تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان "

إعـــــداد

الطالب/ محمد حسن سعيد أحمد

معلم أول لغة عربية بإدارة دراو التعليمية

اشـــــراف

أ. د. م / حنان البدري كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة أسوان

د / إيمان محمود محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان "

أ.م.د/ حنان البدري كمال د/ ايمان محمود محمد أ/ محمد حسن سعيد أحمد

مستخلص الدراسة

اسم الباحث: محمد حسن سعيد أحمد

عنوان الدراسة: تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة المعرفة "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان "

جهة الدراسة: كلية التربية – جامعة أسوان.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها

- أن إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في تحقيق نتائج جيدة في المؤسسات التربوية ولاسيما المدارس الابتدائية.
- وجود قصور في تفعيل وحدات التدريب بالمدارس لثقل العاملين والمديرين والاداريين بالمهارات الحديثة التي تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الثقافي.

Abstract

Researcher Name: Mohamed Hassan Said Ahmed
Title of the study: Developing the management of primary education schools in the Arab Republic of Egypt in the light of the knowledge management approach "A field study in Aswan Governorate"
Place of study: Faculty Of Education - University of Aswan.

The results of the study:
The study reached a set of conclusions and recommendations, the most important being:

- Knowledge management is of great importance in achieving good results in educational institutions, especially primary schools.
- There are shortcomings in activating the training units in schools due to the burden of workers, managers and administrators with modern skills that keep pace with scientific and technological progress and cultural development.

تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات المعلوماتية والتكنولوجية في معظم مجالات الحياة، بالإضافة إلى العديد من التغيرات الجوهرية التي جعلت الإنسان يسعى إلى رسم ملامح المستقبل للسيطرة عليه وتطويعه بما يتناسب مع رغباته وحاجاته ، وبالتالي إلى رقي المجتمع وتقدمه، فالسعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة أفراده إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة، فهي تقوم بحشد الطاقات والإمكانات والقدرات وتحثها على الإبداع والابتكار.

ويمثل التعليم أداة أساسية في تحقيق التقدم والرقي في أي مجتمع وذلك عن طريق تربية النشء وإعدادهم للحياة وتوفير القوى البشرية اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة ، وقد فرض ذلك ضرورة الاهتمام المتزايد بالتعليم وبمؤسساته والقيام بتقييمه باستخدام المعايير الدولية ، من أجل الوقوف على مستواه ومن ثم تطويره بنظرة علمية واعية تقوم على معالجة مشكلاته الراهنة بأساليب حديثة ، وبرؤية جديدة تكفل إقامة نظام تعليمي حديث متميز لجودة عملياته وتعظيم مخرجاته ، فعدم التقدم في التعليم يعني الخلل في المجتمع وتدهور الإنتاج [١] .

مشكلة الدراسة.

تواجه معظم المؤسسات في العصر الراهن سواء أكانت عامة أو خاصة ، إنتاجية أو خدمية ، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل

([١]) طارق عبدالحميد البدري ،**الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية** ،عمان :دار الثقافة ،٢٠١٥ م ، ص ١٣٧.

المؤسسة قادرة على التميز والإبداع ، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

اسئلة الدراسة.

جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن الاسئلة التالية :

١- ما ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟

٢- ما الاسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٣- ما واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان ؟

أهداف الدراسة.

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان في ضوء مدخل إدارة المعرفة , وتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية :

١- التعرف على ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- التعرف على الاسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

٣- رصد واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان.

أهمية الدراسة.

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في الآتي :

١- تناول الدراسة لمدخل إدارة المعرفة كأحد المداخل الحديثة في تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي

٢- إلقاء الضوء على طبيعة التعليم الابتدائي في الأدبيات التربوية المعاصرة .

٣- الإسهام في رفع مستوى التعليم الابتدائي وذلك من خلال تطوير الإدارة بمدارس التعليم الابتدائي وتقديم خدمات أفضل في أسرع وقت وأقل جهد.

حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

١- **حدود الموضوع:** تناولت الدراسة موضوع إدارة مدارس التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية واقتصرت الدراسة الميدانية علي محافظة أسوان مع تقديم تصور مقترح لتطويرها في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

٢- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من المديرين والوكلاء بمختلف مراحل التعليم الابتدائي , لتعرف واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي ومدي استخدام عمليات إدارة المعرفة ببعض مدارس محافظة أسوان.

٣- **الحدود المكانية:** اقتصر الدراسة الحالية على مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان بالإدارة التعليمية الخمس وهي (أسوان – دراو – كوم أمبو – نصر النوبة – إدفو)

منهج الدراسة وأدواتها.

استخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي ، نظراً لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية، وحيث أن المنهج الوصفي لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة ، ولكنه يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها ، قام الباحث بتطبيق خطوات المنهج الوصفي من خلال وصف طبيعة إدارة مدارس التعليم الابتدائي كما ورد

بالأدبيات التربوية المعاصرة وواقع تطبيق عمليات مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية وتوضيح المشكلات التي تعاني منها وكذلك وصف ماهية إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث ، ثم تحديد إجراءات الدراسة النظرية والميدانية ، ثم تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج وعرض التوصيات والمقترحات ، من خلال وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات التي تناولت التعليم الابتدائي .

(أ)الدراسات العربية :

ـ دراسة محمد أحمد سالم السيد (٢٠٢٠) [١]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الإداري لمدراء المدارس من خلال الفكر التربوي المعاصر والتعرف على بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التى يمكن توظيفها فى تطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس مثل الإدارة الإلكترونيةواستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) من المديرين والوكلاء والمعلمين بمحافظتي الفيوم والشرقية، وقام بإعداد استبانة لجمع البيانات قوامها (٣٠)عبارة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أهمية ودور الإدارة الإلكترونية فى تطوير الأداء الإدارى لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقد يرجع ذلك إلى أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية فى وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأنها تعمل على التغلب على معوقات العمل التقليدية ويتم من خلالها إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.

---

(١) محمد أحمد سالم السيد، "آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "،**مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية** ،المجلد ١٤ ، ٢٠٢٠ م.

ـ دراسة (Juliana et al) (٢٠٢٠) [١]:

هدفت هذه الدارسة إلى تحليل الأساس الاستراتيجي لتطوير الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية الإسلامية المدمجة في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (١٠٠) من المديرين والوكلاء ، وأظهرت النتائج أن الأسس الاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية تكمن فيما يلي :الأساس الأول وهو الدافع الديني تفعيل الأنشطة الدينية في المؤسسات التعليمية إلى أقصى حد وفقا المفهوم التعاليم الإسلامية. الأساس الثاني وهو المصالح الداخلية للمدرسة لتحسين نوعية وصورة المؤسسة الأساس الثالث ويتمثل في الاهتمامات الخارجية للمدرسة؛ لتلبية توقعات ومطالب المجتمع تجاه وجود مؤسسات تعليمية إسلامية متفوقة وتنافسية.

ثانياً الدراسات التي تناولت مدخل إدارة المعرفة :

(أ) الدراسات العربية :

ـ دراسة ألاء محمد بن سعد (٢٠١٨) [٢]:

هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة من جهة نظر قيادات الإدارات التعليمية في منطقة القصيم ، والتعرف على معوقات التي تحول دون التطبيق الفاعل لها ، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء عينة الدراسة حول إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومعوقتها كمدخل لتحقيق معايير الجودة بإداراتهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

(1) Juliana and other ,"The Strategic Foundation for Competitive Excellent Development in Integrated Islamic Primary Schools in Indonesia",**International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol. 29, No. 12, , 2020 m PP. 1747-1753.

(٢) ألاء محمد بن سعد، واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم، **جامعة القصيم ، كلية التربية** ، ٢٠١٨، ١١٢

،واستعانت بأداة الاستبانة التي طبقت على قيادات الادارات التعليمية بمنطقة القصيم وعددها (١٩٩)، كما توصلت إلي مجموعة من النتائج ومنها : أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم ، وأن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تؤثر على ممارسة إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة .

(ب) الدراسات الأجنبية :

ـ دراسة (Sharimllah Devi RamachandranSiong –Choy Chong) (٢٠١٣) [١]:

هدفت الدراسة إلى دراسة الفجوة بين ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الإستراتيجية الرئيسة فى الجامعات العامة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة إستبياناً موجهاً لعينة من الأكاديمين في الجامعات الحكومية الأربعة التى تقع ضمن شبكة الجامعة التقنية الماليزية وأظهرت استجابة(١٩١) من الأكاديمين بالجامعات الحكومية أن علاقة ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الاستراتيجية فى الجامعات العامة هامه ولكنها لا تستخدم بكثرة، وتغلبت الدراسة على الثغرات التى تم تحديدها من خلال استخدام مجموعة ممارسات إدارة المعرفة والعوامل الاستراتيجية الرئيسة، ويمكن تكرار هذه المتغيرات فى بيئات مختلفة وأوصت هذه الدراسة بضرورة توفير التوجيهات الاستراتيجية لإدارة الجامعات الحكومية للتعامل بشكل أكثر فعالية مع ممارسات إدارة المعرفة

(1) Sharimllah Devi RamachandranSiong –Choy Chong And Kuan-Yew Wong: Knowledge Management Practices And Enablers In Public Universities: AGapAnalysis ,Campus –WideInformation Systems , Vol.(30),Iss.(2),2013.

خطوات السير في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها سوف تتبع الدراسة الخطوات التالية :

١- **للإجابة عن السؤال الأول :** ما ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟ قام الباحث بعرض إطار نظري يتناول ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية والتعليم الابتدائي في الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث (التطور التاريخي و الأهداف وفلسفته ، مفهومه ، أهمية التعليم الابتدائي ، وسمات وخصائص الادارة المدرسية في التعليم الابتدائي ، وعمليات الإدارة المدرسية وأنماطها ، وجوانب القصور في إدارة مدارس التعليم الابتدائي، ومبررات تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي في ضوء مدخل إدارة المعرفة).

٢- **للإجابة عن السؤال الثاني :** ما الاسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟ قام الباحث بعرض إطار نظري عن مدخل إدارة المعرفة يتناول كل من (النشأة- المفهوم – الأسس- الأهداف- المتطلبات- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة اجراءات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الابتدائي والمعوقات التي توجهها – عناصر نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الابتدائي)

الفصل الثاني :ملامح وطبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية

مفهوم الإدارة المدرسية :

لقد تعددت تعريفات الإدارة المدرسية ، وتناولها العديد من الكتاب والعلماء وذلك كما يأتي :-

"عرفت أنها جزء من الإدارة التعليمية وعنصر مهم من عناصر العملية التربوية ، وليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ، وهي الإدارة الواعية لوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي ، ومشجعة لتلاميذها ولمُدرسيها ، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية ، وتعمل مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة" [١] .

وتعرف- أيضا- بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ، وبذلك فهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم فيها [٢]

٣ ـ أهداف الإدارة المدرسية :

يمكن إيجاز أهداف الإدارة المدرسية- ايضاً - على النحو التالي [٣] :

١. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
٢. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

---

[١] حسن محمد ابراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، **الإدارة التربوية** ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٣

[٢] جودت عزت عطوي، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** ، ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٨، ٢٠١٤ ، ص١٨

[٣] عمر حسن مساد ، **الادارة المدرسية ودورها في الاشراف التربوي** ،عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ ،ص ص ٣٠ -٣٣

عمليات الإدارة المدرسية :

هناك تصنيفات عديدة لعمليات أو وظائف الإدارة المدرسية ، ولعل أفضل تصنيف لهذه التصنيفات الذي يشمل على العمليات الاتية :

١- التخطيط:

إن عملية التخطيط من العمليات الإدارية المهمة وتعتبر نقطة البداية ولا نستطيع أن نقوم بأي عمل دون أن نخطط له، وهي مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل ويقصد بالتخطيط المدرسي رسم سياسة عامة للمدرسة ، ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة ، وهو عملية إدارية تقوم على دراسة إمكانيات الواقع وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة تريد الإدارة تحقيقها[١].

٢- التنظيم [٢]:

يعني التنظيم كما أوضحه **فايول** إعداد المؤسسة لكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من مواد خام ورأس مال وأفراد عاملين وهذه الأمور يمكن تقسيمها إلى قسمين أحدهما مادي والأخر إنساني، وذلك لإنجاز العمل الجماعي وتوزيع الواجبات على أعضاء الفريق داخل المؤسسة تحقيقًا للتنسيق بين جهودهم وتوزيع المسئوليات والتنسيق بين كافة العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف ، وإن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه لتحقيق الهدف الواحد وعن طريقه تتحقق الأهداف المرسومة

---

[١] فتحي عبد الرسول محمد ، **الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية** ، مصر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،٢٠١٣، ص٣١

[٢] سيف الإسلام سعد عمر، **الإدارة التربوية والتخطيط التربوي**، الخرطوم : دار جامعة السودان المفتوحة، ٢٠٠٥ ، ص١٠٢

١- التوجيه :

يتعلق بإرشاد المعلمين والعاملين داخل المدرسة وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل وبإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ وإرشادهم بكيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل والتوجيه تنفيذًا للأعمال وتحسين العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة [١].

٣-الرقابة [٢]:

ويقصد بالرقابة قياس النتائج المتحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة .وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ، وتتأكد من تصحيح الأخطاء وإعادة العمل إلي المسار السليم

التقويم[٣]:

تعتبر آخر مرحلة في العمليات الإدارية المدرسية وتقوم على الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها ، ويعتبر التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة .

جوانب القصور في إدارة مدارس التعليم الابتدائي :

يشير الوضع الحالي لإدارة المدرسة الابتدائية في مصر إلى قصور في إدارتها وفي تأدية دورها التعليمي ويتضح ذلك من خلال ظهور بعض المشكلات ومنها :

---

[١] محمد منير مرسي ، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** ، القاهرة : عالم الكتب ، ط٦ ، ٢٠٠٥ ، ص٣٥١

[٢] يحي اسماعيل محمود ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري ، **مجلة الإدارة التربوية** ، جامعة طنطا ، المجلد (٢) العدد (٧) ، ٢٠١٥ ، ص٢٣١

[٣] صلاح عبد الحميد مصطفى ، **مرجع سابق** ، ص ٢٢

١ـ افتقاد العمل التعاوني :

يعد العمل التعاوني أحد أفضل الطرق للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة باعتبارة مجموعة متكاملة من استراتيجيات الأداء التي تضع الفرد في موقف جماعي يقوم فيه بدور فعال ، وإن النمط التعاوني يزيد من الدافعية للعمل والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين أفراد المؤسسة ، ويحسن في الأداء الإداري للمؤسسة وتحقيق الأهداف . ويشير واقع إدارة التعليم بمصر بصفه عامة بجميع مستوياته ، وإدارة المدرسة الابتدائية بصفه خاصة إلى سيادة العمل الفردي وغياب روح الفريق [١]:

٢ـ ضعف الاتصال :

يعتبر الاتصال الإداري الفعال أحد مقومات تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك لكونه يعد متطلباً حيوياً لممارسة جميع الأنشطة الإدارية ، ويحقق الاتصال الجيد في البيئة المدرسية **العديد من الأهداف العامه ومنها ما يلى** [٢]:

- المساعدة على توزيع الاعمال داخل المدرسة سواء الإدارية أو التربوية أو غيرها .
- توفير المعلومات بصفة مستمرة
- نقل المعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة سواء من أسفل لأعلى أومن أعلى لأسفل .

وإن الاتصال لا يتوقف عند مجرد نقل المعلومات أو المعارف ، وإنما التأكد من فهم المضمون من عملية الاتصال والابقاء على السلوكيات المرغوبة وتعزيزها ،

---

(١) محمد رجب شرابي " الإدارة التعليمية بين الواقع والمأمول" **المؤتمر العلمي الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** : أخلاقيات الإدارة التعليمية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠ .ص٩٨.

(٢) ميساء ابراهيم الحيح ، **الإدارة المدرسية الحديثة** ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠ ، ص ١٣٢.

كما يساعد على تدعيم الترابط بين العاملين وتقوية العلاقات الشخصية بينهم ، مما يدفع نحو تنمية روح الفريق وتكوين رؤية مشتركة ، وتحقيق الأهداف [١]

٣ـ ضعف المشاركة في اتخاذ القرار :

تعد عملية صنع واتخاذ القرار عملية جماعية ، أي نتاج جهد مشترك ، فواقع العمل أصبح يُحتم على التنظيم الإداري اشتراك جميع أعضائه في مراحل صنع واتخاذ القرار [٢]. ويعنى صنع القرار في التعليم : العملية الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات ، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات[٣] .

إن واقع صنع واتخاذ القرار والمشاركة فيه بإدارة التعليم الابتدائي يشير إلى أنه يتضمن العديد **من أوجه القصور والتي من أهمها**[٤]:

١. أن إدارة العملية التعليمية في مصر تتسم بالمركزية الشديدة ، فالأجهزة العليا في الوزارة بيدها السلطة الحقيقة لأنها تضع بمفردها القرارات واللوائح ، وقواعد العمل ، أما المديريات والإدارة التعليمية والمدارس فلا تملك إلا التنفيذ حيث لا يمكنها اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات في مجال الإدارة .

---

(١) محمد صالح الحناوي ،**واسماعيل السيد الحناوي، قضايا إدارية معاصرة** ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ ،، ص ص ٨٩ـ ٨٨

(٢)ميساء ابراهيم الحيح ، مرجع سابق ، ص ١٤٣ .

(٣) ليلى محمد حسني ، **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربيوية بين الأصالة والحداثة** ، عمان : دار يافه العلمية للطباعة والنشر ، ٢٠١٣ ، ص ٧٦ .

(٤) محمد صبري حافظ ، **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية** : القاهرة: عالم الكتب ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٧

٢. ضعف استخدام القيادات التربوية لمهارات اتخاذ القرار التربوي السليم . وقد يرجع ذلك لكثرة الأعباء والمسئوليات الملقاة عليهم وأيضاً إلى افتقاد الخبرة في كيفية اتخاذ القرار وضعف تدريبهم .

وفي ضوء نواحي القصور والمشكلات السابقة يتضح أن هناك ضرورة لتبني مدخل إدارة المعرفة وآلياته حيث يمكن من خلاله تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمصر ، ويساعد على تحقيق القدرة التنافسية والقيمة المضافة في مجتمع المعرفة ، والذي يسهم في النهوض بالمدرسة ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والتغيير المستمر الذي يضيف أعباء جديدة إلى أدوار المديرين الأصلية ، ويؤدي اتباع مدخل إدارة المعرفة إلى تغيير جذري في المفاهيم والمعايير التي تعتمدها في مباشرة مسئوليتها . ومن ذلك فإن الإدارة تستبعد كثيراً من معايير نماذج الإدارة التقليدية وتستبدل بها معايير تتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم والمعرفة المتجددة [١].

٦ ــ مبررات تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي في ضوء مدخل إدارة المعرفة:

يشهد المجتمع المصري العديد من التغيرات في النظام التعليمي مما يستلزم تطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي على كافة مستوياته الإدارية ، حتى يمكن للإدارة المدرسية مواكبة هذه التغيرات وتحقيق الأهداف المنوط بها . وإن وزارة التربية والتعليم في أطار اهتمامها بتطوير الإدارة المدرسية بجميع المراحل التعليمية ومنها إدارة المرحلة الابتدائية قد وضعت **معايير للوصول إلى التميز ومن أهمها** [٢]:

- استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية .
- وضع رؤية استراتيجية واضحه للتعلم .
- تهيئة بيئة تنظيمية مُيسرة للتواصل الانساني.

---

(١) عزة جلال مصطفى ، **مرجع سابق ، ص١٥٦**

(٢) نبيل سعد خليل ،الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، **مرجع سابق** ، ص٧٨

- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور والتعاون لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الافكار .

الفصل الثالث :الأسس الفكرية لمدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية

مفهوم إدارة المعرفة :

لقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المؤسسات لتبنى مفهوم إدارة المعرفة ، وقد تباين تعريف إدارة المعرفة بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه.

مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

إن تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً ، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية .

ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة فيما يلى [١]:

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع
- التغيير الواسع والسريع في العديد من المجالات ، التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات .

يتم تناول هذه العمليات كما يلى :

أ- تشخيص المعرفة :هو أول عملية من عمليات إدارة المعرفة ، ويعني رصد المؤسسة لمصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها

---

(١) زياد حمد القطارنة، **مرجع سابق** ،ص ٥٣

من خبرات ومعلومات مفيدة لحاضر المؤسسة ومستقبلها، "وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع السياسات والبرامج المرتبطة بالعمليات الأخرى ، لأن من نتائج عملية تشخيص المعرفة تحديد نوع المعرفة المتوافرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة ، وإن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة ، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ، ومواقعهم ،وتحديد مكان هذه المعرفة ، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات ، لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص [١] .

ب – توليد واكتساب المعرفة :

ويتطلب توليد المعرفة إبداعاً ، فالإبداع عامل قوي لمؤسسات اليوم في سعيها إلى تحقيق إنتاجية أعلى وميزه تنافسية ، وهو يوفر القدرة على إيجاد بدائل للطرق المألوفة والسائدة لحل المشكلات [٢]، وأن المعرفة التي يبحث عنها العاملون داخل المؤسسة بوجه عام تكون وثيقة الصلة بتخصصاتهم لكي يسهل عليهم توظيفها ، كما أن هؤلاء هم أكثر استجابة وتعاوناً وتفاعلاً مع المادة المعرفية [٣].

ج– تخزين المعرفة: تشمل كافة عمليات الاحتفاظ والتنظيم والبحث والوصول والاسترجاع وتعود عملية تخزين المعرفة فالمؤسسات أصبحت تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر ، فمن هنا أصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً لأن إهمال هذه العملية يعنى ضياع خبرات المؤسسة أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية [٤].

---

(١) صلاح الدين الكبيسي ، **مرجع سابق ، ص ٦٤**

(٢) ياسر الصاوي ، **مرجع سابق**، ص ٣٢

(٣) عامر خضير الكبيسي ، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات** ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٩

(٤) محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، الاردن : دار جليس الزمان، للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ص٦٢

د- توزيع المعرفة : هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المؤسسة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو صريحة [١].

وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها : توزيع المعرفة داخلياً عن طريق فرق العمل وعن طريق شبكة المعلومات الداخلية(الإنترانت) ، والتدريب عن طريق أصحاب الخبرة ، بالإضافة إلى حلقات التعلم والمعرفة[٢]، فالهيكل التنظيمي المعتمد على الرقابة والأوامر التقليدية والإشراف والاتصالات المحدودة يخفض فرص توزيع المعرفة وعرضها جيداً ، بينما الهيكل التنظيمي الأفقي يدعم المعرفة ويجعلها تتدفق بين مختلف الأفراد بسرعة [٣].

هـ - تطبيق المعرفة :وتمثل الهدف الاساسي من عملية إدارة المعرفة ، حيث تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في إنجاز الاعمال بالمؤسسة ، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة.

مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

ويمكن أن نلخص المبررات التي شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة فيما يلى [٤]:

---

(١) عاطف محمد عوض ، **مرجع سابق** ، ص٧٦

(٢) محمد عواد الزيادات، **مرجع سابق ، ص ١٠٢ .**

(٣) سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**،القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص٧١

(٤) زياد حمد القطارنة، **مرجع سابق** ،ص ٥٣

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع
- تعاظم دور إدارة المعرفة في النجاح المؤسسي ، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات لتوليد الإيرادات الجديدة .

عناصر نجاح إدارة المعرفة في المدارس:

تتمثل عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة فيما يلي [١] :

- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن الشبكات، وقواعد المعلومات، ومستودعات الحفظ، وأجهزة الحاسب الآلي، والبرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة.

أهم النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أولاً : نتائج الدراسة النظرية:

هناك العديد من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة النظرية، أهمها:

- إن إدارة مدارس التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية يوجد بها بعض القصور يتمثل في غلبة الطابع البيروقراطي وسيادة النزعة المركزية في العمل ،والاعتماد على الطريقة التقليدية في التخطيط للعمل ، وضعف التعاون بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج, أهمها :

---

(1) Murray , E, Jennex , Lome Olfman , A Model of Knowledge Management Success, **International Journal of Knowledge Management,** Idea Group Inc, vol., 2 , issue., 3 . 2006. P 112

- قصور وضع إدارة المدرسة لنظام حوافز ومكافآت مالية ومعنوية للعاملين الذين يشاركون في الحصول علي المعرفة.
- قلة تيسير إدارة المدرسة الاتصال الفعال علي كافة مستوياتها الإدارية وذلك من أجل نشر المعرفة.
- قلة توظيف إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة كالحاسب الالي.

وانتهت الدراسة بتقديم بعض التوصيات ، والبحوث المقترحة ومنها :

١. إدارة المعرفة مدخل للجودة الشاملة في مدارس التعليم الابتدائي بجمهورية مصر العربية .
٢. إدارة المعرفة ودورها في الابداع الإداري بمدارس التعليم الاساسي.
٣. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. ألاء محمد بن سعد، واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: **دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم**، كلية التربية ، جامعة القصيم ، ٢٠١٨

٢. جودت عزت عطوي، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** ، ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٨، ٢٠١٤

٣. حسن محمد ابراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، **الإدارة التربوية** ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧

٤. حسنى عبدالرحمن الشيمي ،**إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً** ، القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩

٥. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**،القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦

٦. سيف الإسلام سعد عمر، **الإدارة التربوية والتخطيط التربوي**، الخرطوم : دار جامعة السودان المفتوحة، ٢٠٠٥

٧. طارق عبدالحميد البدري ،**الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية** ،عمان :دار الثقافة ،٢٠١٥

٨. عامر خضير الكبيسي ، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات** ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٤

٩. عمر حسن مساد ، **الادارة المدرسية ودورها في الاشراف التربوي** ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥

١٠. فتحي عبد الرسول محمد ، **الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية** ، مصر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،٢٠١٣

١١. ليلى محمد حسني ،**مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربيوية بين الأصالة والحداثة** ،عمان : دار يافه العلمية للطباعة والنشر ، ٢٠١٣

١٢. محمد أحمد سالم السيد، "آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "،**مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية** ،المجلد ١٤ ، ٢٠٢٠

١٣. محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة ، **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، الاردن : دار جليس الزمان، للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠

١٤. محمد صالح الحناوي ،اسماعيل السيد الحناوي، **قضايا إدارية معاصرة** ،الاسكندرية :الدار الجامعية ، ٢٠٠٥

١٥. محمد صبري حافظ ، **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية** : القاهرة:عالم الكتب ، ٢٠٠٩

١٦. محمد منير مرسي ، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** ، القاهرة : عالم الكتب ، ط٦ ، ٢٠٠٥

١٧. ميساء ابراهيم الحيح ، **الإدارة المدرسية الحديثة** ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠

١٨. يحي اسماعيل محمود ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري ، **مجلة الإدارة التربوية** ، جامعة طنطا ، المجلد (٢) العدد (٧) ، ٢٠١٥

ثانياً : المراجع الأجنبية :-

19- Murray , E, Jennex , Lome Olfman , A Model of Knowledge Management Success, **International Journal of Knowledge Management,** Idea Group Inc, vol., 2 , issue., 3 . 2006. P 112

20- Juliana and other ,"The Strategic Foundation for Competitive Excellent Development in Integrated Islamic Primary Schools iIndonesia",**International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol. 29, No. 12, , 2020

21- Santo, S. Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education, ***Tec Trends***, Vol. 49, No. 6,2002

22- Sharimllah Devi RamachandranSiong –Choy Chong And Kuan-Yew Wong: Knowledge Management Practices And Enablers In Public Universities: AGapAnalysis ,Campus – WideInformation Systems , Vol.(30),Iss.(2),2013.