أحمد إبراهيم (٢٠١٣): المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، العدد (٤٤)، الجزء (٣)، ديسمبر.
- ١٤٥- محمد، مصطفى حسيب، وطه، راضى عبد المجيد (٢٠٠٦): تصور مقترح لتفعيل دور وحدة التدريب بالمدارس الابتدائية فى تحقيق التقويم الشامل لدى المتعلم "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، المؤتمر العلمى الثالث: "جودة التعليم فى ظل الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم"، الجزء (٣)، كلية التربية بأسوان جامعة جنوب الوادى بالإشتراك مع برنامج تطوير التعليم.

- ١٤٦- محمد، مصطفى عبد السميع، وحواله، سهير محمد (٢٠٠٥): إعداد المعلم تنميته وتدريبه، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ١٤٧- محمود، طارق محمد (٢٠٠٩): التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ببور سعيد، العدد (٥)، يناير.
- ١٤٨- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠٢): التنمية المهنية للمعلمين الاتجاهات المعاصرة - المداخل - الاستراتيجيات، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
- ١٤٩- مذكور، على أحمد (١٩٩٨): العولمة والتحديات التربوية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد (٩)، يناير.
- ١٥٠- مراد، علة (٢٠١٢): التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد (٨).
- ١٥١- مزرارة، نعيمة، وآخرون (٢٠١٧): برامج إعداد معلم اللغة العربية قبل الالتحاق بالخدمة في المدارس العليا للأساتذة بالجزائر في ضوء متطلبات التنمية المهنية للمعلمين، دراسة تقويمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة المعلمين، المؤتمر الدولي الثالث: "مستقبل إعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي"، المجلد (٦)، كلية التربية جامعة ٦ أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب والأكاديمية المهنية للمعلمين، أبريل.
- ١٥٢- مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٢): التنمية المهنية البشرية للتعليم والتعلم، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٥٣- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١١): التكوين المهني للمعلم، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٢ هـ.
- ١٥٤- مهنأوى، أحمد غنيمي (٢٠١٣): دراسة تحليلية لأهم الإتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي "المدرسة المتعلمة نموذجاً"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٤)، العدد (٩٦)، الجزء (٢)، أكتوبر.
- ١٥٥- موسى، هانى محمد يونس (٢٠١٤): مشكلات التنمية المهنية المستدامة لمعلم المرحلة المتوسطة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بينها، المجلد (٢٥)، العدد (١٠٠)، الجزء (٢)، أكتوبر.

- ١٥٦- ميخائيل، إنجي طلعت نصيف (٢٠١٥): التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلي منظمة تعلم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٦)، العدد (١٠٣)، الجزء الأول، يوليو.
- ١٥٧- نخلة، ناجي شنودة (٢٠٠٠): المناخ المدرسي وعلاقته بالنمو المهني لمعلم المرحلة الابتدائية دراسة تحليلية، مجلة التربية والتعليم، العددان (٢٢،٢١).
- ١٥٨- نصر، سميحة حسين (٢٠٠٧): دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥٩- نصر، نوال (٢٠٠١): ملامح استراتيجية للتنمية المهنية لمعلمي التربية الخاصة دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٧)، العدد (٢١)، أبريل.
- ١٦٠- نعيم، سمية يوسف (٢٠١٤): التنمية المهنية لمعلم التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (٧)، العدد (٢).
- ١٦١- نور، طارق محمد سيد (٢٠٠٩): التنمية المهنية لمعلم التعليم الإبتدائى فى مصر فى ضوء بعض الإتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ببورسعيد، العدد (٥)، يناير.
- ١٦٢- نوفل ، نهلة محمد لطفى (٢٠١٦): موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج رياض الأطفال بمصر، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، المجلد (١)، العدد (٢)، يوليو.
- ١٦٣- هودلى، عبد الجابر إبراهيم عبدالله (٢٠٠٨): تصور مقترح لتطوير نظام التنمية المهنية للمعلمين فى مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية، المؤتمر القومى السنوى الخامس عشر (العربى السابع)، لمركز تطوير التعليم الجامعى: "نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعى العربى"، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٣-٢٤ نوفمبر.
- ١٦٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠): القرار الوزارى رقم (٢٥٤)، المادة (٣)، بتاريخ ١٩/١٠/٢٠٠٠م.
- ١٦٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١): القرار الوزارى رقم (٩٠)، المادة (٣، ٤)، بتاريخ ١٨/٤/٢٠٠١م

- ١٦٦- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧): الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي فى مصر، نحو نقلة نوعية فى التعليم، ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٦٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢): القرار الوزارى رقم (١٣٧)، المادة (٢)، بتاريخ ١١ فبراير ٢٠١٢م
- ١٦٨- وهبه، عماد صموئيل (٢٠١٣): تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين فى مجال التنمية المهنية للمعلم فى مصر فى ضوء الإتجاهات الحديثة فى هذا المجال دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٣٣)، يناير.
- ١٦٩- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠٠٤): دراسة تقييمية لوحدات التدريب والتقويم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٧)، العدد (١٢).
- ١٧٠- ياركندى، آسيا بنت حامد محمد (٢٠١١): ملف الإنجاز المهنى للمعلمة بالمرحلة الثانوية نظام المقررات: رؤية تطويرية، رسالة الخليج العربى، مكتب التربية العربى لدول الخليج، العدد (١٢١)، السنة (٣٢)، أغسطس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 171- AL-Otaibi, S.(2000): The Learning Organization Development of Conceptual- Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia, unpublished, PhD Thesis, University of Hull, UK.
- 172- Amadi, M.N(2013): In service Training and Professional Development of Teacher in Nigeria: Through Open and Distance Education ,Faculty of Education,University of Lagos ,Nigeria.
- 173- Bruell S., (2000): Staff Development and Professional Education:Acooperative Model ,Journal of Work Place Learning Employee Counseling to day ,Vol.(12).
- 174- Cherian F.and Daniel Y.(2008): Principal Leadership in new Teacher Induction: becoming agents of Change,International Journal of Education Policy and Leadership,Vol.(3),No.(2).
- 175- Davies,B,&Ellison,L .(2001):Oragainizational Learning Building The Future of aSchool,International, Journal of Educational Management,Brad Ford,UK,vol.(15),No.(2).
- 176- Dawood ,Saeeda ,et al,(2015): Learning Organization – Conceptual and the Oretical Overview, International Journal of Humanities Social Sciences and Education(1 JHSSE),Vol.(2),Issue.(4),April.

- 177- Dorothy J.et. al (2003): Variables Affecting collaborative Research and Learning In A Professional Development School Partnership, The Journal of Educational Research ,Washington ,Vol.(96),No.(5),June.
- 178- Duplessis Diana,et.al.(1999): Developing Alearning Organization: Acasestudy, jouranal of Management practice,Vol. (2),No.(4).
- 179- Garvin D.,Edmondson A.&Ginof.(2008): Is yours Alearning Organization? Harvard Business Review, Vol.86, No.3.
- 180- Goh, Swee.(2003): Improving Organizational Learning Capability: Lessons from two Case Studies the Learning Organization, Vol.(10),No.(4).
- 181- Guskey Thomas,R.(2000): Evaluating Professional Development, California,Grown, Press, Inc.
- 182- James,C.(2003): Designing Learning Organization, Organizational Dynamics, Vol.(32),No.(4).
- 183- Joan Giesecke &Beth M cneil(2004): Transitioning to The Learning Organization, journal of Library Trends, Vol.(53), No.(1).
- 184- Kirkwood, M.&Christie ,D. (2006):The Role of Teacher Research in Continuing professional Development,British, Journal of Educational Studies, Vol.(54), No.(4), Dec.
- 185- Marquardt. M. J.(2002): Building The Learning Organization: Mastering the Five Elements for corporate Learning, USA, Nicholas Barley publishing limited.
- 186- Marsick,V.J.&Watkins,K.E.(1993): Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change ,Jossey-Bass Inc.,San Francisco.
- 187- Martin ette,Gecil(2002): Learning Organization and Leadership Style, an Applied Research Project Submitted to the National Fire Academy as apart of the Executive Fire Officer.
- 188- Mccarthy Jody,(2000):Avision for Teacher professional Development ,Journal of Educational Leadership, Vol.(30), Issue.(2),Nov/Dec.
- 189- MoiLanen,Raili(2001):Diagnostic Tools for Learning Organizations, The-Learninig Organization , Vol.(8) No.(1).
- 190- Murray A.(2010):Empowering Teachers Through Professional Development Walking across the dusty Courtyard of ahigh School in West Africa,English Teaching Forum,No.(1).

- 191- Ngocthuuy. P, Fredric w.(2006): Facilitators of Organizational Learning in Design ,The Learning Organization, Vol.(3), No.(2).
- 192- Postholm M.B. (2012): Teachers, Professional Development: A theoretical Review, Educational Research, Vol.(54), No.(4), December.
- 193- Senge, p.m.et.al(1994): The Fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, Doubleday Dell publishing group inc.
- 194- Senge, P., et. al ,(2000): Schools that Learn, New York, Doubleday.
- 195- Senge, Peter M.(1990): The Fifth Discipline: the Art and practice of the Learning Organization , Doubleday, New York, London.
- 196- Serrat, Olivier(2009): Building a learning Organization, Asian Development Bank (A D B), Knowledge Solutions , May.
- 197- Silins, H., & Mulford, B. (2002): Schools as Learning Organization: The Case for System, Teacher and Student Learning, Journal of Educational Administration, Vol.(40), No.(5).
- 198- Silins, H.C., Mulford, W.R., & Zarins, S.(2002): Organizational Learning and School Change, Educational Administration Quarterly, Vol.(38), No.(5).
- 199- Sudharatna, Yuraporn, Laubie ,Li(2004): Learning Organization Characteristics Contributed To its Readiness- to –Change: A study of The Thai Mobile Phone Service Industry, Managing Global Transitions, Vol.(2), No.(2).
- 200- Thomas, k., & Allen, S.(2006): The Learning Organization: A meta – Analysis of them in Literature. The Learning Organization, Vol.(13), No.(2).
- 201- Watkins, K. & Marsick , V.(1993): Sculpting the Learning organization: Lessons in the Art and Science of Systemic change, San Francisco, Jossey pass.
- 202- William D. Hitt(1996): The Learning Organization: some Reflections on Organizational Renewal, journal of leadership & organization Development, Vol. (16), No. (8).
- 203- Zarei, H., et al.(2007): Comparing Organizational Learning Rates in Public and Non- Profit Schools in Qom Province of Iran ,Journal of Applied Quantitative Methods, Vol.(2), No.(4).

Abstract

The present study aimed at activating the teachers' professional development in the light of the learning organization models. This was done by examining the reasons and justifications beyond teachers' professional development, identifying its important approaches, and throwing the light on the learning organization as one of the recent approaches for teachers' professional development. The present study investigated also the reasons and requirements for transforming schools into learning organizations and identifying its most important models as an attempt to provide some suggestions and procedures for the activation of teachers' professional development in the light of the learning organizations models. In order to achieve these aims, the present study followed the analytic descriptive method. The present study has already provided a suggested vision and perspective for the activation of teachers' professional development in the light of the learning organizations models, especially Marsick and Watkins Model.

Keywords:

Teachers' professional development – the organizational learning - the learning organization – the learning school.