متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج

(دراسة ميدانية)

أ.د/ نصر محمد محمود
أستاذ أصول التربية المتفرغ
عميد كلية التربية الأسبق
جامعة الوادي الجديد سابقاً

أ.د/ أشرف محمد طه
أستاذ أصول التربية المتفرغ
وكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية –جامعة الوادي الجديد

نداء محمد حسين محمد
ليسانس آداب وتربية لغة عربية

ISSN 2735-5209

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمده على أحد أدواته الاستبانة, واشتملت عينة الدراسة على (٣٣٦) مفردة منهم(٤٨) مديراً،(٢٨٩) معلماً من المدارس الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن دور إدارة المدرسة الإعدادية في تطبيق أبعاد منظمات التعلم عند سينج محققة بدرجة متوسطة، تهتم إدارة المدرسة الإعدادية بتنظيم لقاءات واجتماعات مع المعلمين لمواجهة المشكلات التي تقابلهم أثناء العمل، قلة وضع نظام واضح للمكافآت يعتمد على معايير الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: التفكير النظمي، منظمات التعلم، الإدارة المدرسية.

System thinking requirements in the development of management Preparatory school as one of the dimensions of learning organizations according to Singh (a field study)

Abstract:

The study aimed to identify the requirements of systems thinking in developing middle school administration as one of the dimensions of learning organizations for Singh. The researcher applied the descriptive approach with the survey questionnaire as tool. a sample of (336) respondents were selected comprising (48) school principals, and (289) teachers from preparatory schools in the New Valley Governorate, The study results showed the following: The role of preparatory school administration in applying the Singe's dimensions of learning organizations is achieved in an average level ,The preparatory school administration is concerned with organizing seminars and workshops with teachers to overcome the challenges problems that they encounter in their works, Lack of a clear guidelines for rewards based on efficiency criteria.

Keywords: systems thinking - learning organizations - school administration

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية من أهم عمليات التطوير الإداري وذلك لتلبيتها لحاجات المجتمع المتغيرة باستمرار نتيجة لتزايد حجم المعرفة ومعدلات التقدم التكنولوجي والاعتماد على أنظمة التعليم والبحث العلمي في اكتشاف المعرفة وتوظيفها لحل مشكلات الإنسان مما فرض على القيادات المدرسية الأخذ بمفاهيم إدارية جديدة محورها التحول من منظمات تعليم تقليدية إلى منظمة متعلمة تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة.

فقد أكدت دراسة (دعاء مسعد بيومي ,٢٠١٩) على وجود العديد من التحديات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي منها تخوف المديرين والقيادة من التفويض لاعتقادهم بأن ذلك يفقدهم مكانتهم، واعتماد نظام الترقية على الأقدمية لا الكفاءة، يتم دعم العمل الجماعي عند تقدم

ISSN 2735-5209

المدرسة للجودة والاعتماد فقط، الدورات التدريبية روتينية، ويتم تحديد الجهات التدريبية دون الرجوع لمديري المدارس والمتدربين.(١)

ومن منطلق أن منظمات التعلم learning organization ترتكز فكرتها على أن المنظمة تعمل على زيادة قدراتها للتكيف والاندماج مع المتغيرات البيئية المستمرة من خلال تمكين أفرادها من التعلم الدائم وتكوين ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والعمل على تشجيع التعاون والحوار وتعزيز العمل الجماعي في ظل وجود رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة. (٢)

وحيث أن التفكير النظمي يهدف إلى تجمع وتمحور لأفكار ومبادئ وعقائد لتشكيل نامًا متناغمًا مترابطاً ضمن شبكة منظمة محددة من التفاعلات المعتمدة على بعضها البعض، وبهذا يكون النظام التربوي مصمم وفق هندسة وخطة مدروسة لتنظيم وتفعيل مجموعة من النشاطات ضمن مسعي من تحقيق لأهداف متفق عليها. (٣)

فالتفكير النظمي يعتبر أحد أهم أبعاد منظمات التعلم التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير إدارة المدرسة الإعدادية لذا تتجه الدراسة الحالية إلى تفعيل متطلبات التفكير النظمي لتطوير إدارة المدرسة الإعدادية.

مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية المعيار والمحك في نجاح المدرسة الإعدادية وفي تحقيق أهدافها وبالتالي يقع على عاتقها أعباء كثيرة وعلى الرغم من الجهود المبذولة من جانب الدولة والمجتمع بالتعليم الإعدادي الإ أن هناك العديد من المشكلات التي تواجهها: مثل الافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي اتباع النظم الروتينية في إنجاز العمل مما يعيق تحقيق الأهداف سوء الظروف التي يواجهها المعلم في عمله مثل نقص الامكانات وتعقد العلاقات وضخامة العبء التدريسي. حيث أشارت دراسة (مي جمال عباس السيد،٢٠١٩) على وجود بعض المشكلات التي تواجه الحلقة الثانية من التعليم الأساسي منها: ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين في عملية في الاصلاح المدرسي، ضعف انتشار ثقافة فرق العمل داخل الإدارة المدرسية، غياب المساواة في تقييم الأداء الوظيفي وظهور المحسوبية في بعض الإدارات صنع القرار داخل المدرسة، غياب نظام الرقابة والمتابعة وضعف متابعة المشاركة.(٤)

---

(١) دعاء مسعد بيومي بيومي، متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الاولي من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية،**رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٩.

(٢) محمود عبد الرحمن الشنطي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**،ع١، ج٢٤، ٢٠١٦،ص٤٤.

(٣) ناصر جاسر عباس الأغا، إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي: رؤية منهجية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، ع٤، ٢٠١٧، ص ١٨٦.

أمي جمال عباس السيد، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم، جامعة عين شمس، ع٢٠،ج٣، ٢٠١٩،ص ص٤٣-٤٤.

ISSN 2735-5209

وتوصلت دراسة (حنان حسن سليمان، ٢٠١٧) إلى أن مدارس التعليم الأساسي تعاني من بعض نقاط الضعف منها: صعوبة تخزين المعرفة واسترجاعها بطريقة مرنة في الوقت المناسب، ضعف عملية استثمار المعرفة في صنع واتخاذ القرار المدرسي، ضعف التشريعات والقوانين المحددة لطبيعة تبادل المعرفة داخل وخارج المدرسة، ضعف قواعد البيانات وضعف كفايات الإدارة اللامركزية لدي مديري المدارس.[٥]

ومن هنا تبين أن إدارة المدرسة الإعدادية تواجه بعض المشكلات التي تتطلب البحث عن مداخل إدارية حديثة يمكن من خلالها تطوير الإدارة والتغلب على التحديات التي تواجهها، ومن منطلق أن التفكير النظمي أحد أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج والتي تشمل (التفكير المنظومي، البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة،وتعلم الفريق).[٦]

حيث توصلت دراسة (Mugadza and Marcus ,2019) إلى أن التفكير النظمي يعد مجالًا خصبًا للتطوير القيادي والنمو المهني لما يتميز به من استراتيجيات واسعة وشاملة يمكن تطبيقه على كافة الأنظمة المفتوحة والمعقدة في منظومة القرن الحادي والعشرون حيث تتطلب قيادة تملك رؤية واضحة في فهم متطلبات القيادة في عصرهم.[٧]

لذا فإن الاعتماد على التفكير النظمي يعتبر مدخلاً لتطوير إدارة المدرسية الإعدادية ووسيلة يمكن من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها.

لذا تتبلور مشكلة الدراسة في وضع توصيات يمكن من خلالها تحقيق متطلبات التفكير النظمي كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية لما لها من أهمية على القيادات التعليمية بشكل خاص والعملية التربوية بشكل عام.

وبناء على ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١-ما ماهية التفكير النظمي؟

٢- ما الإطار المفاهيمى للإدارة المدرسية وأهم التحديات التي تواجهها؟

٣- ما واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية بمحافظة الوادي الجديد لأبعاد التفكير النظمي؟

٤- ما متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج بمحافظة الوادي الجديد؟

---

(٥)حنان حسن سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنوفية،ع١، ج٣٢، ٢٠١٧، ص ٢٤٢-٢٤٣.

(٦) أحمد رضوان،درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للتفكير النظمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ع١، مج٢٢، ٢٠١٤، ص ١٤٥.

(2) Mugadza, Grace & Marcus, Roy, A systems thinking and design thinking approach to leadership. Expert Journal of Business and Management, 7(1), 2019.

ISSN 2735-5209

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

١- **دراسة (طارق عطية عبد الرحمن،٢٠١٨):** [٨] هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية الريفية في قرية نواج بمحافظة الغربية، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٩) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتساوي، وتوصلت الدراسة إلى ان درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الريفية بقرية نواج متوسطة، وحصلت جميع أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة تطبيق متوسطة باستثناء بعدين حصل كل منهما على درجة تطبيق كبيرة هما توفير فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار.

٢- **(دراسة حنان حسن سليمان، ٢٠١٧)** [٩] هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي الرباعي (sowt analysis) وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (١٠٠) مدير ووكيل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الاسماعيلية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الاسماعيلية واقترحت الدراسة استراتيجية تهدف لدعم تطبيق إدارة المعرفة.

٣- **دراسة (ناصر جاسر عباس،٢٠١٧):**[١٠] هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي، واعتمدت على المنهج المكتبي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: يساعد التفكير النظمي في النظام التربوي على رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات وتقديم نظرة شاملة عنها مما قد يسمح بصورة كبيرة إلى التوصل للحلول المثلي والابداعية، يسمح التفكير النظمي بعمليات الفحص والاستسلام المستمر، وتوصي الدراسة: بضرورة إجراء دراسات معمقة حول التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه سير التفكير النظمي وإدارة النظم التربوية والتعليمية في ضوء مفهوم (six sigma).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- **دراسة (نازاري وبيهي Nazri&Pihie.2012):** [١١] هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب بعض الصفات الديموغرافية مثل: العمر وقام الباحثان

---

[٨] طارق عطية عبد الرحمن, تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الريفية الحكومية بقرية نواج بمحافظة الغربية، **مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ع١،ج٩، ٢٠١٨.

[٩] حنان حسن سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، **مرجع سابق**، ٢٠١٧.

[١٠] ناصر جاسر عباس الأغا، إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي: رؤية منهجية، مرجع سابق، ٢٠١٧.

(11) Nazari, k, Pihie, z ,Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran, **international Journal of Bossiness and Social Science**, V3, N3, 2012

ISSN 2735-5209

بتطبيق الدراسة على كليات تقنية ومهنية في أربع مقاطعات بمدينة فاس الإيرانية واختار عينة عشوائية مكونة من (٣١٠) أشخاص واستخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لمارسك وواتكنز كأداة بحث وأظهرت النتائج أن مستويات تصورات المستجيبين تم تقيمها حسب (منخفضة ومعتدلة وعالية) وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى مستوي التعليم والعمر.

٢-دراسة (غاهراما نيفاردو اخرين Ghahramanifard et al،2013): [١٢] هدفت الدراسة إلى تحديد التصورات السائدة لدي عينة مختارة من معلمي وإداري ومديري المدارس العليا لدي عينة مختارة من معلمي وإداري ومديري المدارس العليا بإيران عن التطبيقات التربوية لنموذج المنظمة المتعلمة لسينج في تطوير منظومة العمل المدرسي واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي وإداري ومديري المدارس العليا بمدينة تعزيز واستعان الباحثون في إجراء دراستهم بعينة عشوائية من معلمي وإداري ومديري المدارس العليا كما توزع لأفراد العينة أيضاً على أساس عامل النوع والجنس وبخلفيات ومستويات تعليمية مختلفة واستخدم الباحثون استبيان المنظمة المتعلمة (LOQ) لماركواردت وكشفت النتائج عن تأكيد معلمي وإداري ومديري المدارس العليا المشاركين تمتع مدارسهم بمستويات منخفضة من القدرة على التحول لتصبح منظمات متعلمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول متغيرات الدراسة، تبين أنها تناولت موضوع منظمات التعلم تطوير إدارة المدارس الإعدادية كلاً على حدا ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح ما يلي:

١- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي كمنهج لوصف وتحليل البيانات.

٢- جميع الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والميداني للدراسة الحالية.

٢- أسهمت منهجية الدراسات السابقة في تشكيل الإطار العلمي والمنهجي للدراسة الحالية.

٣- أسهمت الدراسات السابقة في المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي واستخدمها الاستبانة كأداة لجمع البيانات وضرورة إتباع أبعاد منظمات

(12)Ghahrmanifard, k, et a l, the Study Of Learning High School Based On "Reterm.Seng" Learning Organization Is 5, **Disciplines Journal of Humanities and Social Science** ,V 13,N 5, 2013, pp. 81-84.

ISSN 2735-5209

التعلم، وتختلف معها في مشكلة الدراسة وبيئة الدراسة حيث اختارت المدارس الإعدادية، واعتمدت الدراسة على أبعاد منظمات التعلم عند سينج.

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- إلقاء الضوء على ماهية التفكير النظمي.

٢- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية وأهم التحديات التي تواجهها.

٣- الكشف عن واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية بمحافظة الوادي الجديد لأبعاد التفكير النظمي.

٤- تحديد المتطلبات اللازمة لاستخدام التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج بمحافظة الوادي الجديد.

أهمية الدراسة: للدراسة أهمية نظرية وتطبيقية تتمثل في الآتي:

أولاً الأهمية النظرية:

تتحدد الأهمية النظرية للدراسة الحالية في:

١- إلقاء الضوء على التفكير النظمي ودورها في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية.

٢- التعرف على متطلبات التفكير النظمي وتطبيقاته لتطوير إدارة المدرسة الإعدادية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

تتحدد الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في:

١- تسهم نتائج الدراسة متخذي القرار في التعرف على واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس الإعدادية.

٢- تساعد على تزويد القائمين على التخطيط والتدريب التربوي بمعلومات وبيانات تساعده على إعداد برامج تدريبه مما تساعد على الارتقاء بمستوي العاملين بالمدرسة.

٣- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة العاملين بالمدارس الإعدادية من تحسين وتطوير أدائهم بما يتوافق مع أبعاد منظمات التعلم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في وصف واقع ومدى إمكانية تطوير إدارة المدرسة الإعدادية في ضوء متطلبات التفكير النظمي كأحد أبعاد منظمات التعلم وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة.

حدود الدراسة:

١- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على وضع متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية في كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج.

٢- حدود بشرية: تشمل كل من (المديرين، المعلمين) بالمدارس الإعدادية.

ISSN 2735-5209

٣- حدود مكانية: المدارس الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد (الخارجة باريس الداخلة بلاط الفرافرة).

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة للكشف عن واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية بمحافظة الوادي الجديد لأبعاد التفكير النظمي.

مصطلحات الدراسة:

١ – التطوير:

لغةً: تطوير (اسم) مصدر طوَر، يُطوَر، تطويراً، فهو مُطوَر وطوَّرهُ: عدله وحسنه، وحوَّله من طوْر إلى طوْرٍ ونقله من حال إلى حال أفضل. (١٣)

اصطلاحًا: "عرف بأنه مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته وجعله أكثر استجابة لحجات المجتمع الذي ينشأ فيه وقد يكون التطوير جذرياً يشمل جانباً أو أكثر من النظام كإدخال مستحدثات جديدة في سياسات القبول أو الإدارة أو الأهداف أو المناهج ". (١٤)

إجرائيًا: يمكن القول بأنه يمثل عملية منظمة تهدف للتحسين والتغير للوصول بالمدرسة إلى أحسن صورة من الصور وعلى أتم وجه بأقصر الطرق وبأقل وقت وجهد وتكاليف ممكنه.

٢ – تعريف التفكير النظمي:

اصطلاحًا: يعرف التفكير النظمي بأنه " عملية يتم من خلالها أخذ جميع جوانب الموقف أو المشكلة في الاعتبار، بهدف رئيس وهو فهم النظام ككل ". (١٥)

إجرائيًا: يمكن القول بأنه عملية يتم من خلالها رؤية العلاقات المدرسية بصورة كلية وليس كأجزاء متفرقة، ومن ثم تقديم تغذية راجعة لتطوير الأداء المدرسي باستمرار.

٣ تعريف منظمات التعلم:

اصطلاحًا: يعرف (Business Dictionary:2014)**:** بأنها "المنظمة التي تسهم في إكساب أعضائها المعرفة وتحثهم على الابتكار وتنشر ثقافة تدعم التعلم المستمر، وتشجع المبادرات وتسمح بالأخطاء ونشر المعرفة الجديدة في جميع أنحاء المنظمة من أجل الحفاظ على البقاء والازدهار في بيئة سريعة التعلم. (١٦)

إجرائيًا: يمكن القول بأنها المنظمة التي تشجع أفرادها على زيادة قدراتهم للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة من خلال تبني استراتيجية التعلم الذاتي والمستمر التي تقوم بها المدرسة لتحقيق أهدافها.

---

(١) أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ٢٠٠٨، ص١٤٢٠.

(٢) عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، اليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مجلة كلية التربية، الاسماعلية،ع٢٦، ٢٠١٣، ص٧.

(٣) رعد مهدي زروقي،نبيل رفيق محمد، التفكير وأنماطه، دار الكتب العلمية، بيروت–لبنان،٢٠١٨،ص١٧١.

(16) Business Dictionary, Learning organization available online at www.business dictionary.com retrieved at 4/11/2015.

ISSN 2735-5209

٤ تعريف الإدارة المدرسية:

اصطلاحًا: عرفها (السيد أحمد عبد الغفار،٢٠١٣) بأنها" جملة العناصر والعمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة التي يقوم بها جهاز الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير بغرض تحقيق

أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني".[١٧]

إجرائيًا: يمكن القول بأنها هي مجموعة من العمليات والأنشطة القائمة على المشاركة بين مدير المدرسة والمعلمين للارتقاء بالأداء الاداري والمهني من خلال التعلم المستمر وتحقيق مبدأ المشاركة والتعاون للوصول للمدرسة المتعلمة.

الإطار النظري للدراسة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة الإجابة على الأسئلة الأتية:

١– ما ماهية التفكير النظمي كأحد متطلبات منظمات التعلم؟

٢– ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية وأهم التحديات التي تواجهها؟

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير النظمي كأحد متطلبات منظمات التعلم:

أولاً: مفهوم منظمات التعلم:

عرفها روبرت سون (Robertson,2015): **بأنها** "المنظمة القائمة على الإدارة الذاتية، ومن ثم فالعلاقات بين الأقران تعتبر من العناصر الضرورية، أكثر من التوزيع الهرمي أو الإجماع".[١٨]

كما يعرفها (أشرف محمد طه،٢٠١٨) بأنها:" مؤسسة تنظيمية تسعي للتطوير المستمر القائم على التعلم المستمر والتشاركي لمنسوبيها على المستوي الفردي والجماعي والتنظيمي بهدف إحداث التحول الذاتي المأمول ومواجهة تحديات الحاضر والانطلاق نحو تحقيق أمال وتطلعات مستقبلية ".[١٩]

وتعرف الباحثة منظمات التعلم إجرائياً: بأنها المنظمة التي تشجع أفرادها على زيادة قدراتهم للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة من خلال تبني استراتيجية التعلم الذاتي والمستمر التي تقوم بها المدرسة لتحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية منظمات التعلم:

يرجع الاهتمام بمنظمات التعلم إلى ضرورة إحداث تغيرات تنظيمية داخلية للمنظمة لتحقيق أعلي مستوي من الابداع والابتكار لتشجع العاملين على الاستجابة لهذه التغيرات لتحقيق الأهداف

---

[١٧] السيد أحمد عبد الغفار، **الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة**, دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٣، ص٤٢.

[١٨] أحمد سمير فوزي عبدالله، تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة، **المجلة التربوية**،كلية التربية، جامعة سوهاج، ع٦٥،ج٢، ٢٠١٩، ص٢٩٠.

[١٩] أشرف محمد طه رشوان، تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء أبعاد منظمات التعلم، **المؤتمر العلمي السابع "التعليم والأمن القومي العربي – رؤي وآفاق مستقبلية**، الغردقة، ٢٦–٢٩ أكتوبر،٢٠١٨، ص١٥.

ISSN 2735-5209

الاستراتيجية للمنظمة وتتجلي أهمية منظمات التعلم بمجموعة من النقاط يمكن عرضها فيما يلي: [٢٠]

١- منظمات التعلم تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأشياء ستكون أفضل في المستقبل.
٢- تهيئ منظمات التعلم للعاملين مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة.
٣- تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول
٤- في منظمات التعلم يتم احترام آراء كل شخص وأن الكمية التي يستطيع تقديمها لا تتحدد أهميتها بمركزه الوظيفي، بل بما تملكه من أهمية في حد ذاتها.

ومما سبق يلاحظ أنه ازداد الاهتمام بمنظمات التعلم على كل من المستوي الأكاديمي ومستوى الممارسة العلمية نتيجة للعديد من العوامل فمن أهمية منظمات التعلم أنها تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة، وتؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين لجميع العاملين، وحل فعال للمشكلات المتعلقة بالتغيرات البيئية وكيفية التكيف معها، كما أنها تدعم تعلم العاملين من أخطائهم.

ثالثاً: أهداف منظمات التعلم:

إن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة ولكي يتم ذلك لابد من توافر الاتي: [٢١]

١- توفير فرص تعلم مستمرة.
٢- إشراك العاملين في صياغة رؤية العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي.
٣- اقتناص فرص التعلم ونشره في المنظمة.
٤- استخدام أسلوباً منظماً لحل المشكلات والاعتماد على مبدأ التطبيق التجريبي.
٥- التعلم من التجارب الذاتية ومن تجارب الآخرين.
٦- تطوير الأفراد والمنظمة ككل من خلال الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي، يعتبر من أهم أهداف المنظمة المتعلمة.

مما سبق، يمكن القول بأن أهم أهداف منظمات التعلم تتمثل فيما يلي:

١- تهدف إلى زيادة القدرة المعرفية للعاملين من خلال تقديم برامج للتدريب والتطوير وتشجيعهم على نشر المعرفة بين أعضاء المدرسة.
٢- بناء بيئة داعمة للتعلم وتعزيز التعلم الجماعي بين العاملين، وذلك يساعد في تطويرهم المهني وتطوير العملية التعليمية.

---

[٢٠] مدحت أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص٨٤.

[٢١] شادي إبراهيم البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة،٢٠١٢، ص٢٥.

ISSN 2735-5209

رابعاً: نماذج المنظمة المتعلمة:

يوجد العديد من النماذج التي يجب أن تمتلكها المنظمة المتعلمة وهي تعكس وجهة نظر واضيعها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض نموذج سينج أحد أهم هذه النماذج:

١- **نموذج سينج (senge model):** يعتمد البحث الحالي على نموذج سينج لأنه يجمع بين الممارسات العلمية المطلوبة من الأفراد والمنظمة معاً كما أنه يتيح المرونة في تطويع وتوظيف الأبعاد الخمسة بما يتلاءم مع خصوصية التعليم الاعدادي بالإضافة إلى ذلك فإن نموذج سينج يمكن أن يقيس مدى قدرة المنظمة على التعلم المتواصل في ثلاثة مستويات: المستوي الفردي (individual level) والذي يشمل بعد الإتقان الشخصي، المستوي الجمعي(collective level) والذي يشمل بعدي النماذج العقلية والتعلم الفريقي، المستوي التنظيمي(organization level) والذي يشمل بعدي الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمي، وصف سينج المبدأ العقلي: أن الأفراد يتخلون عن أفكارهم التقليدية، والإتقان الشخصي: الأفراد يكونوا منفتحين مع الأخرين لاكتساب مهارات جديدة، وتفكير النظام: يفهم الأفراد خطة العمل، والرؤية المشتركة: هي نموذج أو خطة يعمل الجميع في ضوئها ويتفقوا عليها، تعلم الفريق: يعمل فريق التعلم معاً من أجل تحقيق هذه الرؤية.

٢- **بعد التفكير النظمي: التفكير النظمي هو المبدأ الخامس الذي يحقق التكامل بين المبادئ** السابقة بدمجها في كيان أو إطار نظري وتطبيقي متماسك، ومن دون توجيه فكري لن يتحفز فريق العمل لبحث الكيفية التي تترابط بها أركان التعلم المختلفة ومن خلال تحسين التفكير النظمي لكل ركن من المبادئ الأخرى، وأن منظومة العمل المتكاملة أو الكيان الكلى قادر على التفوق على جميع أجزائه.[٢٢] كما أنه يشير أيضا إلى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها سلوكنا وهذه الأطر تساعدنا في فهم واستيعاب المشكلات التي من حولنا وإيجاد الحلول الملائمة لها وذلك من خلال النظر إلى النظام الذي نعمل به بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء منعزل عن هذا النظام. [٢٣]

تؤكد دراسة (أحمد سمير فوزي عبدالله) بأنه ظهرت الحاجة للتفكير النظمي نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في مكونات وعلاقات الأنظمة وصعوبة التنبؤ بها وتوقع سلوكياتها، وهذا أضعف من مقدرة النماذج العقلية للأفراد على فهم طبيعة المنظمات الكبيرة والمعقدة واستيعاب جذور المشكلة، ونتيجة لهذه التغيرات أصبح من المهم اتباع أنماط تفكيرية حديثة للنظر للمنظمة ككل كنظام شامل له ارتباطاته الداخلية والخارجية والنظر للمنظمة ككل بدلاً من الجزء. [٢٤]

---

[٢٢] بيتر سينج، المبدأ الخامس: **إبداعات وممارسات المنظمة المتعلمة**، مرجع سابق، ص ٦.

[٢٣] فايز عبد الرحمن فروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، مرجع سابق، ص٤٠.

[٢٤] أحمد سمير فوزي عبدالله، تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة، مرجع سابق، ص٩٣٠

ISSN 2735-5209

مما سبق يتضح أن التفكير النظمي يساعد إدارة المدرسة الإعدادية على صياغة رؤية المدرسة في ضوء رؤية العلاقات البينية للمدرسة وهذا يساعد العاملين بالمدرسة من توضيح أنماط تفكيرهم المختلفة ومعرفة أكثر الطرق فاعلية في اتخاذ التغير المطلوب للمدرسة.

أ- مفهوم التفكير النظمي:

تعرفه (سهم على،٢٠١٢) بأنه " منحني في رؤية الظواهر والأحداث والأنشطة، بحيث تؤخذ الأجزاء في علاقاتها الأعمق بالكل الذي يتألف منها، ويتم تحليل العلاقات من منظور وظيفي تفاعلي هادف في الدرجة الأولي دون الاكتفاء باستيعاب خصائص الأجزاء كل على حده".[25] وعرفه (علي محمد حسين،٢٠١٧) بأنه" نوع من التفكير يهتم بجميع جوانب الموضوع المستهدف أو المشكلة المدروسة في إطار منظومة متكاملة، تتضح فيها العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين تلك الجوانب.[٢٦]

ب- **أهداف التفكير النظمي:** الأخذ بالتفكير النظمي يهدف إلى تحقيق ما يلي: [٢٧]

١- يهدف التفكير النظمي إلى تنمية القدرة الإبداعية من خلال وضع حلول ابتكارية للمشكلات المطروحة.

٢- إدراك الصورة الكلية من خلال ربط مكونات العمل المختلفة في منظومة متكاملة.

٣- تنمية القدرة على تحليل الموضوعات العلمية والثقافية والاجتماعية إلى مكوناتها الفرعية لتيسير ربطها مع بعضها البعض سواء كانت علاقات استدلالية أو تفاعلية.

٤- تنمية القدرة على رؤية العلاقات الرابطة المكونة للصورة الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد جزئياته.

ج- أهمية التفكير النظمي: التفكير النظمي هو القادر على فهم التدخلات والتفاعلات والتناقضات والتقاطعات في الأنظمة التربوية الدينامية المعقدة، لذا فله أهمية في إنجاح العمل بجميع مستوياته وأدواره ومن أهميته ما يلي:[٢٨]

١- التركيز على البناء الشامل أثناء العمل.

٢- تكوين صورة شاملة مع الفهم العميق لأجزاء الأنظمة التربوية.

---

(٤) سهام على، درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، ع٣،ج٢٨، ٢٠١٢،ص ٢٩٨.

(٥) على محمد حسين سليمان، فاعلية التدريس القائم على المشروعات البحثية والحلقات النقاشية في تنمية مهارات البحث العلمي والتفكير المنظومي لدي الطلاب المعلمين بكلية التربية جامعة الأزهر، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٩٢، ٢٠١٧، ص ١٢.

[٢٧] خالد بن سعد بن محمد السليمي، التفكير النظمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ع٤، مج٣١،٢٠١٦، ص ٦٠

(١) ناصر جاسر عباس الأغا، إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي: رؤية منهجية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، جامعة القدس المفتوحة، ع٤، ٢٠١٧، ص ١٨٨.

ISSN 2735-5209

٣- مشاركة كل فرد في العمل الجماعي ضمن الاتصالات اللامركزية والاتصالات الأفقية.

٤- التحليل المستمر للبيانات والإحصائيات المجمعة للتعرف على مواطن الضعف في الإجراءات بهدف المعالجة الدورية وتقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية وأهم التحديات التي تواجهها:

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية: الإدارة المدرسية من وجهه نظر (فرج المبروك عمر، ٢٠١٦) عبارة عن" مجموعة العمليات المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه من المعلمين والإداريين لتهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعي إليها المدرسة والمجتمع."[٢٩] وتعرفها (هبه على عبدالعزيز،٢٠١٩) بأنها" مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي يتم بمقتضاها توظيف الإمكانات البشرية والمادية والتنسيق بينها وفقاً لضوابط معينة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من سياسة الضبط المدرسي بأقل جهد وأقصر وقت ممكن من خلال التطوير والتحسين المستمر في جودة العمليات والمخرجات المدرسية." [٣٠]

وبذلك تعرف الباحثة الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها أسلوب علمي منظم يحتوي على مجموعة من العمليات والمسئوليات وترتكز على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تهدف إلى إكساب العاملين بها المعرفة وتحثهم على الابتكار لإحداث التغير والتحسين وتنشر ثقافة تدعم التعلم المستمر في أداء تلك الإدارات للعمليات الإدارية المختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وذلك من خلال تطبيق أبعاد منظمات التعلم عند سينج.

ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية:

تهدف الإدارة المدرسية الواعية إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوي الأداء وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وفيما يلي عرض لبعض أهداف الإدارة المدرسية:

١- بناء شخصية الطالب بناءًا متكاملاً عملياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً.

٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها. [٣١]

٣- توفير قوة تدريسية كافية، وعلى درجة عالية من المهنية لتقديم المناهج المطورة والأنشطة المدرسية بما يضمن التنمية الشاملة للتلميذ في المرحلة الإعدادية.

٤- تنمية قيادة مدرسية داعمة للتغيير قادرة عليه، وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف التعليم، قادرة على استغلال الموارد المتاحة وفق معايير حقيقية صارمة للاختيار. [٣٢]

---

[٢٩] فرج المبروك عمر عامر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، **مدير المدرسة والإدارة المدرسية**، دار حيثمرا للنشر والتوزيع، القاهرة،٢٠١٦، ص٤٣.

[٣٠] هبه على عبد العزيز طه، دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي في مصر، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع٢٠، ج١٤، ٢٠١٩، ص٣٩.

[٣١] سلامة عبد العظيم حسن، **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، دار الفكر العربي، عمان، ٢٠٠٤، ص٣٠.

ISSN 2735-5209

من خلال العرض السابق أن أهداف الإدارة المدرسية لحلقة التعليم الاعدادي تركز على تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية بما يضمن علاقات إنسانية طيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم وهي ما تهدف إليه منظمات التعلم بتوفير فرصة لجميع العاملين وإشراكهم في صياغة رؤية العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعلم المستمر.

ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية:

موضوع الإدارة من أكثر المواضيع أهمية، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة.

فالإدارة المدرسية هي المصباح المضيء التي تحرك كل العاملين في نطاق محدود ومنظم من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت وبأقل مجهود ويمكن سرد أهمية الإدارة المدرسية، فيما يلي: [٣٣]

١- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها.

٢- تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني.

٣- توفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس مبنية على الود والمحبة.

٤- تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.

٥- احتياج المدرسة للإدارة المدرسية لتيسير أمورها التعليمية.

تأسيساً على ما تقدم فإنه ازداد الاهتمام بالإدارة المدرسية لارتباطها ارتباطاً كبيراً بأهمية المدرسة وما يحدث فيها وتنبع أهميتها من أهمية المدرسة ذاتها فهي المعنية بتنفيذ العملية التربوية وتقوم بتوجيه ومتابعة جهود العاملين داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التي وضعتها وزارة التربية والتعليم من ناحية وصقل مهارات العاملين والاستفادة من خبراتهم الذاتية وتحقيق الرضا الوظيفي من ناحية أخرى وهذا ما تسعي إلى تحقيقه منظمات التعلم.

رابعاً: وظائف الإدارة المدرسية:

نتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة فقد توصلت إلى أن الإدارة المدرسية تشترك مع الإدارة التعليمية في العناصر الأساسية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقويم، وتختلف في أسلوب العمل نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منها:

---

[٣٢] **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي** ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص٧٣.

[٣٣] عبدالله ضيف الله الحارثي، دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم في المرحلة الابتدائية، **المجلة العلمية لكلية التربية**، كلية التربية، جامعة أسيوط،ج٣١،ع٤،٢٠١٥،ص١٩٠

ISSN 2735-5209

١- **التخطيط:** يعتبر التخطيط الوظيفة الأولي في العملية الإدارية وهو ما يسبق الوظائف الأخرى ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل ويعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل وهو ما يتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوي المؤسسة أو المنظمة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها. [٣٤]

٢- **التنظيم:** إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينهما من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية ولذلك فإن وظيفة التنظيم تشمل: وضع الهيكل التنظيمي المناسب وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناءً على متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب. [٣٥]

٣- **التنسيق:** تحتاج عملية التنسيق إلى الإداري الذي يجعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات

المتوفرة وفي حدود ما تسمح به القوي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم. [٣٦]

٤- **التوجيه:** تحتل هذه الوظيفة مكانه خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة وتتضمن الكيفية التي تتمكن من خلالها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وذلك لأن المنظمات ماهي إلا تجمعات من العاملين إذا أحسن التعامل مع هذه المجموعات، وتوصلت المؤسسة إلى أهدافها التي تسعي إليها بشكل أسرع وبأقل وقت وكلفة. [٣٧]

٥- **المتابعة أو الرقابة:** تعني التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة وأنه يؤدى إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها وقد تكون المتابعة(الرقابة) داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي وقد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن المتابعة(الرقابة) أصبحت من العمليات الإدارية

---

[٣٤] صفوان المبيضين، عائض الأكلبى، **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩، ص٢٥.

[٣٥] مدحت أبو النصر، **الإدارة بالحوافز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤، ص٣٥.

[٣٦] خالد جويس الدو يروج، **المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية التعلمية**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، ٢٠١٠، ص٧٠.

[٣٧] صفوان المبيضين، عائض الأكلبى، **التخطيط في الموارد البشرية**، مرجع سابق،٢٠١٩، ص٢٦.

ISSN 2735-5209

الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتدة. [٣٨]

٦- **التقويم:** هو عنصر من أهم عناصر الإدارة المدرسية، فبواسطته يمكن أن يقال أن هذه الإدارة المدرسية نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناط بها، أو أنها فشلت ومن أهم دعائم عملية التقويم الناجح عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في ضوئها، ومن أهم مجالات التقويم: [٣٩]

١- تقويم التنظيم المدرسي.

٢- تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة.

٣- تقويم المنهج المدرسي من حيث أهدافه، ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.

٤- تقويم أداء المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس وقدرتهم على تحقيق النمو المطلوب لطلابهم.

٥- تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية.

٦- تقويم مدي تقدم التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات.

من خلال عرض وظائف الادارة المدرسية يتضح أن المنظمات التعليمية هي البنية التحتية لقيام المجتمع، ونجاحها ليس من السهل كما يخيل إلى البعض، بل إنها تحتاج إلى إدارة وقيادة بشكل محنك يسير بها إلى التميز وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تخدم المجتمع.

رابعاً: الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة روابط العمل والمشاركة في تحمل المسئولية، وتشكل الجهاز الإداري والتعليمي للمدرسة من التالي:

مدير المدرسة: " أصبح من الضروري على المسئولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين الأساتذة كل في تخصصه وبين الإداريين كل في عمله ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء تام وأطلق عليه لفظ(المدير) ".[٤٠]

ولذلك فإن الدور المطلوب من مدير المدرسة دور الموجه والمتابع والإداري وولي الأمر والمعلم وكل الاختصاصات حسب ما يقتضه الموقف وليس السير روتنياً.

---

[٣٨] جودت عزت عطوى، **الإدارة المدرسية الحديثة –مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**،ط٨، دار الثقافة للنشر، الأردن، ٢٠١٤، ص٢٦.

[٣٩] لينا جمال محمد، **الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص٧١-٧٢.

[٤٠] محمد حمدان، مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، كنوز المعرفة الأردن، ٢٢٧، ص٢٥.

ISSN 2735-5209

يري بعض الباحثين أن وظيفة مدير المدرسة الفعال متعددة الأوجه وتتضمن جانبين أساسين هما: [٤١]

أ- أن مديري المدارس يجب عليهم تطوير وتحسين ومراقبة المعرفة والمهارات المهنية في مجتمعاتهم المدرسية.

ب-أن مديري المدارس يجب أن يعملوا مع مجتمعاتهم المحلية لخلق توجه عام من التوقعات التي تدعم وتقوي تنفيذ هذه المعارف والمهارات.

بناء على ما سبق يتضح أن مدير المدرسة مطالب بحكم موقعه بأن يخلق جواً ومناخاً يساعد على تحقيق التفاعل الايجابي بين كل العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين وطلاب وعلى ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي وهذا ما تهدف إليه منظمات التعلم.

المعلمون: يعد المعلم عنصراً رئيساً في إدارة المدرسة، وهو يمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية وعلى أكتافه يتوقف نجاح العمل التربوي، وتتعدد المسئوليات والاختصاصات الفنية والإدارية للمعلم داخل المدرسة فمنها حفظ النظام بين التلاميذ داخل الفصل، والمشاركة في الأنشطة المدرسية داخل المدرسة، والتعاون في إدارة وتنظيم الاختبارات.

يعد تطوير المعلم لأدائه المهني وتمكنه من تخصصه ومتابعة كل ما هو جديد فيه ليتمكن من تنسيق المعرفة في عصر الانفجار المعرفي، وتطوير أدائه المهني التربوي من خلال تمكنه من بناء الأهداف التعليمية مع العمل على تحقيقها، وعرضه للمادة العلمية مستخدماً أساليب التدريس الحديثة التي توفر بيئة معززة للتعلم تسهم في تنمية التفكير لدى المتعلم، ثم تطويره وتنوعه لأساليب التقييم المختلفة للطلاب. [٤٢]

يعد المعلم بمثابة العمود الفقري للعملية التعليمية فبدونه لا تحقق العملية التعليمية، فالمعلم يقوم بأدوار متعددة كحفظ النظام والإدارة الفعالة واكتشاف وتوجيه قدرات وميول التلاميذ للوجهة الصحيحة والعمل على تنميتها لذا يجب بناء قدرات المعلم القيادية والإدارية عن طريق مشاركته في وضع رؤية ورسالة المدرسة وفي صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المدرسة وإتاحة الفرصة لمشاركته في البرامج التدريبة التي تتم داخل المدرسة وخارجها والاستفادة من أفكاره ومعلوماته لتطوير خطة المدرسة وهي ما تنشد إليه منظمات التعلم.

خامساً: التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية:

كشفت إحدى الدراسات والخطة الاستراتيجية للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠) عن جوانب الضعف بالمدارس المصرية وخاصة الإدارة المدرسية تلك الجوانب التي تحول بينها وبين تحقيق رسالتها وهي: [٤٣]

---

[٤١] ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**، مرجع سابق، ٢٠١٢،ص٦٢.

([42]) Perez, B, Teacher Quality and Teaching Quality of 7 TH-Grade Algebra I Honors Teachers , Ph.D., Florida Atlantic University, The College of Education, 2013, P 23

[٤٣] عبد العزيز أحمد داود، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية**، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص٨٢-٨٣.

ISSN 2735-5209

١- قصور تحديد أهداف المدرسة تحديداً إجرائياً واضحاً.
٢- سوء توزيع الأعمال والمهام على الأفراد العاملين بالمدرسة.
٣- تعصب قيادات الإدارة المدرسية وندرة سماحها للمناقشات الموضوعية مع العاملين بالمدرسة.
٤- غياب العلاقات الإنسانية البناءة بين فريق عمل الإدارة المدرسية.
٥- غياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة عند تولي مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع القرار التربوي.

كما يوجد بعض التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية منها: [٤٤]

١- ندرة تفويض إدارة المدرسة السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات.
٢- ضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار علمية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي، ولا تضع خططاً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل وندرة تشجيعها للعاملين لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية.
٣- افتقاد إدارة المدرسة لأساسيات الإدارة الفعالة وقلة إلمامها بمهارات اتخاذ القرارات.
٤- ندرة وضع إدارة المدرسة لنظام واضح للمكافأة المتميزين من العاملين وضعف إلمامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم وقلة حرصهم على تقدير الجهود التي يبذلها العاملون في العمل.

المحور الثالث إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للكشف عن واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية بمحافظة الوادي الجديد لأبعاد التفكير النظمي، تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: متطلبات خاصة بالإتقان الشخصي لتطوير إدارة المدرسة الإعدادية:

أولاً: مرحلة التأكد من صدق الاستبانة: فقد تم مراعاة صدق الاستبانة من جانبين:

١- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة،

وكذلك المؤتمرات التي عقدت حول التفكير النظمي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة ودوره في تطوير الإدارة المدرسية.

٢- تم عرض الاستبانة على خبراء وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات المختلفة وعددهم (١١) محكم، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملحوظاتهم بشأن عباراتها بالحذف والإضافة والتعديل في بعض العبارات منها والتي كانت في موضع اعتبار لدي الباحثة.

---

[٤٤] يحي إسماعيل محمود، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٧، ج٢، ٢٠١٥، ص ص ٣٤٢-٣٦٣.

ISSN 2735-5209

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على (٣٣٦) مفردة كعينة استطلاعية (٤٧ مدير،٢٨٩ معلم)، وذلك للتأكد من ثبات وصدق فقراتها.

الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لمعرفه مدى ارتباط واتساق مفردات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة وأبعاد الاستبانة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول (١) معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية (ن= ٣٣٦)

م	العبارات	معامل الارتباط	م	العبارات	معامل الارتباط
١	تمتلك إدارة المدرسة قاعدة بيانات حديثة عن خبرات ومهارات أداء المعلمين.	,٨٩٣**	٦	تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ الشمولية في التفكير عند حل المشكلات ومعالجتها.	,٧٩٣**
٢	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال فاعلة بين المعلمين لتسهيل تبادل المعرفة.	٠.٧٢٨**	٧	تأخذ الإدارة المدرسية في الاعتبار وجهات نظر أولياء الأمور والمدارس الأخرى المنافسة كمصدر من مصادر التعلم.	٠.٨٢٠**
٣	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها.	٠.٨٠٤**	٨	تقدم إدارة المدرسة للمعلمين تغذية راجعة حول ممارستهم الابتكارية لتمكينهم من تطوير عملهم..	٠.٧٦٣**
٤	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على استخدام أساليب اتصال إبداعية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.	٠.٨٦٨**	٩	تراجع إدارة المدرسة سياسات العمل بشكل مستمر لمواجهة التغيرات الطارئة.	٠.٧٨٢**
٥	تعتمد إدارة المدرسة بالنظر إلى الكل بدلاً من الجزء فيما يتعلق بالعناصر المكونة لنظام العمل.	٠.٧٥١**	١٠	تدعم إدارة المدرسة المعلمين من أجل المشاركة في أنشطة اجتماعية مختلفة داخل وخارج المدرسة.	٠.٧٥٤**

**** دال عند (٠.٠١)**

يتضح من الجدول السابق بأن عبارات المحور تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١) مع الدرجة للمحور، كما أن ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة قوية ودالة احصائية عند (٠.٠١)، وهذا يدل على أن الاستبانة بعبارتها تتمتع باتساق داخلي عالي.

١- ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ألفا- كرو نباخAlpha:

تم حساب قيمه معامل ألفا للاستبانة ككل وبلغت **(0.789)** وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي، وبما أن الاستبانة تحوى خمسة أبعاد فقد تبين أن معاملات

ISSN 2735-5209

الثبات تراوحت بين(**0.710 ,0.783**) وجميعها قيم مرتفعة من الثبات، مما يعنى ان إبعاد الاستبيان تتمتع بمعاملات ثبات عالية، وبذلك يكون صالحاً للاستخدام.

ثالثًا:عينة الدراسة وإجراءات اختيارها:

تتوسط محافظة الوادي الجديد عدد من أهم المحافظات المصرية، وتمثل العمود الاستراتيجي لتنمية الجنوب، حيث يرتبط الوادي الجديد بعلاقات جوار مع محافظات المنيا ومطروح وأسيوط وسوهاج وقنا والأقصر وأسوان وحدود دولية مع السودان جنوباً وليبيا غرباً، وتقسم المحافظة إدارياً إلى ٥ مراكز هي الخارجة، وباريس، بلاط، الداخلة، الفرافرة، وتضم ٥ مدن و٤١ وحدة محلية قروية، و١٦٤ قرية رئيسية وتابعة[٤٥]، وتبلغ مساحة المحافظة ٤٤٠٠٩٨ كم٢ وفقا لما ذكره بيان المساحة الكلية لمحافظة الوادي الجديد ٢٠٢٢[٤٦]،كما يصل عدد السكان بها الى٢٤٩٣٧٨ نسمة لعام.[٤٧]

ويوجد بمحافظة الوادي الجديد حوالي (١٢٦) مدرسة بالمرحلة الإعدادية موزعة على جميع مراكز المحافظة كما يلي: إدارة الخارجة التعليمية (٣٧) مدرسة، إدارة باريس التعليمية(١٥)مدرسة إدارة الداخلة التعليمية (٤٥)مدرسة، إدارة بلاط التعليمية(١٣) مدرسة، إدارة الفرافرة التعليمية(١٦) مدرسة ولقد قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مدراء ووكلاء ومعلمي بعض من هذه المدارس حيث تم اختيار هذه المدارس بطريقة عشوائية بنظام القرعة، حيث تم اختيار (٨)مدارس من إدارة الخارجة التعليمية، و(٣) من إدارة باريس التعليمية، و(٨)مدارس من إدارة الداخلة التعليمية، و(٤) مدارس من إدارة بلاط التعليمية، و(٣) مدارس من إدارة الفرافرة التعليمية، كما تم اختيار عينة مدراء ووكلاء ومعلمي من هذه المدارس بطريقة عشوائية بنظام الاقتراع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٢) مواصفات عينة الدراسة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي

الإدارة	عدد المدارس	المعلمون			الوكلاء والمدراء			المجتمع ككل		
		المجتمع الأصلي	العينة	%	المجتمع الأصلي	العينة	%	المجتمع الأصلي	العينة	%
إدارة الخارجة التعليمية	٨	٣٠٧	٩٧	٣١٪	١٦	١٦	١٠٠٪	٣٢٣	١١٣	٣٩٪
إدارة الداخلة التعليمية	٨	٢٠٧	٩٦	٤٦٪	١٦	١٦	١٠٠٪	٢٢٣	١١٢	٥٠٪
إدارة باريس	**٣**	٦١	٢٩	٤٧٪	٦	٦	١٠٠٪	٦٧	٣٥	٥٢٪

(١) عادل خضير إبراهيم وآخرين، **محافظة الوادي الجديد**، دار الدفاع للصحافة والنشر، ٢٠١٠، ص ١٤.

(٢) محافظة الوادي الجديد– مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، **بيان عن المساحة الكلية والمأهولة (كم٢) لمحافظة الوادي الجديد**، ٢٠٢٢.

(٣) محافظة الوادي الجديد– مركز المعلومات، **تعداد السكان في ٢٠٢٢**

ISSN 2735-5209

الإدارة التعليمية	عدد	المعلمون			الوكلاء والمدراء			المجتمع ككل		
إدارة بلاط التعليمية	٣	٥٠	٣٤	٦٨٪	٦	٥	٨٣٪	٥٦	٣٩	٦٩٪
إدارة الفرافرة التعليمية	٥	٦٢	٣٣	٥٣٪	١٠	٥	٥٠٪	٧٢	٣٨	٥٢٪
الإجمالي	٢٧	٦٨٧	٢٨٩	٤٢٪	٥٤	٤٨	٨٨٪	٧٤١	٣٣٧	٤٥٪

يتضح من الجدول السابق أن نسب فئات العينة تراوحت ٣١٪كحد أدني عند معلمي المدارس الإعدادية الذين تم اختيارهم من (٢٧) مدرسة إعدادية موزعة على الإدارات التعليمية الخمس، و٥٠٪ كحد أدني عند المديرين، وهذه النسب على حد علم الباحثة تعد كافية لتمثيل مجتمع الدراسة.

المحور الرابع نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتصلة بالكشف عن واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية لبعد التفكير التنظيمي للمنظمة المتعلمة:

للوصول إلى وجهة نظر أفراد عينتي الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية لبعد التفكير التنظيمي للمنظمة المتعلمة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات المرجحة بالنسبة لكل عينة من الدراسة، وحساب المتوسط المرجح بالنسبة للعينة ككل، في كل محور من محاور الاستبانة، ثم حساب الفروق الإحصائية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent sample T-Test Two، وقد تم ترتيب المحاور تبعًا للمتوسط المرجح بالنسبة للعينة ككل، والجدول رقم(١٠) يوضح وجهة نظر أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة المدرسة الإعدادية لبعد التفكير التنظيمي للمنظمة المتعلمة عند سينج بمحافظة الوادي الجديد.

جدول رقم (٣) وجهة نظر أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة المدرسة الاعدادية لبعد التفكير التنظيمي للمنظمة المتعلمة

م	العبارة	العينة	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق	قيمة "ت" ومستوي دلالتها
١	تمتلك إدارة المدرسة قاعدة بيانات حديثة عن خبرات ومهارات أداء المعلمين.	معلمين	٧٤,٣٩	٢,٥٥	٠,٧٧	١	إلي حد ما	١,٣٦
		مديرين	٧٩,٨٦	٢,٣٩	٠,٥٧	١	إلي حد ما	غير دالة
		العينة ككل	٧٥,١٧	٢,٢٥	٠,٧٧	١	تتحقق	

ISSN 2735-5209

م	العبارة	العينة	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق	قيمة "ت" ومستوي دلالتها
٢	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال فاعلة بين المعلمين لتسهيل تبادل المعرفة.	معلمين	٦٣,٢١	١,٩٢	٠,٧٣	٧	إلي حد ما	١,٨٣
		مديرين	**٧٠,١٤**	٢,١٠	٠,٣٧	٧	تتحقق	غير دالة
		العينة ككل	٦٤,١٩	١,٩٢	٠,٧٣	٧	إلي حد ما	
٣	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها.	معلمين	**٦١,٧١**	١,٨٨	٠,٦٩	٨	إلي حد ما	**١,٩٨**
		مديرين	**٦٨,٧٥**	٢,٠٦	٠,٤٣	**١٠**	إلي حد ما	**دالة عند ٠,٠٥**
		العينة ككل	٦٢,٧١	١,٨٨	٠,٩٦	**٩**	إلي حد ما	
٤	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على استخدام أساليب اتصال إبداعية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات،	معلمين	**٦٨,٤٠**	٢,٠٨	٠,٧٣	**٣**	إلي حد ما	**١,٧٣**
		مديرين	**٧٥**	٢,٢٥	٠,٥٦	**٤**	إلي حد ما	غير دالة
		العينة ككل	٦٩,٣٤	٢,٠٨	٠,٧٣	٣	إلي حد ما	
٥	تعتمد إدارة المدرسة بالنظر إلى الكل بدلاً من الجزء فيما يتعلق بالعناصر المكونة لنظام العمل.	معلمين	**٦٥,٤٠**	١,٩٩	٠,٧٢	**٥**	إلي حد ما	**٢,٠٢**
		مديرين	**٧٢,٩٢**	٢,١٨	٠,٥٧	**٥**	إلي حد ما	**دالة عند ٠,٠٥**
		العينة ككل	٦٦,٤٧	١,٩٩	٠,٧٢	٥	إلي حد ما	
٦	تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ الشمولية في التفكير عند حل المشكلات ومعالجتها.	معلمين	٦٥,٠٥	١,٩٧	٠,٧٠	**٦**	إلي حد ما	**١,٢**
		مديرين	٦٩,٤٤	٢,٠٨	٠,٤٥	٨	إلي حد ما	غير دالة
		العينة ككل	٦٥,٦٨	١,٩٧	٠,٧٠	٦	إلي حد ما	
٧	تأخذ الإدارة المدرسية في الاعتبار وجهات نظر أولياء الأمور والمدارس الأخرى المنافسة كمصدر من مصادر التعلم.	معلمين	٥٩,٩٨	١,٨٦	٠,٦٩	**٩**	إلي حد ما	**٤,٥١**
		مديرين	٧٥,٦٩	٢,٢٧	٠,٥٤	**٣**	إلي حد ما	**دالة عند ٠,٠١**
		العينة ككل	٦٢,٢٢	١,٨٦	٠,٦٩	١٠	إلي حد ما	

ISSN 2735-5209

م	العبارة	العينة	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق	قيمة "ت" ومستوي دلالتها
٨	تقدم إدارة المدرسة للمعلمين تغذية راجعة حول ممارستهم الابتكارية لتمكينهم من تطوير عملهم.	معلمين	٦١,٣٦	١,٠٩	٠,٧٠	١٠	إلي حد ما	**٤,٢٣**
		مديرين	٧٦,٣٩	٢,٢٩	٠,٥	**٢**	إلي حد ما	**دالة عند ٠,٠١**
		العينة ككل	٦٣,٥٠	١,٩٠	٠,٧٠	٨	إلي حد ما	
٩	تراجع إدارة المدرسة سياسات العمل بشكل مستمر لمواجهة التغيرات الطارئة.	معلمين	٧٥,٦٢	٢,٢٤	٠,٧١	**٢**	إلي حد ما	**-١,٦٩**
		مديرين	٦٩,٤٤	٢,٠٨٣	٠,٤	٨	إلي حد ما	غير دالة
		العينة ككل	٧٤,٩٨	٢,٢٤	٠,٧١	**٢**	إلي حد ما	
١٠	تدعم إدارة المدرسة المعلمين من أجل المشاركة في أنشطة اجتماعية مختلفة داخل وخارج المدرسة.	معلمين	٦٥,٩٧	٢,٠٠	٠,٦٧	**٤**	إلي حد ما	**١,٥٩**
		مديرين	٧١,٥٣	٢,١٤	٠,٥	**٦**	إلي حد ما	غير دالة
		العينة ككل	٦٦,٧٧	٢,٠٠	٠,٦٧	**٤**	إلي حد ما	
	المجموع	معلمين	٦٤,٠٤	١,٩٦	٠,٧١		إلي حد ما	**٢,٦٩**
		مديرين	٧٣,٨٩	٢,٢١	٠,٥٣		إلي حد ما	**دالة عند ٠,٠١**
		العينة ككل	٦٥,٤٤	١,٩٦	٠,٧١		إلي حد ما	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن العبارة رقم (١) وتنص على" **تمتلك إدارة المدرسة قاعدة بيانات حديثة عن خبرات ومهارات أداء المعلمين** " جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (٢,٢٥) وهي محققة بدرجة كبيرة, وبدون فارق دال إحصائياً بين المديرين والمعلمين, وقد يرجع ذلك إلى امتلاك إدارة المدرسة قاعدة بيانات سواء كانت ورقية توجد في ملفات المعلمين أو إلكترونية من خلال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية بالمدارس والإدارات التعليمية , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت عليه دراسة (رحمة بنت محمد صالح الغامدي,٢٠١٦) من أن إدارة المدرسة تحرص على الاحتفاظ بيانات المعلمين والمعلمات والحرص على تحديث هذه القواعد من البيانات حتي يسهل الوصول إليها.

ISSN 2735-5209

- جاءت العبارة رقم (٩) وتنص على" **تراجع إدارة المدرسة سياسات العمل بشكل مستمر لمواجهة التغيرات الطارئة** " جاءت في المرتبة الثانية بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (٢,٠٠) وهي محققة بدرجة متوسطة , وبدون فارق دال إحصائياً بين المديرين والمعلمين , وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة المدرسة لها دور في متابعة ممارسات العمل المدرسي وأداء المعلمين وذلك للوقوف على المعوقات التي تواجههم ولكن ليس لديهم الخبرة الكافية لمواجهة التغيرات والمستجدات , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إيمان حمدي رجب زهران , ٢٠٢٠) حيث أشارت إلى أنه يوجد ضعف لدي إدارة المدرسة بتوفير نظام دوري لتقويم أداء العاملين ومقارنته بالخطط المدرسية الموضوعة لمعرفة مدي إنجاز وتنفيذ ما فيها مع قلة اعتماد إدارة المدرسة معايير واضحة ومحددة ومعلنة في قياس أداء العاملين بها وقلة استخدام المدرسة للأجهزة والبرمجيات الحديثة في التقويم المستمر للأداء بالمدارس وهو ما يؤكد غياب المتابعة المستمرة والتقويم المستمر للأداء بالمدارس.
- جاءت العبارة رقم (٤) وتنص على" **تحفز إدارة المدرسة المعلمين على استخدام أساليب اتصال إبداعية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات** " جاءت في المرتبة الثالثة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة, وبدون فارق دال إحصائياً بين المديرين والمعلمين , وقد يرجع ذلك إلى ضعف إدراك إدارة المدرسة لقيمة إشراك المعلمين وإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم في تطوير العمل ومنح المزيد من الصلاحيات التي تساعدهم على تحقيق ذلك بسهولة ويسر من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة ومرنة بين إدارة المدرسة والمعلمين , وتتفق هذه النتيجة ما توصلت إلية دراسة (أمل حسن البدوي , راشد مهدي آل سالم ,٢٠٢٠) حيث توصلت إلى أن قادة المدارس الثانوية تعمل على إعطاء المعلمين الفرصة كاملة للمساهمة في وضع رؤية العمل بالمدرسة وإتاحة الفرصة للتحكم في الموارد التي يحتاجونها إلا إنها لا ترجع إليهم حل المشكلات التي تواجههم وسرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يؤدي إلى قلة رضا المعلمات وضعف الروح المعنوية لديهم.
- جاءت العبارة رقم (١٠) وتنص على" **تدعم إدارة المدرسة المعلمين من أجل المشاركة في أنشطة اجتماعية مختلفة داخل وخارج المدرسة** " جاءت في المرتبة الرابعة بالنسبة للعينة ككل , وهي محققة بدرجة متوسطة , وبدون فارق دال إحصائياً بين المديرين والمعلمين , وقد يرجع ذلك إلى قلة تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين المشاركة مع المؤسسات والجمعيات الأهلية لممارسة كافة الأنشطة الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها التي تساعدهم على الاستكشاف وتطبيق أفكار وموضوعات جديدة وتهتم الإدارة بالعملية التعليمية أكثر , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (محمد خميس حرب ,٢٠١٩) الذي يشير إلى قيام المديرين بممارسات تحفز وتشجع من مشاركة المعلمين في أنشطة المدرسة المختلفة ولكن يحتاج إلى تعزيز هذه

ISSN 2735-5209

الممارسات والعمل على تنميتها وتقويتها لدي مديري المدارس لما لها دور فعال لنجاح عملية المشاركة.

- جاءت العبارة رقم (٥) وتنص على" **تعتمد إدارة المدرسة بالنظر إلى الكل بدلاً من الجزء فيما يتعلق بالعناصر المكونة لنظام العمل**" جاءت في المرتبة الخامسة بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١,٩٩) أي أنها محققة إلى حد ما , وبفارق دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) لصالح المديرين , وقد يرجع ذلك إلى ضعف خبرة إدارة المدرسة في التعامل مع مكونات نظام العمل ككل لأن النظرة الحديثة تقوم على أساس رؤية المدرسة ككيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة ودراسة هذه المدرسة باعتبارها نظام تفاعلي يتفاعل فيه المعلمين معاً وأيضاً مع بيئتهم الخارجية , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبير ماجد عطيوي,٢٠١٦) بأنه تقوم الإدارة المدرسية على النظر للكل بدلاً من الجزء لجميع العناصر المكونة لنظام العمل نظراً للتغيرات والتطورات التي جعلت من الصعوبة والتنبؤ بأنماط السلوك الإنساني وتغيرها المستمر يستدعي ضرورة وجود أنماط تفكير تعمل على ربط الأحداث والعلاقات واتخاذ القرارات في ضوئها.
- جاءت العبارة رقم (٦) وتنص على" **تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ الشمولية في التفكير عند حل المشكلات ومعالجتها** " جاءت في المرتبة السادسة بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١,٩٧) وهي محققة بدرجة متوسطة , وبدون فارق دال إحصائياً بين المديرين والمعلمين , وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعتمد في بعض الأمور على التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة وتشجيع المعلمين على الربط بين الأحداث والبيانات بشكل علمي حتي يسهم في معالجة المشكلات , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (علي صالح الشايع ,٢٠٢٢) حيث توصلت إلى أن دراسة بيئة العمل لحلول المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية لا تقتصر على البيئة الداخلية وإنما تمتد إلى البيئة الخارجية وهذا ما يطلق علية الشمولية في التفكير فتكون الحلول أكثر موضوعية وأكثر مناسبة وتنوعاً لحل المشاكل من جميع النواحي.
- جاءت العبارة رقم (٢) وتنص على " **توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال فاعلة بين المعلمين لتسهيل تبادل المعرفة**" جاءت في المرتبة السابعة بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١,٩٢) وهي محققة بدرجة متوسطة , وبدون فارق دال إحصائياً بين المديرين والمعلمين ,وقد يرجع ذلك إلى ضعف قنوات الاتصالات بين إدارة المدرسة والمعلمين مما أدي إلى قلة التفاعل بينهم وعدم انسياب وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات وإنجاز الأهداف المدرسية بينما يؤدي إلى تقلص أدائهم داخل المدرسة ,وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سميرة حسن الحاجي ,٢٠١٧) حيث أرجعت ذلك إلى نقص مهارات العاملين فيما يتعلق بتبادل الأفكار والتعامل مع قنوات الاتصال.

ISSN 2735-5209

- جاءت العبارة رقم (٨) وتنص على" **تقدم إدارة المدرسة للمعلمين تغذية راجعة حول ممارستهم الابتكارية لتمكينهم من تطوير عملهم**" جاءت في المرتبة الثامنة بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١,٩٠) وهي محققة بدرجة متوسطة, وبفارق دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) لصالح المديرين , وقد يرجع ذلك إلى انشغال الإدارة بالعمل الإداري عن التغذية الراجعة مع أن تطوير العملية التعليمية خطوة هامة وأساسية كما أنها تساعد المعلمين على تحسين أدائهم واستثمارها للموارد المتاحة داخل المدرسة وتساعد إدارة المدرسة على تحديد خطط التطوير الخاصة بالمدرسة ومعالجة نواحي الضعف, وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (نهلة محمد لطفي نوفل,٢٠١٥) حيث تؤكد على أن التغذية الراجعة المقدمة تكون غير موضوعية بصورة كافية ولا يمكن أن تستخدم كمعيار للحكم على مدي نجاح المعلمة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- جاءت العبارة رقم (٣) وتنص على " **تشرك إدارة المدرسة المعلمين في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها** " جاءت في المرتبة التاسعة بالنسبة للعينة ككل بمتوسط مرجح (١,٨٨) وهي محققة بدرجة متوسطة , وبفارق دال إحصائياً عند مستوي(٠,٠١) لصالح المديرين, وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة المدرسة تهتم إلى حد ما بتحديث السياسات والممارسات المدرسية لتوليد أفكار جديدة لمواجهة المشكلات وتحتاج إلى قدر من المرونة لإشراك المعلمين لمواجهة المستجدات المستمرة , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إيمان حمد رجب زهران, ٢٠٢٠) حيث تؤكد على وجود صعوبة في توفير الإدارة المدرسية لمجموعة من البدائل كحلول لمشكلات العمل وذلك لعدم إدراك الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الثانية أهمية وضع البدائل المختلفة لمواجهة المشكلات أو لعدم القدرة على ذلك أو لضيق آفاق مديرين المدارس في التفكير المستقبلي للمشكلات المختلفة.
- جاءت العبارة رقم (٧) وتنص على " **تأخذ الإدارة المدرسية في الاعتبار وجهات نظر أولياء الأمور والمدارس الأخرى المنافسة كمصدر من مصادر التعلم** " جاءت في المرتبة الأخيرة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة , وبفارق دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) لصالح المديرين, وقد يرجع ذلك إلى قصور رغبة بعض المديرين بمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي فيما يجري داخل المدرسة بغرض الحصول على مقومات مادية فقط تساعدهم في حل المشكلات المتعلقة بالمباني المدرسية وصيانة الأجهزة وليس الاستفادة منهم لتطوير العملية التعليمية , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان سرور سالم,٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن المدرسة جزء من المجتمع وأن حاجات المدرسة من حاجات المجتمع وكذلك العكس ولدور المديرين في الأخذ بالمدارس إلى تطلعات المجتمع المحيط بها وللعلاقة الودية بين المجلس المدرسي ومجلس الآباء فكلهم جزء من المدارس وجزء من المجتمع المحيط, ويعمل كداعم لمصادر التعلم.

ISSN 2735-5209

ثانيًا: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

١- أن إدارة المدرسة تقوم بمراجعة سياسة العمل بشكل مستمر لمواجهة التغيرات الطارئة بدرجة متوسطة.

٢- أن تحفيز إدارة المدرسة للمعلمين على استخدام أساليب اتصال إبداعية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات محقق بدرجة متوسطة وبمتوسط مرجح بلغ (٢,٠٨).

٣- توصلت الدراسة الميدانية أن هناك ضعف في اعتماد وجهات نظر أولياء الأمور كمصدر من مصادر التعلم.

٤- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك قصور من إدارة المدرسة بتوفير قنوات اتصال بين المعلمين لتبادل المعارف والخبرات والمهارات.

٥- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك ضعف من قبل إدارة المدرسة على الاعتماد على الحلول الأكثر موضوعية لمواجهة التغيرات الطارئة.

٦- وافق أفراد العينة ككل أن إدارة المدرسة تهتم بالعمل ككيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة.

ثالثًا: توصيات الدراسة: توصي الدراسة بما يلي:

١- العمل على تطبيق التفكير النظمي كمدخل في تطوير إدارة المدرسية لمدارس المرحلة الاعدادية.

٢- العمل على توفير قنوات اتصال فعالة بين المعلمين وإدارة المدرسة من خلال تنمية مهارات المعلم لاستخدام التقنيات التكنولوجية مثل المواقع الإلكترونية ومحركات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل تبادل المعرفة.

٣- التركيز على اعتماد إدارة المدرسة على إشراك المعلمين في مواجهة المشكلات من خلال التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة للمعلمين لاقتراح حلول لتلك المشكلات والأخذ بها.

٤- اهتمام إدارة المدرسة بمجلس الآباء والأمناء من خلال دعوتهم مرة شهرياً لمناقشة القضايا المختلفة التي تواجه المدرسة والاستفادة من آرائهم في اتخاذ القرارات المختلفة التي تمس سير العملية التعليمية.

٥- أن ترتكز إدارة المدرسة عند وضع الحلول لمواجهة المشكلات على حلول أكثر موضوعية من خلال الربط بين بيئة المدرسة والبيئة الخارجية وهو ما يطلق عليه الشمولية في التفكير.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أحمد سمير فوزي عبدالله، تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة، **المجلة التربوية** كلية التربية، جامعة سوهاج، ع٦٥، ج٢، ٢٠١٩، ٨٧٩-١٠٠٣.

أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ٢٠٠٨.

ISSN 2735-5209

أحمد رضوان، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للتفكير النظمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ع١، مج٢٢، ٢٠١٤، ١٣٩-١٧١.

أشرف محمد طه رشوان، **تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء أبعاد منظمات التعلم**، المؤتمر العلمي السابع "التعليم والأمن القومي العربي – رؤي وآفاق مستقبلية، الغردقة، ٢٦-٢٩ أكتوبر،٢٠١٨.

أمل حسن البدوي، راشد مهدي سالم، استراتيجية مقترحة قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر،ع١٨٥،ج١، ٢٠١،٢٠٢٠-٢٤١.

إيمان حمد رجب زهران، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية الجمعية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٨، س ٧، ٢٠٢٠، ٢٢٧- ٣٥٢.

بيتر سينج، المبدأ الخامس: **إبداعات وممارسات المنظمات المتعلمة**، ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي، ٢٠١٦.

جودت عزت عطوى، **الإدارة المدرسية الحديثة –مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، ط٨، دار الثقافة للنشر، الأردن، ٢٠١٤.

حنان حسن سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنوفية، ع١، ج٣٢، ٢٠١٧.

خالد بن سعد بن محمد السليمي، **التفكير النظمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة**، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ع٤، مج٢٠١٦،٣١، ٥٧-٨٤.

خالد جويس الدو يروج، **المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية التعلمية**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، ٢٠١٠.

الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.

دعاء مسعد بيومي بيومي، متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الاولي من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية، **رسالة ماجستير** كلية التربية جامعة المنصورة، ٢٠١٩، ص٦٣

رعد مهدي زروقي، نبيل رفيق محمد، التفكير وأنماطه، ط٣، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان،٢٠١٨.

سلامة عبد العظيم حسن، **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، دار الفكر العربي، عمان، ٢٠٠٤.

ISSN 2735-5209

سليمان سرور سالم بلجهر، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضر موت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ' ع٤٣، ٢٠٢١، ١١٠– ١٥٥.

سميرة حسن الحاجي محمد، متطلبات تطوير المدرسة بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٧٢، ج٢، ٢٠١٧، ٦١٢–٧١١.

سهام علي، درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، **مجلة جامعة دمشق**، جامعة دمشق، سوريا، ع٣، ج٢٨، ٢٠١٢، ص ٢٩٨.

السيد أحمد عبد الغفار، **الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة**، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٣.

شادي إبراهيم البنا، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، **رسالة ماجستير** كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة،غزة،٢٠١٢.

صفوان المبيضين، عائض الأكلبى، **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩.

طارق عطية عبد الرحمن، تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الريفية الحكومية بقرية نواج بمحافظة الغربية، **مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية**، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، ع١، ج٩، ٢٠١٨، ٥٩–٦٩.

عادل خضير إبراهيم وآخرين، **محافظة الوادي الجديد**، دار الدفاع للصحافة والنشر، ٢٠١٠.

عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، اليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية، الاسماعلية، ع٢٦، ٢٠١٣، ١–٦٨.

عبد العزيز أحمد داود، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية**، الإسكندرية، ٢٠١٤.

عبدالله ضيف الله الحارثي، دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم في المرحلة الابتدائية، **المجلة العلمية لكلية التربية**، كلية التربية، جامعة أسيوط، ج٣١، ع٤، ٢٠١٥، ١٨٣–٢١٩.

عبير ماجد عطيوي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)،٢٠١٦.

علي بن صالح بن على الشايع، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالإحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ"، **مجلة**

ISSN 2735-5209

الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، ع ٢٥، ج ٢، ٢٠٢٢، ٨٧– ١٢٣.

علي محمد حسين سليمان، فاعلية التدريس القائم على المشروعات البحثية والحلقات النقاشية في تنمية مهارات البحث العلمي والتفكير المنظومي لدي الطلاب المعلمين بكلية التربية جامعة الأزهر، **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٩٢، ٢٠١٧، ٢–٦١.

علي محمد حسين سليمان، فاعلية التدريس القائم على المشروعات البحثية والحلقات النقاشية في تنمية مهارات البحث العلمي والتفكير المنظومي لدي الطلاب المعلمين بكلية التربية جامعة الأزهر، **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٩٢، ٢٠١٧، ص ١٢.

فايز عبد الرحمن فروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ٢٠١٠.

فرج المبروك عمر عامر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، **مدير المدرسة والإدارة المدرسية**، دار حيثمرا للنشر والتوزيع، القاهرة،٢٠١٦.

لينا جمال محمد، **الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧.

محافظة الوادي الجديد– مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، **بيان عن المساحة الكلية والمأهولة (كم٢) لمحافظة الوادي الجديد**، ٢٠٢٢.

محافظة الوادي الجديد– مركز المعلومات، **تعداد السكان في ٢٠٢٢**.

محمد حمدان، مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، كنوز المعرفة، الأردن، ٢٢٧، ص٢٥.

محمود عبد الرحمن الشنطي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، مجلة **الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، ع١، ج٢٤، ٢٠١٦، ٧٤–٩٨.

مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢.

مي جمال عباس السيد، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية، مجلة **البحث العلمي في التربية**،كلية البنات للآداب والعلوم جامعة عين شمس،ع٢٠،ج٣، ٢٠١٩، ٢٧–٥٤.

ISSN 2735-5209

ناصر جاسر عباس الأغا، **إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظمي: رؤية منهجية**، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، جامعة القدس المفتوحة، ع٤، ٢٠١٧، ١٧١–٢٠٨.

نهلة محمد لطفي نوفل، تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض الأطفال في مصر، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس،٢٠١٥.

هبه على عبد العزيز طه، دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي في مصر، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع٢٠، ج١٤، ٢٠١٩، ٤٧–٦٩

ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**، مرجع سابق، ٢٠١٢.

يحي إسماعيل محمود، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٧، ج٢، ٢٠١٥، ٣٤٢–٣٦٣.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Business Dictionary, Learning organization available online at www.business dictionary.com retrieved at 4/11/2015.

Ghahrmanifard, k, et a l, the Study Of Learning High School Based On "Reterm.Seng" Learning Organization Is 5 Disciplines Journal of Humanities and Social Science ,Vol 13,No 5, 2013, pp. 81-84.

Nazari, k, Pihie, z ,Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran, intetnational Journal of Bossiness and Social Science,V 3, N3,2012.

Mugadza, Grace & Marcus, Roy, A systems thinking and design thinking approach to leadership. Expert Journal of Business and Management, 7(1), 2019.

Perez, B, Teacher Quality and Teaching Quality of 7 TH-Grade Algebra I Honors Teachers , Ph.D., Florida Atlantic University, The College of Education, 2013, P 23.

ISSN 2735-5209