

## التشبيك: مدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر

إعداد

د. إيمان أحمد محمد عزب (\*)

### ملخص

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر. ويعرف التشبيك إجرائيًا في سياق البحث الراهن بأنه مدخل لدعم الاتصال والعمل التعاوني المشترك بين مدارس التعليم العام في مصر، وتنسيق جهودها وأنشطتها بهدف بناء قدراتها المؤسسية على بناء المعارف المهنية الجديدة، ونشرها وتبادلها، وتطبيقها، وتبادل الخبرات والأفكار وأفضل الممارسات والحلول للمشكلات التي تواجهها بما يسهم في تطوير أدائها، وتحسين إنجاز الطلاب وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في بناء الشبكات وتدعيمها بأنظمة اتصال وقواعد للبيانات وأدوات للتواصل الإلكتروني لتيسير الاتصال والتشارك المعرفي بين المدارس الأعضاء.

وفي سياق الإطار النظري للبحث تم استكشاف فلسفة التشبيك ومقوماته كأحد المداخل المعاصرة التي انتشرت في العديد من المجالات نتيجة للتطور التقني المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما أدى إلى تزايد دوره في الإدارة الفعالة للمعرفة بين المؤسسات المختلفة ومن بينها المؤسسات التعليمية، وبما عزز من عملياتها من بناء للمعرفة ونشرها وتبادلها وتطبيقها بين المعلمين والقيادات التعليمية في النظم التعليمية المختلفة.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث، إلى جانب عرض نماذج لأفضل الممارسات فيما يرتبط بالتشبيك وبناء الشبكات في المجال التعليمي والتي يمكن تبنيها في هذا الإطار. كما تمت الاستعانة

(\*) باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

بأداة استطلاع الرأي لتعرف آراء عدد من خبراء التخطيط والإدارة التربوية حول العمليات الإدارية للتشبيك والتي تتمثل في التخطيط للتشبيك والتنظيم، وتنفيذ أنشطة الشبكات، والتقويم ومحاسبية الشبكات إلى جانب المتطلبات اللازمة لتطبيقه بين مدارس التعليم العام بهدف تحديد أهميتها النسبية بما يسهم في بناء التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.

وخلص البحث إلى تقديم تصور مقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر تحددت مكوناته في: العمليات الإدارية للتشبيك، والمتطلبات اللازمة للتشبيك بين المدارس، والتشبيك وعمليات إدارة المعرفة، والتعلم والابتكار كنتيجة نهائية لتفعيل إدارة المعرفة بالمدارس. كما تمت الإشارة إلى بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها.

**الكلمات المفتاحية:** التشبيك، إدارة المعرفة، مدارس التعليم العام، مصر.

---

## **Networking: An approach to Activate Knowledge Management in Public Schools in Egypt**

### **Abstract:**

The research aims to develop a suggested proposal for networking as an approach to activate knowledge management in public schools in Egypt. In the context of the research, networking is defined as an approach for promoting communication, shared collaborative work, collective action and coordination of efforts and activities among public schools in Egypt. In turn, this would lead to building public schools capacities for creating, sharing and applying new professional knowledge. Networking is also expected to promote sharing of experiences, best practices and best solutions for the problems schools might face with the aim of improving their performance as well as the students' performance. Making the best use of information and communication technology in building networks and supporting them with communication systems, databases and electronic communication applications would facilitate communication and knowledge sharing among the schools which are members of these networks.

In the context of the theoretical framework of the research, the concept and philosophy of the networking approach and its role in promoting effective knowledge management among institutions, especially the educational ones, are fully explored.

The research adopted the descriptive method. Some of the best practices of networking among schools in different countries were also shown. Besides, a questionnaire was applied o a number of educational planning and administration experts in order to explore their points of view concerning the administrative processes of networking namely, planning for networking, organizing and implementing the network activities and holding networks accountable for their performance. The questionnaire is also intended to explore the experts' points of

---

view with regard to the requirements needed to apply the networking approach among public schools in Egypt.

The suggested proposal of networking as an approach to activate knowledge management in public schools in Egypt was presented. Four components of the suggested proposal were identified, namely the administrative processes of networking, the requirements needed for its implementation, promotion of learning and innovation as an outcome of activating knowledge management among public schools and the social context of knowledge management. The researcher also predicted some obstacles that would hinder the implementation of the suggested proposal in the Egyptian context and offered some methods to overcome them.

**Key words:** Networking, Knowledge Management, Public Schools, Egypt.

## التشبيك: مدخل لتفعيل إدارة المعرفة

### بمدارس التعليم العام في مصر

د. إيمان أحمد محمد عزب (\*)

#### مقدمة:

يحظى مفهوم إدارة المعرفة (KM) knowledge Management باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المعرفة في الارتقاء بأداء المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة؛ ففي ظل ما تواجهه المنظمات التعليمية من تحديات لتطوير أدائها الإداري والتعليمي، ينظر للمعرفة كأحد أهم الأصول الاستراتيجية التي يتعين على تلك المنظمات إدارتها بفعالية لتحقيق أهدافها.

وقد أثر التطور الكبير الذي شهده مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نجاح مبادرات إدارة المعرفة داخل المنظمات بما يتيح من بنى تحتية داعمة لتلك المبادرات تسهم في الإسراع بعمليات جمع المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، ونشرها، وتبادلها، وتطبيقها، وبناءها<sup>(1)</sup>. كما أسهم التطور السريع في هذا المجال في تحول العالم من الانعزال والانفصال إلى عالم شبكي يتسم بالاتصالية عبر الشبكات المتكاملة والشراكات والتحالفات المختلفة التي تتيح تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بكافة صورها دون عوائق مما أدى إلى ظهور مفهوم التشبيك Networking وانتشاره بشكل كبير في الآونة الأخيرة.

ولقد ظهر مفهوم التشبيك في العديد من المجالات كأحد الأشكال التنظيمية الداعمة للتفاعل الاجتماعي والتعاون بين الأفراد والمؤسسات. وعلى الرغم من وجود الشبكات الاجتماعية منذ وقت طويل بصورتها المادية بين المؤسسات أو الأفراد في نطاق جغرافي محدود، إلا أن التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وما نتج عنه من انخفاض كبير في تكلفة الاتصالات ساعد على انتشار التشبيك بشكل أكبر عبر نطاقات جغرافية أوسع<sup>(2)</sup>.

(\*) باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

وإلى جانب النظرة المتزايدة للشبكات كوسيلة لتنسيق العمل الجماعي، ودعم أنشطة الممارسين، وإتاحة وسائل اتصال عديدة بينهم من خلال التقنيات التكنولوجية المختلفة -جنبًا إلى جنب- مع تفاعلهم المباشر، ينظر أيضًا إلى الشبكات كنظم غير رسمية لإدارة المعرفة.<sup>(3)</sup> ولقد أدركت العديد من المنظمات أهمية عقدها للشراكات والتحالفات مع غيرها من المنظمات النظرية في مجال عملها كأساس لإدارة المعرفة؛<sup>(4)</sup> خاصة في ظل ما يوفره الانفتاح والثراء المعرفي الذي يتيح التشبيك بين المنظمات من بيئة خصبة لبناء معارف جديدة وتعجيل لمعدل الابتكار.<sup>(5)</sup>

ولا تسهم الشبكات بين المنظمات في تعزيز عمليات بناء المعرفة وتوظيفها واستخدامها فحسب، بل تسهم كذلك في نشر المعرفة وتبادلها مما يسهم في الارتقاء بمعايير الأداء، وحفز المنظمات الأعضاء في الشبكات لابتكار خدمات ومنتجات جديدة بالاعتماد على المعارف والخدمات والمنتجات التي تنتشرها المنظمات المتميزة داخل الشبكة،<sup>(6)</sup> وعليه فإن تركيز الشبكات على إدارة المعرفة داخلها يعد أحد أهم السبل لتحقيق المنظمات الأعضاء بها لميزة تنافسية؛ فالشبكات التي تتسم بتبادل واسع وفعال للمعرفة بين كافة الأطراف المعنية هي الشبكات القادرة على الابتكار والتجديد.<sup>(7)</sup>

وفي ظل عصر المعرفة الشبكي ظهرت الحاجة إلى استثمار التطور الكبير والسريع الذي يشهده مجال تقنيات الاتصالات - خاصة فيما يرتبط ببناء الشبكات - لدعم انفتاح المنظمات النظرية والمهنيين الذين يتشاركون الاهتمام بمجال معين على بعضهم البعض والتشبيك بينهم بهدف دعم تعاونهم، وتنسيق جهودهم، وتطوير قدراتهم على التشارك المعرفي وبناء معارف جديدة وتطبيقها وتحسين جودة خدماتهم والوفاء باحتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

وقد ظهرت الدعوة في المجال التعليمي للعمل الشبكي كأحد أهم التغيرات التي ارتبطت بالضغوط والمطالبات المتزايدة للمدارس لتطوير طرق عملها وتحسين جودة خدماتها.<sup>(8)</sup> وينظر للشبكات في المجال التعليمي باعتبارها الآلية والشكل التنظيمي الأنسب لنشر وتبادل الأفكار والمعارف الجديدة والممارسات المتميزة بشكل أفقي laterally بين النظراء عبر النظام التعليمي، فمن خلال تدعيمها لاستراتيجية التعلم الأفقي lateral learning strategy، أصبحت الشبكات أحد أهم آليات التبادل

المعرفي بين المدارس بما تتيحه من عمق ونطاق واسع لهذا النوع من التبادل المعرفي بين النظراء.<sup>(9)</sup>

وقد أسهم التوجه نحو التشبيك وبناء الشبكات بين المؤسسات ذات الأهداف والمصالح المشتركة إلى ظهور العديد من نماذج التشبيك بين المؤسسات التعليمية. فثمة توجه كبير في السياسة التعليمية لكثير من الدول كإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا ونيوزيلندا وغيرها نحو دعم التعاون بين المدارس من خلال التشبيك فيما بينها واعتبار ذلك التعاون الركيزة الأساسية لتحسين المدرسي، وفي هذا الإطار، استفادت العديد من النظم التعليمية من التشبيك في بناء صور متعددة من الشبكات المهنية والروابط ومجتمعات التعلم الشبكية بين مؤسساتها وبين قادتها ومعلميها على كافة المستويات بهدف الإدارة الفعالة للمعرفة على المستويات المختلفة وتعزيز عملياتها من بناء للمعرفة وتبادلها ونشر الخبرات وأفضل الممارسات وتطبيقها بما يسهم في تطوير أداء المدارس ودعم الابتكار والتجديد داخلها وتحسين تعلم طلابها.<sup>(10)</sup>

وتقوم الشبكات التعليمية بين المدارس والقادة والمعلمين على الاعتقاد بأن العمل التعاوني بين المهنيين في مجال التعليم يؤدي إلى بنائهم لمعارف جديدة، ونشرها وتبادلها فيما بينهم، مما قد يسهم في تطوير ممارساتهم المهنية وطرق أداء مهامهم داخل المدارس والفصول مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف الأسمى للتعليم المرتبط بتعزيز تعلم الطلاب وتحسين إنجازهم على المدى الطويل.<sup>(11)</sup>

ومع الانتشار الواسع لأشكال جديدة ومتنوعة من الشبكات بين المدارس والممارسين خاصة في ظل التحولات الجذرية في توجهات السياسات التعليمية في العديد من النظم التعليمية نحو استقلال المدارس، وحفز المبادرات الداخلية لتطوير الأداء على المستوى المدرسي، ظهرت الحاجة لفهم الشبكات كنتيجة تابعة لتلك التغيرات الكبيرة ومؤثرة بشكل كبير على طرق عمل المدارس بالتزامن مع التغيرات التكنولوجية التي يسرت الاتصالات عبر نطاقات جغرافية واسعة.<sup>(12)</sup>

وفي مصر، ومواكبة للتوجه نحو التشبيك بين المؤسسات التعليمية والمعلمين والقادة في ظل التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتبنى وزارة التربية والتعليم عددًا من التوجهات المستقبلية والمبادرات التي من شأنها الإسهام في تعزيز

التعاون بين المدارس وتحويلها إلى منظمات تعلم قادرة على بناء المعارف المهنية الجديدة ونشرها وتبادلها وتطبيقها، مما يسهم في تعزيز إدارة المعرفة ولعل من أبرز هذه التوجهات ما يلي: (13)

- وضع وتطبيق نظم لتشبيك المدارس في تجمعات للمشاركة في الموارد والتنمية المهنية وتبادل الخبرات لتعميم نجاحات الإصلاح ومحاولة سد الفجوة بين المدارس في مستويات التحصيل.

- استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها والتوسع فيها لتعزيز الاتصال والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وقادة وتعظيم الاستفادة منها في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات النظام التعليمي من المستوى المدرسي وحتى الإدارة المركزية لضمان كفاءة وفاعلية إدارة النظام التعليمي.

- تشييد مشروع بنك المعرفة المصري في ١٤ نوفمبر ٢٠١٥، بهدف الارتقاء بجودة التعليم وتعزيز جهود البحث العلمي وتوفير المصادر اللازمة للمعلمين لإثراء تعلمهم المهني.

- بدء برنامج التطوير المهني "المعلمون أولاً" الذي يهدف إلى تعزيز قدرة المعلمين على تطوير سلوكيات مهنية فعالة ودعم تطويرهم المهني المستدام والارتقاء بمستوى تعاونهم من خلال بناء مجتمعات الممارسة داخل كل مدرسة.

- بدء مبادرة بحوث الفعل لكل المدارس ونشر نتائج تلك البحوث وتطبيق المعارف المهنية الجديدة الناتجة عنها.

- بناء قدرات المؤسسات التعليمية وتطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة إدارة التغيير.

- تكوين مجتمع تعليمي من المعلمين والإداريين متنامي المعارف والمهارات والقدرة والكفاءة الذاتية.

- توفير بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية.

### مشكلة البحث



على الرغم من الجهود- سألقة الذكر- المبدولة للارتقاء بإدارة المعرفة بالمدارس من خلال سعي الوزارة لتعزيز التعاون والتنسيق بينها وبين النظراء من الممارسين داخلها من قادة ومعلمين لدعم التبادل المعرفي ونشر أفضل الممارسات فيما بينهم، والاهتمام بتوفير بنية تحتية تكنولوجية داعمة لهذا التواصل وتبادل الخبرات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعلم التعاوني، ودعم قيم الإبداع والتجديد في الممارسات التعليمية والإدارية، وتهيئة فرص التفاعل الاجتماعي اللازمة لبناء المعرفة وتشاركها، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من جوانب القصور التي تعكس الافتقار إلى المقومات الأساسية اللازمة لتفعيل التعاون والتنسيق بين المدارس بما يؤثر بالسلب على عمليات إدارة المعرفة من بناء للمعرفة المهنية الجديدة، ونشرها وتبادلها، وتطبيقها، ويمكن رصد نتائج بعض الدراسات في هذا الإطار كما يلي:

1- تدني مستوى التنسيق والتعاون بين المدارس على المستوى المحلي في مصر، وضعف الإلمام بالتقنيات ووسائل التواصل الحديثة، وضعف قدرة القيادات المدرسية على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية في المجال الإداري والتربوي، وعدم وجود الإرادة الجادة القادرة على التطوير كنتيجة لضعف القدرة على الاستيعاب الواعي لمعطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل. (14)

2- الافتقار إلى آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. (15)

3- ضعف قدرة المدرسة المصرية على إنتاج المعرفة وضعف سعيها للبحث عن معارف جديدة واكتسابها مما يعيق تحولها إلى مجتمع تعلم مهني. (16)

4- سيادة مناخ من العزلة والانغلاق على المدرسة المصرية، وضعف ارتباطها بشراكات قوية مع الهيئات العلمية كالجامعات والمهنية كالتنقابات بالمجتمع مما يجعل إسهامهم في تطوير العمل المدرسي متدني للغاية. (17)

5- قصور البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس المصرية، (18) فضلاً عن غياب التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وضعف نظم المعلومات والاتصال بالمؤسسات التعليمية بمصر الأمر الذي يمثل واحدة من أهم مشكلات الجودة والبنية التنظيمية التي تواجهها تلك المؤسسات. (19)

6- سيادة ثقافة تنظيمية في المدارس المصرية قوامها المنافسة والفردية والإنجاز الفردي وضعف الدافعية للعمل الجماعي والتعامل مع مفهوم فرق العمل بشكلية دون الاعتقاد بأهمية وفوائد تطبيقه، وسيادة الهياكل التنظيمية الهرمية وتعدد مستوياتها مما يضعف التوجه نحو العمل الجماعي ويشكل عائقاً أمام تكوين فرق عمل فعالة، فضلاً عن ضعف قناعة القادة على المستويات الإدارية المختلفة بجدوى العمل الفريقي. (20)

7- سيادة نمط الاتصال الرسمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وغياب قنوات الاتصال المفتوح مما يعيق تدفق المعلومات والأفكار وتبادلها بين أعضاء تلك المؤسسات للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم إلى جانب ضعف قدرة تلك المؤسسات على بناء قاعدة معرفية ثرية يمكن الاعتماد عليها لممارسة النشاط الابتكاري. (21)

8- ضعف الجهود المبذولة من قبل الوزارة في مجال التنمية البشرية التكنولوجية للعاملين بالمدارس وغيرها من المستويات التنظيمية من حيث الكم والكيف والاستمرارية وعدم مناسبتها لاحتياجاتهم الفعلية وغياب الرؤية المستقبلية في الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مما يقلل من جدوى تلك الجهود في تطوير أدائهم وتحسين الفعالية التعليمية. (22)

9- ضعف الاستثمار الأمثل للبنية التحتية للتدريب لدى قطاع التدريب قبل الجامعي، (23) وضعف برامج التنمية المهنية والتدريب المقدمة للمعلمين، وضعف انتقال أثرها للقاعات الدراسية، (24) وعدم وضوح دور الأكاديمية في دعم مهنية المعلمين ووضعهم الاجتماعي والمهني نظراً للعديد من الأسباب لاقتصار دورها على اختبارات التسكين فقط وافتقار نظام العمل داخلها للمنهجية وإدارة المعرفة، وتداخل مهام العاملين بها وشغلهم أدواراً عديدة قد لا تتفق مع تخصصاتهم وشعورهم الدائم بالقلق وعدم الاستقرار خاصة أنهم جميعهم منتدبين. (25)

10- أن الروابط المهنية لم تتعد كونها مبادرات مستقلة فردية أو جماعية مبعثرة لا تسهم بشكل كبير في الإدارة الفعالة للمعرفة لافتقارها لآليات توثيق ونشر وتبادل المعارف المهنية الجديدة والخبرات وأفضل الممارسات الناتجة عن تلك التفاعلات. (26)

وإجمالاً لما سبق، يمكن القول بأن هناك العديد من جوانب القصور والضعف التي تتعكس بالسلب على التشبيك بمدارس التعليم العام في مصر بما يؤثر سلباً على الإدارة الفعالة للمعرفة داخلها الأمر الذي يحد بدوره من قدرة تلك المدارس على تطوير أدائها وتحقيق تميزها، وبناءً على ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**"كيف يمكن تفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء مدخل التشبيك؟"**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس الفكرية للتشبيك ودوره في تفعيل إدارة المعرفة؟
2. ما ملامح الوضع الراهن للتشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر؟
3. ما التصور المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء مدخل التشبيك؟

### حدود البحث:

يتضمن البحث الحدود المجالية التالية:

1. يقتصر البحث في تناوله لمتغير التشبيك في السياق التعليمي على العمليات التالية:

أ- التخطيط للتشبيك

ب- التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكات

ج- تقويم أداء الشبكات ومحاسبتها عن أدائها

2. يقتصر البحث في تناوله لإدارة المعرفة على العمليات التالية:

أ- بناء المعرفة

ب- نشر المعرفة وتبادلها

ج- تطبيق المعرفة

وذلك باعتبارها أكثر العمليات تحققاً نتيجة للتواصل الفعال والدعم المتبادل

والتعاون بين المدارس والنظرء من القادة والمعلمين عبر الشبكات.

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على فلسفة التشبيك وأطر عمله ودوره في تفعيل إدارة المعرفة.
2. الوقوف على ملامح الوضع الراهن للتشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.
3. وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء مدخل التشبيك.

## أهمية البحث

يرتكز هذا البحث إلى بعدين من الأهمية النظرية والتطبيقية:

1. الإسهام النظري والفكري في بناء الأطر المفاهيمية للتشبيك في السياق التعليمي حيث مازالت المكتبة العربية تعاني من ندرة الدراسات في هذا المجال.
2. إلقاء الضوء على الدور المتزايد للتشبيك في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من بناء للمعرفة، ونشرها وتبادلها، وتطبيقها.
3. تقديم تصور مقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.

## مصطلحات البحث

### التشبيك Networking:

يعرف التشبيك إجرائيًا في سياق البحث الراهن بأنه مدخل لدعم الاتصال والعمل التعاوني المشترك بين مدارس التعليم العام في مصر، وتنسيق جهودها وأنشطتها بهدف بناء قدراتها المؤسسية على بناء المعارف المهنية الجديدة، ونشرها وتبادلها، وتطبيقها، وتبادل الخبرات والأفكار وأفضل الممارسات والحلول للمشكلات التي تواجهها بما يساهم في تطوير أدائها، وتحسين إنجاز الطلاب وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في بناء الشبكات وتدعيمها بأنظمة اتصال وقواعد للبيانات وأدوات للتواصل الإلكتروني لتيسير الاتصال والتشارك المعرفي بين المدارس الأعضاء.

### إدارة المعرفة (KM) knowledge management:

تعرف إدارة المعرفة إجرائيًا في سياق البحث الحالي بأنها توجه إداري حديث يهدف إلى تمكين الممارسين من معلمين ومديرين داخل المدارس من بناء المعارف المهنية الجديدة ونشرها وتبادلها وتطبيقها -بشكل جماعي- لتعزيز الابتكار والتجديد في الأداء المدرسي ومن ثم تحسين أداء الطلاب، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات.

### منهج البحث وأداته :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث، ويسير البحث في ضوءه وفقًا للخطوات التالية:

1. تحديد الأسس الفكرية للتشبيك في علاقته بإدارة المعرفة بالمدارس وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة.
2. دراسة واقع التشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.
3. صياغة التصور المقترح لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء مدخل التشبيك.

كما يستعين البحث بأداة استطلاع الرأي لتعرف آراء عدد من خبراء التخطيط والإدارة التربوية حول العمليات الإدارية للتشبيك والتي تتمثل في التخطيط للتشبيك والتنظيم، وتنفيذ أنشطة الشبكات، والتقييم ومحاسبية الشبكات إلى جانب المتطلبات اللازمة لتطبيقه بين مدارس التعليم العام بهدف تحديد أهميتها النسبية بما يسهم في بناء التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.

وفي ضوء ما تقدم يتوزع البحث الراهن على أربعة أقسام رئيسة بيانها على النحو التالي:

**القسم الأول:** التشبيك وعلاقته بإدارة المعرفة بالمدارس- إطار نظري

**القسم الثاني:** واقع التشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر - دراسة نظرية.

**القسم الثالث:** استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية بشأن العمليات الإدارية للتشبيك والمتطلبات اللازمة لتطبيقه لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.

**القسم الرابع:** تصور مقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.

وفيما يلي بيان تفصيلي لأقسام البحث.

## القسم الأول

### التشبيك وعلاقته بإدارة المعرفة بالمدارس- إطار نظري

مع الانتشار الواسع لمفهوم التشبيك والشبكات في الآونة الأخيرة بين المنظمات على اختلافها، ظهرت الحاجة إلى استثماره في تعزيز الإدارة الفعالة للمعرفة عبر المدارس خاصة في ظل ما أتاحه التطور السريع والهائل في تكنولوجيا الاتصالات من مجال رحب للتعبير عن الأفكار والآراء، والانفتاح على الآخرين، والتعلم المشترك وتبادل المعرفة والخبرات عبر تطبيقات التواصل المختلفة. وبناءً على ذلك يتناول هذا القسم من أقسام البحث محورين أساسيين كما هو موضح فيما يلي:

### المحور الأول: التشبيك ومجتمع المعرفة- الفلسفة والمنطلقات

يتم تناول هذا المحور وفقاً للنقاط التالية :

#### 1- ماهية التشبيك

يتم في إطار هذا الجزء تناول مفهوم التشبيك ودواعي الاهتمام به، وخصائص الشبكات الفعالة ومستوياتها في التعليم، والأطراف المعنية في الشبكات التعليمية، والدور المحوري للقيادة الشبكية في تيسير أعمال الشبكات. وفيما يلي عرض لتلك النقاط.

#### أ- مفهوم التشبيك وأهدافه

حظي مفهوم التشبيك باهتمام بالغ من جانب منظري تنظيم المجتمع عالمياً إلى الحد الذي دفع البعض إلى اعتباره مدخل من مداخل تنظيم المجتمع، واعتبره البعض الآخر نموذجاً واعتبره فريق ثالث، وهم الأغلبية على أنه اتجاه معاصر، وهناك فريق رابع اعتبروه استراتيجية من الاستراتيجيات.<sup>(27)</sup>

وبدأ مفهوم التشبيك كآلية للتعاون ونشر وتبادل المعرفة والخبرات والحلول للمشكلات بين منظمات المجتمع المدني كالجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية بهدف تنسيق جهود تلك المنظمات، وبناء قدراتها المؤسسية، وتحسين خدماتها، وتفعيل

دورها على كافة المستويات، وزيادة قوتها وتأثيرها في المفاوضات والضغط على صانعي القرار من خلال توحيد خطابها.<sup>(28)</sup> ومن ثم فالتشبيك كمدخل لتنمية المجتمع يُبنى بتعبئة كتلة حرجة من الحلفاء لتحقيق التغيير المنشود وذلك من خلال تمكين المنظمات الأعضاء في الشبكة وزيادة تأثيرهم باستثمار استراتيجيات العمل الجماعي.<sup>(29)</sup>

ومن بين أهم أسباب انتشار التشبيك في المجال الاجتماعي الاعتقاد بأن إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية المختلفة يحتاج إلى تعاون العديد من المنظمات والهيئات وتكاتفها معاً.<sup>(30)</sup> وبناء عليه، يتمثل الغرض الأساسي للتشبيك في مساعدة الأفراد والمنظمات على إقامة علاقات واتصالات خارج حدودها واستثمارها لتحقيق منفعة متبادلة حيث تخلق الشبكات غير الرسمية الأساس للعمل الجماعي الفعال وتمكين المجتمعات المحرومة، ودعم الفعل الاجتماعي والحركات الاجتماعية في المجتمعات؛ مما يتطلب عدم النظر للتشبيك باعتباره نشاطاً عارضاً أو هامشياً بل النظر إليه نظرة استراتيجية والاهتمام بإدارته وتمويله.<sup>(31)</sup>

ولا يقتصر مفهوم التشبيك بآلياته وقواعده ونظمه على منظمات المجتمع المدني والمنظمات التطوعية فحسب بل يمكن تطبيقه في الإطار المؤسسي الحكومي الرسمي بما يحقق ديمومة التواصل الإلكتروني بين المنظمات العاملة في المجال الواحد ويعود بالنفع على التنمية.<sup>(32)</sup>

ويعرف التشبيك بأنه أحد المداخل الحديثة لطريقة تنظيم المجتمع ونسق تعاوني طوعي بين مجموعة من الأفراد أو المنظمات على المستوى المحلي أو القومي أو الدولي بهدف تحقيق أقصى تنمية لقدرات وامكانات المنظمات الأعضاء، بما يمكنها من تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة والتأثير على صناع القرار.<sup>(33)</sup> كما يعرف بأنه عملية مشتركة تتم بين المؤسسات والجماعات والأفراد الذين توافقوا حول إطار معين لتبادل الخبرات والآراء والأفكار والمشاركة في المعلومات والاتصال.<sup>(34)</sup>

ويمثل مفهوم التشبيك الإلكتروني تطوراً لمفهوم التشبيك نتيجة للتطورات الحادثة في المجتمع؛ فيعبر عن استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في إنشاء بنية إلكترونية تساعد على التواصل بين المنظمات الأعضاء في الشبكة وتسهيل عملية تبادل البيانات والخبرات فيما بينهم من خلال استخدام أدوات التواصل الإلكتروني على

العديد من المستويات. (35) كما يعرف بأنه استخدام أنظمة اتصال وقواعد البيانات للربط بين المنظمات بعضها البعض. (36)

أما مفهوم الشبكة فترجع جذوره إلى كل من العلوم الطبيعية والاجتماعية، كما ارتبط هذا المفهوم تقليدياً بعلم الهندسة الإلكترونية إلا أنه قد تم استخدامه مؤخراً في المجال التنموي، وبالتالي استعملت كلمة "الشبكة" بطرق مختلفة؛ فالبعض يستخدمها باعتبارها نشاطاً أو عملية وهي بهذا الشكل أقرب إلى التشبيك Networking بينما يستخدمها البعض الآخر كنتاج أو كمنتجات للنشاط التنسيقي، فتشير في هذه الحالة إلى الشبكة Network. (37)

وتعرف الشبكة بأنها وحدة تتكون من مجموعة من العقد المتشابكة interconnected nodes تمثل تلك العقد مكونات الشبكة أو عناصرها، تربط بينها وصلات أو روابط linkages/links تمثل العلاقات التي تيسر تبادل المعلومات والعمل التعاوني والتي يتم بناؤها وإدارتها بشكل منهجي لتحقيق هدف جماعي وتحسين الأداء، وترجع أهمية العقد إلى أنها تشكل الأساس في اكتساب المعرفة المطلوبة ومعالجتها بكفاءة، وقد تكون بعض العقد أكثر أهمية من غيرها مما قد يجعل للشبكة مراكز عديدة. (38) وينطوي هذا المفهوم على عدة عناصر تتمثل في: (39)

- الإدارة المنهجية للشبكة.
- العقد: وتتمثل في الأفراد والخبراء أو الفرق أو المنظمات المندمجة بالشبكة.
- الروابط: وتمثل الاتصالات والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية والتنسيق بين العقد.

- تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين الأداء كمرجع للشبكة.
- كما تعرف الشبكة بأنها "تحالف من الأفراد أو المنظمات يتضمن تعبئة مواردها وقدراتها المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة مع المحافظة على استقلالية كل عضو فيها. (40)
- كذلك ينظر للشبكة باعتبارها نظام معقد لتخزين المعلومات ومعالجتها ونشرها. (41)
- كما تعرف الشبكات بأنها نظم اجتماعية مؤقتة يمكن للأفراد من خلال اندماجهم فيها الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمكاسب المعرفية بأقل جهد ممكن. (42)



ولعل ما يميز مفهوم الشبكة عن مفاهيم أخرى لربط المدارس مثل مفهوم التجمعات clusters بما ينطوي عليه المفهوم من تقارب جغرافي، أو مفهوم المجموعات groups بما ينطوي عليه من تكتلات عرضية غير مقصودة بين مجموعة متفرقة من المؤسسات، هو تركيز مفهوم الشبكة على فكرة "الجماعة" "community" كعنصر مشترك ومبدأ أساسي للربط بين المنظمات؛ فمفهوم الشبكة ينطوي على ارتباط المنظمات ببعضها البعض بشكل علني في صور من الروابط التي تنشأ بشكل متعمد، ويبدل من خلالها الأعضاء الجهود الجادة لتحقيق اهتمامات وأهداف مشتركة، وعليه، فالشبكات هي هياكل مقصودة يرتبط أعضاؤها ببعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة بحيث يكون لكل عضو فيها ثقل متساوي ومسئولية متساوية نحو تعزيز الاهتمامات المشتركة للأعضاء. (43)

وفي هذا السياق، أكدت إحدى الدراسات على أن الأساس في مفهوم الجماعة community كوحدة اجتماعية ذات حجم قد يصغر أو يكبر، يكمن في اشتراك أعضائها- على نحو عضوي - في قيم مشتركة، ومن ثم، يمكن أن ينطبق المفهوم على المستوى الأهلي التنظيمي أو المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، خصوصاً منذ ظهور شبكة الإنترنت التي جعلته أقلّ تقييداً بالموقع الجغرافي، ما دام أمر تجمع الناس في جماعات بشكل افتراضي وتقاسم مصالح مشتركة فيما بينهم أصبح ممكناً؛ حيث يشتركون في المقاصد والاعتقادات والموارد والتفضيلات والاحتياجات والمخاطر، وهو ما يؤثر إيجاباً في هوية المشاركين ودرجة تماسكهم. (44)

ومن خلال ما سبق يتضح الارتباط والتداخل بين مفهومي التشبيك والشبكة، وأنهما يستخدمان في بعض الأحيان كمرادفين، إلا أنه يمكن القول أن التشبيك يمثل عملية التنسيق والتعاون وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، بينما تمثل الشبكة الآلية التي يتاح للأعضاء من خلالها فرص العمل التعاوني الفعال،

وتتمثل الأهداف الرئيسة للشبكات التعليمية في بناء القدرات المدرسية، وتنسيق الجهود بين المدارس بتهيئة الفرص للتبادل المستمر للخبرات والمعارف والتعاون بين الممارسين في الحقل التعليمي مما أسهم في النظر للتشبيك بين المدارس والممارسين كحافز قوي للتعليم التنظيمي وتطوير الأداء. (45)

كما يتحدد أحد أهم أهداف الشبكات التعليمية، كما تؤكد الأدبيات ذات العلاقة، في بناء المعرفة، ونشرها، وتطبيقها بما يعزز التحسين والتجديد التربوي على أن تكون تلك المعرفة مستندة إلى أدلة، وتركز على الأهداف والأولويات الأساسية للتعليم وأن يراعى تقييمها لضمان الجودة (46)، ولكي تحقق الشبكات التعليمية أهدافها ولضمان فعاليتها، يراعى توافر المقومات التالية: (47)

-الاتساق في الهدف والقيم: فمن المهم أن يكون للشبكات هدف وقيم مشتركة يتبناها كافة أعضاء الشبكة قوامها الثقة والشفافية والمصادقية والاحترام المتبادل.

-وضوح الهيكل: حيث تتسم الشبكات الفعالة بتنظيمها الجيد ووضوح إجراءات عملها وآلياتها بما يضمن تحقيق أكبر قدر من المشاركة داخل المدارس وبينها، ومن ثم فمن المهم وضع هيكل ونظام عمل الشبكة كتشكيل مجلس الأمناء، وتخصيص الجهاز الإداري الذي يتولى التنسيق بين الأعضاء، ووضع النظام الداخلي وكيفية إدارة عملية صنع القرار ووضع خطة العمل وتوزيع الأدوار والمسئوليات وتحديد إمكانيات وموارد الشبكة.

-حفز الممارسين للانضمام للشبكة: حيث تستثمر الشبكات الفعالة في البشر وتحفز الأفراد على الانضمام لها من خلال إتاحة الفرص للارتقاء بتعلمهم المهني ودعم تميّتهم المهنية؛ مما يشعر أعضاء الشبكة بجدوى انضمامهم لها.

-توافر القدرة لدى أعضاء الشبكة على اكتساب المعرفة والوصول إليها وإاحتها لمن هم بحاجة ماسة إليها، ويتطلب ذلك مهارات إدارية وتنظيمية متميزة ولاسيما نظامًا لتخزين المعلومات واستعادتها مما يسهم في تشكيل ذلك ذاكرة تنظيمية متميزة للشبكة.

ومن خلال العرض السابق، يتبين أهمية وجود أهداف مشتركة للشبكات التعليمية ورسالة يتوافق حولها الأعضاء، مع أهمية التنظيم الجيد لأنشطتها، والتوزيع الواضح للمهام، وتوافر معايير الثقة والاحترام والشفافية بين أعضائها مما يسهم في دعم التعاون الفعال بينهم، والتبادل الشفاف للمعارف والخبرات، والخروج بأفضل الممارسات والمقترحات لتطوير الأداء ونشرها.

## ب - خصائص الشبكات ومستوياتها

تتسم الشبكات كشكل من أشكال التفاعل والتبادل الاجتماعي بين النظراء بخلوها من الهرمية وعدم اعتمادها على الإدارة المركزية من أعلى إلى أسفل؛<sup>(48)</sup> فهيكل الشبكة هيكل ديناميكي مفلطح متعدد المراكز polycentric ليس عشوائياً غير أنه ليس منظم بشكل واضح.<sup>(49)</sup> وعلى الرغم من ذلك، فلكي تعمل الشبكات بفعالية، فهي بحاجة إلى وجود هياكل مستقرة نسبياً وشكل من أشكال القيادة التنظيمية، وبهذا المعنى، فأى شبكة تتطوي على توافر شكل من أشكال الهياكل الفرعية الإدارية التي تأخذ المبادرة لدفع العمل داخل الشبكة، وصياغة المبادئ والخطوط الإرشادية للعضوية والاندماج فيها، واستقطاب الأعضاء، وبناء بنية تحتية للاتصالات، وتيسير الاتصال والتبادل المعرفي المستمر بين الأعضاء.<sup>(50)</sup>

كذلك تتسم الشبكات بتعدد طرق نقل المعلومات والمعرفة عبرها؛ حيث يمكن الحصول عليها وتبادلها بين عدد كبير من الأعضاء دون رقابة، وتشكل هذه التعددية العامل الرئيس في مرونة الشبكة، وتعمل الشبكات على أساس العلاقات غير الرسمية بدلاً من الأدوار الرسمية، وتكون العضوية فيها تطوعية وتشاركية، وتعتمد ممارسة التأثير والتعاون بين الأعضاء بشكل أساسي على العلاقات غير الرسمية القائمة على الثقة والولاء والإقناع والمنفعة المتبادلة والكيافة والمساواة الاجتماعية وليس السيطرة والإجبار والتعاقد.<sup>(51)</sup>

وفي السياق التعليمي، ومن خلال مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالأدوار العديدة للشبكات التعليمية في تعزيز رأس المال المهني للمعلمين والقادة، والارتقاء بتعلم الطلاب، ودورها كأداة قوية للتحسين والإصلاح المدرسي، حددت إحدى الدراسات ثمانية خصائص للشبكات التعليمية الفعالة كأساس للتعاون المثمر بين أعضائها مما يسهم في إدارة فعالة للمعرفة، ولقد أكدت على تلك الخصائص معظم الدراسات التي تناولت الشبكات التعليمية بالتحليل والتقييم سواء الشبكات بين الممارسين من المعلمين أو قادة المدارس، أو الشبكات بين المدارس، ويمكن توضيح تلك الخصائص كما بالشكل التالي:<sup>(52)</sup>



## شكل (1)

## خصائص الشبكات التعليمية الفعالة

ويتضح من الشكل السابق تعدد تلك الخصائص، ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل فيما: (53)

-التزام الممارسين والمدارس بتحقيق هدف أساسي يتمثل في تحقيق معايير مرتفعة لإنجاز الطلاب من خلال تعزيز الممارسات التعليمية الفعالة وتحسينها المستمر لضمان جودة مخرجات الطلاب والحد من التفاوتات وتحقيق المساواة في تحصيلهم. ويقترن وضع معايير طموحة لإنجاز الطلاب وتعلمهم بأمرين: يتمثل الأول في الالتزام المشترك من قبل أعضاء الشبكة بوضع أهداف قابلة للقياس لمعايير التعلم المرتفعة، حيث تعمل قواعد البيانات القوية والشاملة كدافع للعمل الجمعي في الشبكة، وتحسين كفاءة الأعضاء، وتوجيه جهودهم لتحقيق مزيد من التقدم في مؤشرات محددة. ويتمثل الأمر الثاني في تحديد واضح لممارسات التدريس الفعالة وتشجيع الممارسين في الشبكة على ملاحظة ممارساتهم الحالية، وتجريب ممارسات جديدة، وتطوير ممارساتهم بشكل مستمر.

-بناء علاقات قوية بين أعضاء الشبكة قوامها الثقة المتبادلة والمحاسبية الداخلية internal accountability؛ حيث تشكل الثقة المرتفعة الأساس لانخراط الممارسين في مناقشات تتسم بقدر من التحدي، وانفتاحهم على التعلم، وحفزهم على الاعتراف بعدم معرفتهم لبعض الأمور مما يشكل شرطاً لازماً للتعلم والنمو المهني. ففي ظل البيئة التي تتسم بالثقة العالية لا يخشى الأعضاء من الانفتاح وعرض نتائجهم، ولا يأخذون المواقف الدفاعية خوفاً من مقارنة النتائج بل تصبح شفافية النتائج والبيانات إلزاماً أخلاقياً بهدف التحسين والتعلم من الآخرين، أما المحاسبية الداخلية فتتحقق عندما يتحمل الأعضاء المسؤولية عن نتائجهم وعن مدى التطور في أدائهم؛ وبهذا الشكل تقترن الثقة في الشبكات الناجحة بالمحاسبية الداخلية.

-التحسين المستمر للممارسات والنظم من خلال دوائر البحث التعاوني collaborative enquiry circles والتأمل الناقد في الممارسات؛ حيث يتطلب العمل التعاوني الفعال عبر الشبكات انخراط الممارسين في تلك الدوائر التي يتم خلالها استخدام ما يتوافر من بيانات ودلائل موثوق بها كبيانات إنجاز الطلاب أو الملاحظات داخل الفصول لتحديد إحدى المشكلات الخاصة بممارسة مما يشكل تحدياً يحفز على بناء معارف وقدرات جديدة داخل الشبكة، ويتم بعد ذلك تصميم التغييرات في الممارسة وتجريبها واختبارها بهدف إيجاد الحلول للمشكلة المحددة، وأخيراً يتم تجميع الدلائل على أثر الممارسات الجديدة في تحسين فعالية المعلمين وأداء الطلاب بشكل يومي وتعديل التغييرات الجديدة أو استبعادها وفقاً للدلائل على مدى فعاليتها، ومن خلال تلك الأنشطة تعد الشبكات الفعالة أداة مهمة ليس فقط لتنمية رأس المال المهني بل وتطوير النظام التعليمي ككل.

-ممارسة القيادة الرسمية وغير الرسمية والتمهيد للفعال لأنشطة الشبكة وأعمالها من خلال هياكل مفلتحة للسلطة؛ إلى جانب ممارسة قيادة الشبكة لسلطاتها ومسئولياتها وأدوارها الرسمية وفقاً للهيكل التنظيمي للشبكة، بحيث يقدم قادة الشبكات المثل والقوة في العمل الفريقي والمشاركة الفعالة، والرغبة في التعلم، وتيسير تعلم الآخرين، وبناء قدرتهم على القيادة، وإلى جانب دور القائد الرسمي للشبكة، تتضمن الشبكات الفعالة تبادل الأدوار القيادية بشكل غير رسمي داخل الشبكة فيما يعرف بالقيادة غير الرسمية حيث يمارس بعض الأعضاء في الشبكة القيادة وفقاً لإمكاناتهم

الفكرية وقدراتهم ومواهبهم القيادية ومعارفهم العملية والخبرة المرتبطة والمهام التي يقومون بها في أوقات محددة وليس وفقًا لوضعهم في الهيكل التنظيمي الهرمي، ويتمثل أحد أهم مؤشرات الذكاء الجمعي للشبكة في المساواة بين الأعضاء في أخذ دورهم والمشاركة في المناقشات وممارسة دور القيادة في جوانب الأداء التي يتميزون فيها، وفي الشبكات الفعالة، يتخلى القادة الرسميون للشبكة عن أدوارهم الرسمية كأدوارهم الرقابية والإشرافية بمجرد بدء فعاليات العمل الجماعي التعاوني داخل الشبكة، ويعملون كميسرين، لدعم وتنسيق وقيادة العمل التعاوني والتعلم الجماعي بين الأعضاء، ويصبحون مشاركين فعالين، ويسخرون خبراتهم ومواهبهم للإسهام في حل المشكلات العملية التي يحددها الممارسون وينفذون التغييرات وفقًا للتعلم من الخبرة. وإلى جانب القيادة الرسمية وغير الرسمية للشبكة، يتطلب دعم التعاون الفعال للأعضاء داخل الشبكة الاستعانة بأطراف خارجية لها خبرة بالعمل الشبكي كالباحثين مثلًا يعملون كميسرين، يقومون بحفز الممارسين على إثارة القضايا والمشكلات التي يتجنبون الحديث عنها، والاندماج في النقاشات والحوارات الشائكة بصورة ناجحة، كما تتطلب الشبكات الفعالة الاستعانة بمقيمين خارجيين external evaluators وزملاء ناقدين critical friends لتقييم مدى التقدم وتقديم التغذية الراجعة بشأنه.

-التفاعل المنتظم والتعلم داخل الشبكة؛ فالتعاون الفعال عبر الشبكة يتسم بالتبادل المعرفي الكثيف والمتكرر فيما بين أعضائها، وكذلك التفاعلات العديدة مع أفراد وأطراف متنوعة خارج المجموعة، وبمعنى آخر فأنشطة الأعضاء الفاعلين في الشبكات هي مزيج من اندماجهم معًا بشكل مركز في تفاعلات تعاونية داخل شبكة معينة جنبًا إلى جنب مع استكشافهم وبحثهم عن أفكار وممارسات جديدة قيمة من خلال اندماجهم في شبكات اجتماعية متنوعة، وتسهم التفاعلات المنتظمة لأعضاء الشبكة في تعزيز وتطوير الممارسات داخل المجموعة تعزيز قيمها وأنماط السلوك المرغوبة وبناء مستويات مرتفعة من الثقة وشعور قوي بالمسئولية تجاه المجموعة أو ما يطلق عليه المحاسبية الداخلية.

-الاتصال بأطراف خارجية للتعلم من الآخرين خارج الشبكة؛ حيث تتسم الشبكات الفعالة باتصالاتها وتفاعلاتها الخارجية بصورة مستمرة من خلال تفاعلات الأعضاء مع شبكاتهم الأكبر بما يمكنهم من الاستعانة بهذه الأطراف إذا ما تطلب حل مشكلات

الممارسة المحددة خبرة أطراف أخرى أو الوصول إلى أفكار جديدة ليست متاحة لدى أعضاء الشبكة، ويسهم التواصل الفعال مع الأطراف الخارجية إلى الحد من انغلاق أعضاء الشبكة على أنفسهم دون تطوير أفكارهم وممارساتهم القديمة، وعلى الرغم من صعوبة تحقيق ذلك في الشبكات في التعليم إلا أن الانفتاح الشبكة على الأطراف الخارجية له أثر كبير على دور الشبكات التعليمية كقوة دافعة للتجديد التعليمي.

- بناء شراكات جديدة بين الطلاب والمعلمين والأسر والمجتمعات؛ حيث تؤدي الشبكات التعليمية إلى تغييرات جذرية في أدوار المعلمين والطلاب والأسر، فالتعلم عبر الشبكات يقوم على الشراكة القوية بين كافة الأطراف المعنية وتفعيل شراكات المجتمع المحلي لتحقيق التحسين المدرسي وفي هذا الإطار تعزز القيادة بالشبكات الفعالة دمج المجتمعات المحلية للمدارس في العديد من المبادرات ودمج شركاء متعددين كالجوامع ووسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال المحلية والنوادي الرياضية لتحسين أداء المدارس ومجتمعاتها المحلية.

- ضمان كفاية الموارد كأساس لاستمرارية أعمال الشبكة؛ حيث تضمن الشبكات الفعالة توافر الموارد اللازمة للقيام بأنشطة الشبكة كالوقت الكافي للأعضاء للعمل التعاوني، والوصول لمصادر تمويل مرنة ومتعددة وليس المهم قدر الموارد فالأهم هو التوظيف الأمثل والمرن لها للإسهام في إنجاز أنشطتها التعاونية المستمرة، وتلعب قيادة الشبكة دوراً أساسياً في استثمار المصادر المتاحة بالشبكة كوقت الأعضاء والمرافق المتاحة بالمدرسة، ونظم البيانات المتاحة، ومن خلال استمرارية الشبكة ونجاحها يمكن أن تجتذب ممولين وحلفاء آخرين للاستثمار في الشبكة بما يسهم في تعميق العمل التعاوني ونشره، ويشكل الحافز الداخلي لدى الممارسين لتحقيق تحسين حقيقي في إنجاز الطلاب أهم باعث للتعاون الفعال كما تسهم الشبكات في تنمية صف ثانٍ من القيادات داخلها يلتزمون بتحقيق الهدف الخاص بتحسين إنجاز الطلاب مما يمثل قوة دافعة كبيرة للتجديد في النظام التعليمي.

أما بالنسبة لمستويات الشبكات فقد تم تصنيفها بالاعتماد على معايير عديدة. فوفقاً للمشاركين، تم تصنيفها إلى أربعة مستويات هي: الشبكات على مستوى الأفراد individual network، والشبكات على مستوى المجموعات والمنظمات

group/organizational network، والشبكات على المستوى المجتمعي societal network، وأخيرًا الشبكات على المستوى العالمي global network.<sup>(54)</sup> كما يمكن التمييز بين الشبكات على أساس النطاق الجغرافي؛ فهناك شبكات محلية وإقليمية ودولية، كما يمكن التمييز بين الشبكات الأفقية horizontal networks التي تربط بين الأفراد والمنظمات التي تعمل في مجالات متشابهة، والشبكات الرأسية vertical networks التي تربط بين أفراد ومنظمات يعملون في مجالات مختلفة وتقوم على الاعتماد المتبادل فيما بينها.<sup>(55)</sup> وقد تكون الشبكات مؤقتة تتشكل لتحقيق غرض معين ويتم حلها بتحقيقه وقد تستمر إذا ما قرر أعضائها تبني قضية جديدة، وقد تكون دائمة وغالبًا ما تبدأ معظم الشبكات مؤقتة ومع مرور الوقت تتحول إلى شبكات دائمة.<sup>(56)</sup>

وتطبيقًا على المجال التعليمي، فقد تأسست العديد من الشبكات التعليمية بأنواع وأحجام مختلفة على مستوى المحافظات وعلى المستوى القومي والدولي، وبعضها كانت شبكات أفقية في طبيعتها والبعض الآخر رأسية، فالشبكات الأفقية تربط المعلمين أو القادة أو المدارس بينما تربط الشبكات الرأسية بين مؤسسات وهيئات تعليمية لكل منها وظائفها المختلفة لكن يسود علاقاتها الاعتماد المتبادل كالمدراس والمجالس المدرسية على مستوى الإدارات التعليمية school-boards والباحثين التربويين ووزارات التعليم.<sup>(57)</sup>

ومن حيث الاستدامة، تركز بعض الشبكات التعليمية على تحقيق هدف محدد قصير الأجل كتنسيير تبادل المعارف والخبرات وأفضل الممارسات بين النظراء وتنميتهم المهنية، بينما يهدف البعض الآخر لتحقيق أهدافًا أكبر كتتمية مهنية شاملة للمعلمين أو حفز التغيير على المستوى المدرسي ككل، وتتطلب مثل تلك الشبكات التي تستهدف تحقيق أهداف طويلة الأجل بنية تحتية أكثر استقرارًا واستمرارية.<sup>(58)</sup>

كذلك تميز الأدبيات في مجال الشبكات الاجتماعية في المجال التعليمي، بين نوعين من الشبكات الاجتماعية: شبكات على مستوى المدرسة Networks within Schools وهي التي يندمج فيها مدير المدرسة ومعلميها داخل المدرسة، وشبكات على مستوى الإدارات التعليمية networks of districts تضم عددًا من المدارس أو



عدداً من مديري المدارس عبر إدارة/ عدة إدارت تعليمية ويطلق عليها الشبكات التعاونية للإدارات التعليمية district collaborative network (59).

### ج- الأطراف المعنية في الشبكات التعليمية:

تتعدد الأطراف المعنية في الشبكات التعليمية كالتالي: (60)

- المجموعة الأولى: تتمثل في المدارس ومعلميها ومديريها؛ وعلى الرغم من أنهم يشكلون محور الشبكة وأساس أنشطتها، إلا إنهم ليسوا دائماً من يقومون بتأسيسها.

- المجموعة الثانية: تتمثل في المبادرين بتأسيس الشبكة initiators وقد يكونون معلمين أو قادة مدارس متميزين، ولكن في الغالب تكون المبادرات للتشبيك نابعة من جامعات أو مراكز وهيئات بحثية، أو سلطات التعليم الحكومية على المستويات الإدارية المختلفة، أو منظمات خيرية.

- المجموعة الثالثة: تتمثل في قيادة الشبكة وهي المجموعة المسؤولة عن قيادة الشبكة وتسيير أعمالها steering group. ويمكن أن تتكون هذه المجموعة من المؤسسين للشبكة أو ممثلين عن المدارس أو أي هيكل إداري آخر يتوافق عليه المؤسسون.

- المجموعة الرابعة: تتمثل في المستشارين والمدرسين، حيث تتضمن كثير من الشبكات مستشارين ومدرسين، ويتحدد عملهم في دعم التنمية المهنية للأعضاء بالشبكة، وقد يتم الاستعانة بالمستشارين من هيئات خارجية لتقديم تدريب مهني ولكن في الغالب يعمل المعلمون والقادة المتميزون والمبتكرون في الشبكات كمدرسين لنظرائهم من أعضاء الشبكة.

- المجموعة الخامسة: تتمثل في الباحثين والمقيمين لأداء الشبكة حيث تقوم العديد من الشبكات بتقييم مدى تقدمها وفعاليتها، وقد تتداخل تلك المجموعة مع مجموعة المستشارين الذين قد يشاركون الممارسين من معلمين وقادة في إجراء البحوث أو أنشطة التقييم، إلا أن وظيفة تلك المجموعة الخامسة تتحدد في تحديد وجمع البيانات والدلائل على أثر الشبكة في تحسين أداء المدارس.

- المجموعة السادسة: تتمثل في واضعي السياسات التعليمية فالشبكات الهادفة نحو التجديد عادةً ما تسعى إلى التأثير في الإطار العام للسياسات

التعليمية لدعم قضية التحسين المدرسي، ولكي تهيء قيادة الشبكة قبول السلطات التعليمية للتجديدات الناتجة عن الشبكات وتعزز شعورها بالملكية عنها، فتسعى قيادة الشبكات لدمج ممثلين لواقعي السياسات التعليمية في مرحلة مبكرة من عمل الشبكة.

#### د- القيادة الشبكية **Network leadership**:

تؤكد الأدبيات على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة بالشبكات؛ فبناء علاقات قوية وإيجابية بين أعضاء الشبكة ودعم الاتصال بينهم، يتطلب التشبيك قدرة قيادة الشبكة على بناء الثقة، وإدارة التنوع والاختلاف والصراع داخل الشبكة لتحقيق الانسجام والتناغم بين الأعضاء من خلال التأكيد على رؤية مشتركة وتنمية الشعور لديهم بالانتماء وتقدير التعددية.<sup>(61)</sup> وقد أكدت الدراسات على أهمية توافر النمط القيادي المناسب والممارسات الإدارية السليمة لتكوين شبكات تتكامل فيها الجهود التعاونية وتلعب دورًا حيويًا في تقديم خدمات تتسم بالتميز والتكيف.<sup>(62)</sup>

ونظرًا للدور المحوري للقادة في الشبكات التعليمية، وتكاملاً مع الرؤى التقليدية في دراسة القيادة، فثمة اهتمام متزايد من قبل الباحثين بدراسة القيادة في الشبكات وتحليل مفهومها من منظور نظرية الشبكة الاجتماعية **social network** و **prespective on leadership** ووضع التصورات لها كعملية مرتبطة ببناء العلاقات وذلك من خلال التركيز على محورية دور القائد **network centrality** في الشبكات الاجتماعية سواء الداخلية أو الخارجية باعتباره في مركز الشبكة ومن ثم في موقف القوة والسلطة، ووفقاً لهذا المنظور، يتيح هذا الموقع المحوري للقائد في الشبكة الاجتماعية فرص الوصول للموارد المعرفية والمادية، وتخزينها، وتبادلها، واتخاذ القرارات بشأن توزيعها، كما تتاح له فرصة الارتقاء برأس المال الاجتماعي للشبكة بتعزيز الثقة بين أعضائها، والقيام بدور الوسيط في دعم علاقاتهم الاجتماعية الإيجابية، وقد أظهرت نتائج الدراسات ارتباط الدور المحوري لقادة الشبكة بأداء المجموعة وفعالية القيادة.<sup>(63)</sup>

وهناك عدد من المقاييس التي يتم وفقاً لها تقييم محورية دور القائد في الشبكات الاجتماعية وفعاليتها في تعزيز تبادل المعرفة وداخل الشبكة. ومن هذه المقاييس مقياس درجة المركزية **degree centrality**، ويقاس عدد العلاقات الاجتماعية المندمج فيها

القائد الشبكي. وينقسم هذا المقياس لمقياسين فرعيين؛ يُعنى الأول بقياس علاقات القائد داخل الشبكة (in-coming ties) (indegree) ويعكس درجة شعبيته من خلال عدد من المؤشرات كعدد مرات لجوء أعضاء الشبكة له للمساعدة والاستشارات، أما المقياس الثاني فيرتبط بتقييم علاقاته خارج الشبكة (out-going ties) (out-degree) وذلك من خلال عدة مؤشرات كمدى استعانتها بأطراف خارجية لتعظيم موارد الشبكة مما يعكس نشاطه بالشبكة. وهناك أيضًا مقياس مركزية القرب (closeness centrality) ويعكس مدى قرب القائد من أعضائه وسهولة وصولهم إليه، والمقياس الثالث هو مقياس مركزية الوساطة (betweenness position centrality) ويقاس مدى قيام القائد بدور الوسيط في العلاقات بين أعضاء الشبكة ودوره في التحكم في تدفق الموارد والمعلومات بين الأفراد الذين يصعب تواصلهم معًا بشكل مباشر. (64)

ويعد القائد التحويلي - بسماته وسلوكياته التي تتحدد في امتلاكه لرؤية واضحة، وإلهامه للآخرين، وتأثيره في سلوكياتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات التي تواجه منظماتهم بتبني طرقًا إبداعية وحلولاً مبتكرة - هو الأقدر على امتلاك موقع محوري سواء في الشبكات الداخلية داخل المدرسة أو الشبكات على مستوى الإدارات التعليمية من خلال علاقاته الاجتماعية التي تنعكس في ممارسته للقيادة بشكل غير رسمي. (65)

وبوجه عام، يضطلع المدير التنفيذي للشبكة بعدد من المهام من بينها: جدولته وعقد اجتماعات الشبكة، واستقطاب أعضاء جدد وتسويق الشبكة اجتماعيًا، والاتصال بين الأعضاء وتداول المعلومات، والتنسيق وتوزيع الأدوار، ومتابعة عمليات التسجيل وحفظ المستندات والسجلات، والتخطيط الاستراتيجي، ومتابعة أنشطة الشبكة، ومراجعة قائمة حصر المهارات اللازمة للأعضاء، وتصميم قاعدة البيانات. (66)

## 2- أهمية التشبيك في السياق التعليمي:

بوجه عام، تسهم الشبكات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين النظراء من ذوي الخبرات والاهتمامات والخلفيات المشتركة في تعزيز تعلمهم المهني المشترك حيث يتبادلون في إطارها معارفهم وخبراتهم المتراكمة ويبنون معارف جديدة بشكل مرن وغير مكلف. (67) وبالمثل، وفي الحقل التعليمي، يندمج الممارسين المبتكرين

والمجدين في الشبكات التعليمية لتبادل وتشارك المداخل الجديدة ورؤاهم المرتبطة بالتعليم والتعلم، والثقافة والقيم المدرسية، والإدارة والقيادة المدرسية.<sup>(68)</sup> ولم يكن من الشائع في العقود الماضية أن تقوم المدارس في ذات النطاق الجغرافي بعقد الشراكات فيما بينها لتبادل الأفكار والممارسات المهنية المتميزة، فإلى جانب عدم شعور المدارس لحاجتها للتعاون والتشارك في المعارف والخبرات، لم يكن هناك أيضًا حافزًا لها للقيام بذلك خاصة مع سيادة المركزية في العديد من النظم التعليمية، وعدم إتاحتها لأي قدر من الاستقلالية لمدارسها مما جعل المدارس تعمل بمعزل عن بعضها البعض تتلقى الخطوط العامة للعمل من قبل الإدارة المركزية في عملية تسير من اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل؛ فتفرض عليها كافة الجوانب الخاصة بالمنهج وممارسات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية من خلال هياكل شديدة البيروقراطية دون اهتمام بحفز المدارس لوضع رؤيتها الخاصة أو تنمية المهارات المهنية لقادتها ومعلميها.<sup>(69)</sup>

وحتى مع ما شهدته النظم التعليمية في العديد من الدول منذ ثمانينيات القرن العشرين من تغييرات وتحولات في سياساتها التعليمية بالتوجه نحو منح مزيد من الاستقلال والحرية للمدارس في كثير من الجوانب كالمناهج وتعيين المعلمين والميزانية والهياكل التنظيمية ومحاسبتها عن أدائها، ظلت المدارس - في ذات المجتمع المحلي - تنظر لبعضها البعض كمنافسين وليس كمنظرة؛ تضع كل منها خططها وتوجهاتها دون استعداد أو رغبة للتعاون وتشارك معارفها ومعلوماتها وأفكارها ذات القيمة الاستراتيجية مع غيرها من المدارس في نطاقها المحلي. إلا أنه بمنح المدارس الاستقلال والحرية في العديد من أبعاد العمل المدرسي، وما ترتب على ذلك من زيادة الأعباء والضغط على المدارس تنامي شعور لدى الممارسين من معلمين وقادة بحاجتهم إلى هياكل داعمة ومساندة، وتنمية مهنية مستمرة، مما أدى إلى ظهور الشبكات المدرسية كأحد الأشكال التنظيمية الداعمة لتعمل كمنصات تخدم الممارسين بالتعليم نظرًا لما تتيحه المشاركة فيها من تبادل للمعارف وأفضل الممارسات بين المدارس داخل المجتمع المحلي للمدرسة وخارجه.<sup>(70)</sup>

وتلعب الشبكات في المجال التعليمي في الوقت الراهن دورًا أساسيًا في دعم التحسين والتطوير بالمدارس. حيث تتيح الشبكات هياكل داعمة للمدارس في سعيها

إلى التجديد والابتكار؛ بإسهامها في تيسير نشر أفضل الممارسات، وتطوير الهياكل الهرمية التقليدية للنظام التعليمي من خلال الارتقاء بأنماط مختلفة من التعاون والصلات والشراكات متعددة الوظائف، وترسيخ معايير القيادة الأفقية والتعلم الأفقي بين النظراء مما يقل معه تركيز النظام التعليمي على ممارسة الرقابة والسيطرة ويصبح أكثر توجهاً نحو استثمار القدرة التفاعلية والإبداعية لكافة القوى على مستوى المنظومة وتوجيهها. (71)

لذا فإن الشبكات تسهم في تعزيز التجديد والتغيير التعليمي من خلال ما يلي: (72)  
- توفير بيئة تعلم لنشر الممارسات المتميزة، وتعميم الابتكار، وبناء معارف يتيح تطبيقها الارتقاء بفاعلية الممارسات القيادية والتعليمية.

- تركيز الاهتمام حول الهدف الأساسي للتعليم والمرتبط بتحسين تعلم الطلاب من خلال دعم الحوار والتفكير المتأمل والناقد في الممارسات التعليمية والعوامل المرتبطة بالهياكل التنظيمية التي من شأنها تعزيز تعلم أفضل للطلاب.

- تعزيز مهارات المعلمين والقادة وغيرهم من العاملين بالتعليم فيما يرتبط ببناء المعرفة وتطوير مهاراتهم للمبادرة بالتغيير وإدارة عملياته.

- بناء القدرة المستمرة على التحسين على مستوى المدارس بتعزيز القيادة وبناء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس وبينها.

- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية والإسهام في تحقيق الاتساق والارتباط والتكامل في السياسة التعليمية على المستوى الأفقي والرأسي.

كذلك تسهم الشبكات في القضاء على العزلة بين المدارس والتي تشكل مرضاً مزمناً سائداً في العديد من النظم التعليمية؛ فلقد عملت معظم النظم التعليمية، فيما مضى، من خلال وحدات منفصلة ومنعزلة داخل أشكال من الهياكل التنظيمية المصممة بشكل هرمي عبر مستويات إدارية متعددة، وربما كانت تلك العزلة والانفصال مناسبة أثناء أوقات الاستقرار؛ أما في ظل التغيير السريع الذي تشهده البيئات التي تعمل بها المدارس فثمة حاجة للارتقاء بالتعاون وتدفق أكثر حرية للمعرفة المتجددة لتعزيز استجابة النظم التعليمية للتغيير وهو الأمر الذي تتيحه الشبكات؛ فمن خلالها تتاح الفرصة للممارسين لبناء معارف جديدة متخصصة يتم نشرها وتبادلها من خلال

سياقات جماعية تعاونية، كما أن بناء الشبكات بين المدارس يمكن أن يسهم في حد ذاته في حفز الممارسين على بناء شبكات أكثر داخل المدارس.<sup>(73)</sup> وبالإضافة لما سبق، يمكن أن تسهم الشبكات التعليمية المهنية، كأحد الأشكال التنظيمية الجديدة، في الإصلاح التعليمي، من خلال ما يلي:<sup>(74)</sup>

- المساعدة في عملية تنفيذ السياسة التعليمية على المستوى الأفقي والرأسي.

-الإسهام في التغيير الثقافي وتغيير الاتجاهات والنظر للإصلاح التعليمي كنتاج لتفاعلات وممارسات عدد كبير من الأطراف المعنية.

- إتاحة الفرصة للقيادة والمسئولية التشاركية والموزعة وذلك بالاعتماد على الموارد المتاحة في المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية.

-الإسهام في بناء القدرات المدرسية كنتيجة لما يتيح الاندماج في الشبكات من بناء معارف جديدة وتعلم مشترك مما قد يؤثر بدوره على تحسين السياسة التعليمية العامة.

-تحول الاهتمام من التركيز على إحداث التغيير على المستوى الميكرو micro level (مستوى المدارس منفردة) إلى العمل على المستوى المتوسط meso level (بين المدارس والنظراء) كأساس لتعزيز الاتصالات ونشر الابتكار والتجديدات عبر كافة المستويات الميكرو والميزو والماكرو.

كذلك تكمن أهمية بناء القدرة التعاونية بين النظراء من المدارس والمهنيين من خلال التشبيك في أنها تمكن الممارسين والمدارس من إنجاز مهام استثنائية لا يستطيعون القيام بها منفردين كنتيجة لتيسير نشر المعرفة بشأن الممارسات المهنية الفعالة وإتاحتها بشكل يومي، والارتقاء بمستوى الالتزام والدافعية الجماعية الناتج عن العمل الجماعي.<sup>(75)</sup>

كذلك يعد التشبيك عاملاً أساسياً في بناء المعرفة وتبادلها وتوظيفها. وقد ازداد استخدام الشبكات كمصدر للمعرفة في حد ذاتها وكهيكل تنظيمي لتحسين الفعالية وكمصدر للتجديد فكثير من عمليات التجديد التربوي تحدث داخل الشبكات على النقيض من الهياكل الهرمية، فمبادرات التجديد الفعالة تتطوي على العمل الجماعي لمجموعة من المنظمات معاً وليس كفرادى.<sup>(76)</sup>

كذلك تتيح الشبكات الفرصة للأعضاء للوصول إلى مصادر متعددة للمعلومات، وتوفيرها لفرص تعلم مهني أكثر بكثير من التي توفرها الهياكل التنظيمية الهرمية، كما أنها تساعد الممارسين في بناء المعرفة والوصول للمعرفة الضمنية بشكل قد يصعب حدوثه داخل المنظمات. (77)

وبالإضافة إلى العديد من المخرجات الإيجابية للشبكات التعليمية، تسهم كذلك الشبكات الاجتماعية بين قادة المدارس وبينهم وبين قادة الإدارات التعليمية في دعم الاتساق في الممارسات التدريسية عبر المدارس داخل الإدارة التعليمية الواحدة، كما تتيح لمديري المدارس الفرص لتبادل الخبرات والتعلم من التجارب المهنية لزملائهم، والوصول إلى الموارد والتأثير على تدفقها داخل المدارس والإدارات التعليمية. (78)

وتلعب الشبكات - كآلية لتيسير التفاعل بين الممارسين - دورًا مهمًا في تمثيتهم المهنية واستدامتها فهي تمثل صورة من صور مجتمعات الممارسة غير الرسمية التي يندمج خلالها مجموعات من الممارسين في مبادرات مشتركة تسهم في تعزيز جودة أدائهم لأدوارهم وتحسين جودة الخدمة بشكل عام من خلال إسهامها في رفع معنوياتهم والارتقاء بمستوى مهاراتهم ومعارفهم المهنية. (79)

وفي حال غياب التوجيه بصورته الرسمية وضعف كفاءة التدريب أثناء الخدمة، يتيح التشبيك بين الممارسين والمنظمات من ذوي الفكر والاهتمامات المشتركة الفرص لتبادل الدعم غير الرسمي والتوجيه والنصح والإرشاد من خلال المناقشات والمقارنات غير الرسمية بين النظراء، حيث تتيح الشبكات نمطًا من التعليم والتدريب المعتمد على النظراء - الذين يعملون في الغالب داخل مدارسهم بشكل منعزل - يساعدهم على التكيف مع الضغوط والتعامل مع مهام العمل التي تتسم بالتعقيد، فالغذية الراجعة الإيجابية التي يتلقاها الممارسون والمنظمات من قبل نظرائهم كمرشدين غير رسميين ومن قبل تحالفات موثوق بها تعد مصدرًا مهمًا للنقد البناء تمكنهم من التفكير الجاد والمتعمق في ممارساتهم، وتحليلها، ونقدها بهدف تطويرها، واختبار صحة أفكارهم، والتفكير في رؤى بديلة، وتصحيح خططهم وتعديلها وفقًا لهذا التغيير في التفكير، كما تسهم الشبكات في الإبقاء على أفكارهم متجددة، ومواكبتهم باستمرار لكل جديد في مجالهم، ومراجعة عملهم وتقييمه، والحفاظ على القيم والمبادئ الأساسية للمهنة، وتطلعهم للارتقاء بمعايير الأداء ومقاومة التراخي وقبول الوضع الراهن. وبذلك تخلق

الشبكات غير الرسمية بيئة آمنة وداعمة مما يسهم في تكوين النظراء لهوية مهنية مترابطة وموحدة من خلال علاقاتهم وتفاعلاتهم البناءة.<sup>(80)</sup>

ويتضح مما سبق، الأهمية المتزايدة للتشبيك بين المدارس لتيسير التجديد والتغيير التعليمي والإسهام في الإصلاح على نطاق واسع نظرًا لقدرته الكامنة على إعادة تصميم الهياكل التقليدية للنظام التعليمي من خلال تعزيز التعاون والتنسيق بين المدارس، والقضاء على العزلة فيما بينها، والارتقاء بدعم النظراء من قادة ومعلمين لبعضهم البعض، وبناء قدراتهم التعاونية لبناء المعارف المهنية الجديدة وتبادل وتطبيق أفضل الممارسات والخبرات على مستوى النظام التعليمي ككل مما يتطلب الاهتمام به في السياق التعليمي والتخطيط له وتفعيل بين المدارس والممارسين.

### 3- التعلم في عصر الشبكات الإلكترونية

في ظل مجتمع المعرفة الرقمي، وانتشار مفاهيم الشبكات والتشبيك عبر تقنيات الاتصال الحديثة وتطبيقاتها المختلفة على شبكة الإنترنت، وما نتج عن ذلك من تغيير في الطرق التي يتعلم من خلالها الأفراد والجماعات والمنظمات ويتبادلون بها معارفهم وخبراتهم، ظهرت الحاجة إلى نظريات تعلم جديدة تعتمد على فكرة التعلم الشبكي والمعرفة الشبكية التي تعتمد على الوسائط التكنولوجية، ويكون فيها المتعلم الشبكي - سواء كان فردًا أو جماعة أو منظمة - مشارك ومتفاعل يتعلم من الخبراء والنظراء أينما كانوا.

وفي هذا الإطار كان لكل من جورج سيمينز George Siemens وستيفن داوونز Stephen Downes - الدور الأساسي في طرح نظرية الاتصالية Connectivism عام 2005؛ بوصفها النظرية المناسبة لتفسير كيفية حدوث التعلم في العصر الرقمي الراهن المعتمد على الشبكات الإلكترونية، وتؤكد النظرية على أثر التطور الهائل لتكنولوجيا الاتصالات في تغيير طبيعة التعلم ووسائله، وسياق المعرفة وسماتها خاصة من خلال ما أتاحة الفضاء الإلكتروني من انتشار هائل للمواقع والشبكات الاجتماعية.<sup>(81)</sup> كما تؤكد على الدور الكبير للشبكات الإلكترونية في إثراء التعلم المهني بين النظراء.<sup>(82)</sup>

وتوضح نظرية الاتصالية كيف أسهمت تقنيات الاتصالات عبر شبكة الإنترنت في إتاحة فرص جديدة أمام الأفراد للتعلم وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات، وتمثل



الشبكات الاجتماعية أحد هذه التقنيات إلى جانب متصفحات الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والموسوعات الإلكترونية، ومنتديات المناقشة عبر الانترنت، ويوتيوب، وغيرها.<sup>(83)</sup>

ويرى سيمينز أن نظريات التعلم السائدة كالنظرية السلوكية والنظرية المعرفية والنظرية البنائية لا تعكس طبيعة التعلم الذي يحدث في العصر الرقمي الراهن لاقتصارها على تفسير التعلم في البيئات التعليمية الرسمية والمنظمة، وعدم قدرتها على تفسير التعلم الذي يحدث في البيئات غير الرسمية والأقل تنظيمًا خاصة في ظل انتشار خدمات الجيل الثاني من الويب، وظهور العديد من شبكات ومجتمعات التعلم المعقدة البنية، وكذلك لإغفالها للتعلم التنظيمي الذي يحدث داخل المنظمات المختلفة واقتصارها على تفسير التعلم على مستوى الفرد. كما أنها لا تراعي الدور المهم للوسائل التكنولوجية المتقدمة في القيام بالعديد من العمليات المعرفية.<sup>(84)</sup>

ووفقًا لنظرية الاتصالية، فالتعلم ظاهرة شبكية يدعمها التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية والتكنولوجيا، وأن الجدوى الحقيقية للتعلم تكمن في تطبيق المعرفة أي أداء المهام بالطريقة المناسبة وفقًا للمعرفة المكتسبة لذا يعرف التعلم وفقًا لسيمينز بأنه المعرفة التطبيقية actionable knowledge، كما يرى أن النماذج الخطية/أحادية الاتجاه التقليدية للتعلم أصبحت عقيمة في عالم تحيط بأفراجه المعلومات عبر شبكة الانترنت من كل اتجاه، وأن المعرفة موزعة بين الأفراد والأجهزة والوسائل لا يملكها فرد واحد، ولا يمكن اكتسابها إلا من خلال التواصل مع تلك المصادر البشرية وغير البشرية.<sup>(85)</sup>

وبالتالي تفترض النظرية أن المعرفة موزعة عبر الشبكات وأن جوهر التعلم يكمن في قدرة الفرد أو المنظمة على الوصول إلى مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة والتي تمثل العقد في شبكة التعلم الفردي/التنظيمي والقدرة على الربط فيما بينها من خلال الاندماج بالشبكات التي تحوي هذه المصادر، والاستمرارية في تطوير شبكة المعارف الخاصة بالفرد/المنظمة بناء على الخبرة.<sup>(86)</sup> وتفسر هذه النظرية التعلم الذي يحدث في منشآت الأعمال التي تعتمد بشكل كبير على تواصل الفرد مع الآخرين ممن حوله لبناء المعرفة بما يسهم في الأداء الفعال للمهام، كما يفسر أيضًا التعلم

الحادث اليوم من قبل الأفراد عبر تواصلهم مع الآخرين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.<sup>(87)</sup>

وتتحدد مبادئ النظرية الاتصالية فيما يلي:<sup>(88)</sup>

- أ- يكمن التعلم والمعرفة في تنوع الآراء ووجهات النظر المختلفة.
- ب- يكمن التعلم في قدرة الفرد/ المنظمة على الربط بين مصادر المعرفة والمعلومات الموزعة عبر الشبكات.
- ج- قدرة الفرد/المنظمة على التعلم والحصول على المعلومات أهم من المعلومات التي يتم اكتسابها.
- د- يمثل تعزيز تقنيات الاتصال ووسائله والحفاظ عليها أمراً أساسياً لتيسير عملية التعلم المستمر.
- هـ- تمثل القدرة على رؤية الصلات بين المجالات والأفكار والمفاهيم المختلفة أحد المهارات الأساسية اللازمة للتعلم.
- و- تتمثل الغاية من كافة أنشطة التعلم عبر الشبكات في الحصول على المعرفة الدقيقة والمتجددة.
- ز- التعلم هو عملية بناء المعرفة، وليس مجرد استهلاكها.

وباستقراء ما سبق يتبين أن نظرية الاتصالية توضح تأثير تقنيات الاتصالات الحديثة على التعلم الفردي والتنظيمي، وتؤكد على الإطار الاجتماعي التفاعلي لبناء المعرفة، وتبادلها، وتطبيقها عبر الاندماج في الشبكات وما تتيحه من تواصل، وتفاعل، وتنوع، وانفتاح، واستقلال، مما يعكس القدرة الكامنة للتشبيك وإقامة الشبكات في تعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة، من خلال توظيف تطبيقات الويب كالبرمجيات الاجتماعية كالمدونات والفيديوهات واليوتيوب والموسوعات الإلكترونية، لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضائها وإتاحة الفرصة للنقاش وتبادل وجهات النظر والآراء والأفكار المختلفة بخصوص القضايا التعليمية والإدارية وبناء معارف مهنية جديدة وتطوير مهارات الأعضاء مما يسهم في دعم التجديد والابتكار في أدائهم وأداء مؤسساتهم.

وعلى ضوء ما سبق عرضه في هذا المحور يمكن القول أن التشبيك يعد مدخلاً لدعم الاتصال والعمل الجماعي الفعال بين المدارس كمنظمات ذات أهداف وأنشطة

واهتمامات مشتركة بهدف تنسيق جهودها وبناء قدراتها، وكذلك بناء المعرفة ونشرها وإثراء التعلم وتبادل الخبرات بين أعضائها، وأنه ثمة خصائص ومستويات عدة للشبكات التعليمية كما تتعدد الأطراف المعنية بها بداية من الممارسين من قادة المدارس والمعلمين ووصولاً إلى واضعي السياسات التعليمية الذين يستثمرون نتائج الشبكات الفعالة لتعزيز التحسين في الأداء المدرسي، كما يمكن القول بتعدد المقومات اللازمة لفعالية تلك الشبكات وأن فعالية القيادة الشبكية تشكل أحد أهم تلك المقومات، كما أن التشبيك يعد من أهم وسائل التعلم المهني والتعلم الذاتي في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي الذي يرتبط التعلم فيه بقدرة المعلمين والقادة على الاندماج في الشبكات المهنية بما يتيح من فرص للتفاعل الاجتماعي والانفتاح فيما بينهم. وفيما يلي عرض للمحور الثاني من محاور الإطار النظري للبحث والذي يتناول التشبيك وإدارة المعرفة في السياق التعليمي.

### المحور الثاني: التشبيك وإدارة المعرفة في السياق التعليمي

يتم في سياق هذا المحور تناول مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها الأساسية، وكذلك عرض لبعض نماذج وتطبيقات التشبيك في التعليم في بعض الدول وانعكاسها على إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### 1- مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها

في ظل النظر لرأس المال الفكري متمثلاً في المعرفة، والمبادرات الإبداعية للمورد البشري كأهم الأصول الاستراتيجية للمنظمات عامة- ومن بينها المنظمات التعليمية- التي يتم إدارتها بفعالية لتطوير أدائها، ظهرت الدعوة لإدارة المعرفة Knowledge Management (KM) داخل تلك المنظمات وفيما بينها كأحد مداخل الإصلاح التعليمي التي تسهم في بناء قدراتها التنافسية من خلال تيسير ودعم التعلم والتجديد داخلها.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة مكوناً أساسياً لسياسات، واستراتيجيات، وعمليات المنظمات، والشركات، والحكومات بتركيزها على التعلم والتدريب، ودعم العمل التشاركي والتعاوني، والسعي لتطوير الثقافة التنظيمية.<sup>(89)</sup> وقد أكدت نتائج العديد من

- الدراسات على العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة بعملياتها الثلاثة؛ بناء المعرفة وتبادلها وتطبيقها، وتحقيق فاعلية المنظمات وتحسين الأداء والابتكار.<sup>(90)</sup>
- وفي إطار تحليل مفهوم إدارة المعرفة ودورها الاستراتيجي في الارتقاء بأداء المنظمات، اختلفت الأدبيات في تعريفها وتحديد عملياتها الأساسية؛ وفيما يلي عرض لبعض التعريفات الواردة في الأدبيات لإدارة المعرفة حيث تعرف بأنها:
- عملية تقوم من خلالها المنظمة بإنتاج المعرفة، واكتسابها، وتنظيمها، وتبادلها، وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>(91)</sup>
  - قدرة المنظمة على بناء المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها واستعادتها، وتبادلها، وتطبيقها مما يدعم قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية واستدامتها. وتعكس تلك العمليات الطبيعة المعرفية والاجتماعية والهيكلية لإدارة المعرفة والتي تتجسد في معرفة الفرد وممارساته إلى جانب الممارسات الجماعية/ التنظيمية والثقافة السائدة بالمنظمة.<sup>(92)</sup>
  - نظام افتراضي للمعلومات خاص بالمنظمة يعمل على تنظيم المعرفة والخبرة التي يمتلكها الأفراد، ويسر تبادلها، وتكاملها، ويمكنهم من الوصول الافتراضي لغيرهم من العاملين ممن لديهم الخبرة في حل المشكلات التي يواجهونها بما يضمن حصول الفرد للمعرفة التي يحتاجها في الوقت المناسب.<sup>(93)</sup>
  - العملية التي تساعد المنظمة على تحديد المعلومات، والمعرفة، والخبرات المهمة بالنسبة لها، والحصول عليها، وتنظيمها، ونشرها، وتبادلها، ونقلها بعد أن كانت متفرقة ومنتشرة بين الأعضاء داخلها.<sup>(94)</sup>
  - عملية تحويل المعرفة الضمنية لأعضاء المنظمة لمعرفة صريحة ونشرها عبر المنظمة.<sup>(95)</sup>
  - مجموعة من الإجراءات، والبنى التحتية، والأدوات الفنية والإدارية المصممة بهدف إنتاج المعرفة داخل المنظمة، وتبادلها والارتقاء بها.<sup>(96)</sup>
- ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يتضح أنه على الرغم من اختلافها إلا أنه ثمة إجماع على النظر إليها كمجموعة من العمليات التي تسمح باستخدام المعرفة كأساس في إضافة قيمة للمنظمات. ومن ثم يمكن القول أن إدارة المعرفة تتعلق، في جوهرها، بتمكين أعضاء المنظمة -بصورة جماعية - من بناء

المعرفة وتبادلها وتطبيقها مما يسهم في تحقيقهم لأهدافهم المشتركة وتطوير الأداء التنظيمي. ويمكن توضيح تلك العمليات بشيء من التفصيل في الفقرات التالية. تشكل عملية بناء المعرفة أحد أهم الأسس لتقديم الخدمة التعليمية؛ فلكي تحقق أية جهود للتوسين التغيير المنشود، فيجب ألا يقتصر دور المدارس على اكتساب المعرفة من مصادرها المتاحة بل يجب أن تسهم في بناء معارف جديدة؛ ومن ثم يتمثل التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات التعليمية في تنظيم التعامل مع المعرفة بشكل يبسر البناء المستمر لها وتشاركها بين أعضاء المجتمع المدرسي على أن يبني أعضاء المجتمع ويطوروا الكفايات اللازمة التي تتيح لهم العمل كعمال معرفة knowledge workers قادرين على بناء معارف جديدة.<sup>(97)</sup> كذلك يرتبط بناء المعرفة بالاستعانة بمصادر المعرفة المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمستفيدين وقواعد البيانات والوثائق وغيرها.<sup>(98)</sup> وبوجه عام تعرف عملية بناء المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها حصول المنظمة على المعرفة سواء كانت تلك المعارف تم اكتسابها من مصادر خارجية أو بنائها داخل المنظمة.<sup>(99)</sup>

ولقد رادفت هرجريفز (2003) David Hargreaves في كتابه العمل بشكل أفقي Working Laterally بين بناء المعرفة الجديدة والتجديد والابتكار، فمعظم الابتكارات والتجديدات ما هي إلا بناء معارف جديدة بشأن الممارسات المهنية، ومن ثم فبناء المعلمين والقادة المندمجين في الشبكات لمعارف جديدة هو نتاج تعلمهم المشترك لكيفية العمل بشكل مختلف لتطوير أدائهم.<sup>(100)</sup>

كذلك تمثل عملية نشر المعرفة وتبادلها أحد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة؛ فقيمة المعرفة تزدهر أو تخبو وفقاً لمدى قناعة قادة المنظمات وإيمانهم بأهمية مشاركتها فيما بينهم وأن تلك المشاركة في المعرفة بين المنظمات ليست من قبيل الرفاهية ولكن من منطلق الأهمية الوجودية والتطويرية لهذه المؤسسات، ومن ثم ترجع أهمية تلك العملية من عمليات إدارة المعرفة في أنها تسمح بتدوير المعارف وتداولها بين العاملين، وبين المؤسسات وبعضها البعض مما يساعد على بناء معارف جديدة والإبداع والابتكار.<sup>(101)</sup>

ويطلق على هذه العملية مسميات أخرى كتناسم المعرفة، وتوزيع المعرفة، والتبادل المعرفي، والتشارك المعرفي. وهي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة من من

فرد لآخر ومن الأفراد للمجموعات ومن مجموعة لأخرى. ولقد ركزت العديد من الدراسات التي تمت على سياقات ومؤسسات مختلفة على هذه العملية باعتبارها أهم عمليات إدارة المعرفة.<sup>(102)</sup> ومن خلال تلك العملية يقوم الأفراد كأعضاء داخل نفس المنظمة أو داخل عدة منظمات بتبادل معارفهم الصريحة جنباً إلى جنب مع معارفهم الضمنية والتي تتمثل في النماذج الفكرية والمهارات التقنية والخبرات والتي يتم تناقلها عبر الملاحظة والتقليد والممارسة.<sup>(103)</sup> وترجع أهمية هذه العملية المحورية من عمليات إدارة المعرفة إلى ما تحققه من نشر وتداول للمعرفة مما يعزز من قيمة المعرفة في تطوير الأداء المدرسي، وتعزيز التعاون بين المدارس.

أما عملية **تطبيق المعرفة** فهي العملية التي يظهر من خلالها الاستثمار الفعلي للمعرفة التي تم بناؤها ونشرها وتبادلها،<sup>(104)</sup> الأمر الذي يظهر في تغيير معتقدات قادة المدارس والمعلمين وأفكارهم ورؤاهم ومن ثم تطوير ممارساتهم التدريسية والقيادية بما يساهم في تحسين إنجاز الطلاب.

ولقد ركزت العديد من الأبحاث في مجال إدارة المعرفة على دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التبادل المعرفي داخل المنظمات من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى كافة المعارف الصريحة المتوفرة عبر مستودعات المعرفة الخاصة بالمنظمة والتي تم الحصول عليها وترميزها ليسهل على أي من أعضائها الوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب. كما تم التركيز فيما بعد على المداخل القائمة على الأفراد ودور رأس المال الفكري والتعاون الفعال بين أعضاء المنظمات في اكتساب المعرفة وتبادلها بهدف تطبيقها.<sup>(105)</sup>

وفي ظل السياقات العالمية المتغيرة والتي يتفاعل خلالها الأفراد والمنظمات عبر نطاقات جغرافية واسعة تحول التركيز إلى الأبعاد الاجتماعية لإدارة المعرفة وكيفية حفز الأفراد على بناء المعرفة وتطبيقها وتبادلها للخبرات المهنية في عملهم اليومي من خلال دعم تعاونهم وتواصلهم الاجتماعي الفعال والتشبيك الإلكتروني فيما بينهم فيما يعرف بالمجتمعات الشبكية *online communities*. مع التأكيد على ضرورة توافر رأس المال الاجتماعي في تلك المجتمعات بأبعاده المتمثلة في رأس المال الهيكلي ورأس المال المعرفي ورأس المال الخاص بالعلاقات بما ينطوي عليه من تفاعل اجتماعي بناء وثقة متبادلة والعمل وفقاً لمبدأ التبادلية/ المنفعة المتبادلة

recopricity والتوحد مع المجموعة إلى جانب الاتساق في الرؤية والأهداف واللغة المشتركة مما يؤثر بشكل إيجابياً على عمليات إدارة المعرفة خاصة التشارك المعرفي. (106)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مبادرات إدارة المعرفة لا تعنى فقط بإدارة المعلومات والمعرفة من حيث بنائها، ونشرها، وتطبيقها، بل تعنى أيضاً بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، وتحفيزهم على تبادل معارفهم وخبراتهم، لضمان وصول المعرفة لمن يحتاجها على اعتبار أن إدارة المعرفة تتم في سياق اجتماعي، تقوم على التفاعلات والتبادلات الاجتماعية، ويلعب العامل البشري فيها الدور الأكبر، ومن ثم، فتبني المنظمات التعليمية لأنظمة ومبادرات إدارة المعرفة من شأنه تشجيع قادتها ومعلميها على التعاون والتفاعل، وحفزهم على نشر معارفهم وخبراتهم وتبادلها بشفافية، وبشكل مستمر، لدعم بعضهم البعض بما يسمح بإتاحة المعلومات والمعارف لمن يحتاجها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

ومن المتطلبات اللازم توافرها لنجاح مبادرات إدارة المعرفة بالمنظمات ما يلي: (107)

- إعادة صياغة للهيكل التنظيمي؛ فالمنظمات التي يشكل التجديد والابتكار أهم أصولها يناسبها الهيكل التنظيمي الأفقي الذي يسمح بتمكين الأفراد، ويتسم بقلة المستويات الإدارية، ويحفز العاملين على تبادل المعلومات وإدراجها.
- الاهتمام بالعنصر البشري الذي يقوم بتوليد المعرفة وذلك من خلال اتباع ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية من أولى عملياتها والتي تتمثل في استقطاب الأفراد ذوي المعرفة الذم من شأنهم إضافة قيمة للمنظمة، ثم عمليات تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب وتقويم الأداء، وتحفيزهم من خلال نظم التعويض.
- إتاحة ثقافة تنظيمية مناسبة قوامها التعاون، والانفتاح، وتبادل المعرفة بين العاملين حيث يشكل التعاون والاستعداد لتبادل المعرفة والخبرات أساساً لإدارة المعرفة.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية جيدة، ويتطلب ذلك توفر أدوات تكنولوجية المعلومات والاتصالات المناسبة والكافية لتوليد المعرفة، وتنظيمها، وتبادلها،

وتطبيقها، وفي أي نظام لإدارة المعرفة يجب توافر ثلاث بنى تحتية تكنولوجية أساسية تتمثل في البنية التحتية اللازمة لتنظيم المحتوى المعرفي، والبنية التحتية اللازمة للبحث عن المعلومات بعد تنظيمها، والبنية التحتية اللازمة لتحديد الخبرات المهمة والخبراء داخل المنظمة وخارجها مما يمكن قادة المنظمات من اتخاذ قرارات سليمة من خلال الاستفادة بخبرات وآراء الخبراء ذوي التجربة.

## 2- تطبيقات ونماذج للتشبيك في التعليم وانعكاسها على إدارة المعرفة

### بالمؤسسات التعليمية

يزخر المشهد التعليمي بتطبيقات عديدة للتشبيك في التعليم Networking in education. ولقد كان للمملكة المتحدة السبق في الاهتمام بالتشبيك بين المدارس كجزء مكمل لسياستها التعليمية، ويرجع الاهتمام الكبير بالشبكات التعليمية إلى الاعتقاد بأن تحقيق الهدف الأساسي من الإصلاح التعليمي والذي يتمثل في تحقيق نظام تعليمي عالمي لا يتحقق إلا في وجود مدارس قوية، وأن الأساس وراء تلك القوة واستدامتها يكمن في التعاون بين المدارس، ومن ثم تم الاهتمام ببناء القدرة التعاونية collaborative capacity للمدارس وتعزيزها عبر النظام المدرسي ككل كأحد أهم الأولويات في أجندة الإصلاح المدرسي بالمملكة المتحدة، وعلى الرغم من اندماج المعلمين والقادة والمدارس منذ فترة طويلة بشكل أو آخر في أنشطة تعاونية إلا أن جهود الإصلاح الجديدة تسعى لبناء تلك القدرة التعاونية إيماناً بدورها المهم والأساسي في التجديد والابتكار وبناء المعرفة وإدارتها في النظام المدرسي في المستقبل. (108)

ومن أبرز التطبيقات على التشبيك والشبكات التعليمية نموذج مجتمعات التعلم الشبكية Networked Learning Communities (NLCs) وقد انتشر هذا النموذج بشكل كبير في إنجلترا كما انتشر في دول أخرى كنيوزيلندا وسنغافورة. (109) وفيما يلي تفصيل لهذا النموذج باعتباره من أهم التطبيقات على التشبيك في التعليم بهدف تعزيز إدارة المعرفة داخل المدارس وبينها.

### أ- نموذج مجتمعات التعلم الشبكية:

بوجه عام، يمثل مفهوم مجتمعات التعلم الشبكية تطوراً لمفهوم مجتمعات الممارسة Communities of Practice (CoP) الذي يقوم على فرضية أساسية مؤداها أن التعلم عملية اجتماعية ولا يمكن فصله عن السياق الاجتماعي الذي يحدث فيه،



وتعرف مجتمعات الممارسة بأنها مجموعة من الأفراد يتشاركون شغفًا أو اهتمامًا بعمل ما يقومون به، ويتعلمون من خلال تفاعلهم الدوري كيف يطورون من أدائه، ويمكن لتلك المجموعة أن تتشكل بصورة تلقائية/حرة كنتيجة لاشتراك أعضائها في الاهتمامات في مجال محدد، كما يمكن أن تتشكل بشكل متعمد بهدف اكتساب المعرفة في مجال ما، ومن خلال عملية تشارك المعلومات والخبرات مع المجموعة يتسنى للأفراد التعلم من بعضهم البعض، وحل ما يواجههم من مشكلات، كما تتاح لهم الفرصة للتنمية الذاتية والمهنية.<sup>(110)</sup>

ومع التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وما صحبه من تزايد لدور الشبكات المهنية كأحد الأشكال التنظيمية المؤثرة في التحسين المدرسي، ظهرت مبادرات مجتمعات التعلم الشبكية مستثمرة الانتشار الواسع للشبكات كأحد آليات العمل الجماعي التعاوني التي لها القدرة على تناول إحدى المشكلات الخاصة بالممارسات التعليمية أو الإدارية ومحاولة حلها، وخلق مستوى من التعلم الشامل والمتعمق اللازم للممارسين لإحداث التغييرات التي تسفر عن تحسين حقيقي في إنجاز الطلاب.<sup>(111)</sup>

وينظر لمجتمعات التعلم الشبكية باعتبارها استراتيجية للتعلم الأفقي من النظراء تهدف إلى الارتقاء بالتعلم بين المدارس school-to school learning وبين الممارسين من قادة ومعلمين من خلال المداخل المتوجهة نحو البحث والاستقصاء التعاوني collaborative enquiry-oriented approaches، والعمل بمبدأ المنفعة المتبادلة reciprocity principle بين المدارس، والمنفعة العامة لصالح النظام التعليمي ككل بهدف تحسين جودة تعلم الطلاب والتنمية المهنية وبناء معارف مهنية جديدة (الابتكار)، وتوثيقها، ونشرها، وتطبيقها بما يسهم في تحسين الممارسات الإدارية والتعليمية.<sup>(112)</sup>

وثمة العديد من التعريفات لمجتمعات التعلم الشبكية والتي وردت في الأدبيات المختلفة التي اهتمت بالتنظير لتلك الظاهرة المهمة. فقد تم النظر إليها باعتبارها مجموعات من المدارس تعمل معًا بطرق مقصودة، وتشكل فيما بينها شبكات الكترونية بهدف تدعيم مجتمعات التعلم المهنية داخل كل مدرسة، ومساعدتها على بناء قدرتها على التعلم التعاوني، وعلى ممارسة القيادة التعليمية بصورها الرسمية وغير الرسمية، وتركيز اهتمامها على تعلم الطلاب.<sup>(113)</sup> وعليه، فمجتمعات التعلم المهنية داخل

المدارس تشكل الأساس لبناء مجتمعات التعلم الشبكية على المستويات المحلية والقومية.

كذلك ينظر لمجتمعات التعلم الشبكية كمجموعات من الأفراد من مدارس مختلفة يتفاعلون عبر شبكة ويندمجون خلالها في أنشطة تنموية هادفة ومستدامة، مستثمرين في ذلك مصادر المعارف المتاحة من خلال النظريات ونتائج الأبحاث وأفضل الممارسات، إلى جانب معارفهم الضمنية وخبراتهم، ويقومون من خلال تعاونهم ببناء معارف جديدة وهم في ذلك يتعلمون مع بعضهم البعض ومن بعضهم البعض. (114) ويعمل أعضاء هذه المجتمعات كفريق له رؤية مشتركة، يحاولون الاستفادة من بعضهم البعض ومن مجتمعات أخرى يندرجون فيها برؤية مختلفة مشكلين شبكة من العلاقات والمعارف، للتفكير والإبداع وحل المشكلات واكتساب معارف ومهارات، وبناء معارف جديدة وتطبيقها. ويتصف أعضاء هذه المجتمعات بالدافعية للتعلم المستمر والانفتاح على الآخرين. (115)

ومن خلال أنشطتها المختلفة، تستهدف مجتمعات التعلم الشبكية بشكل أساسي بناء المعرفة، وتبادلها على نطاق واسع وتطبيقها وذلك من خلال توافر عدد من الخصائص الأساسية للشبكات وتعد بمثابة الشروط اللازمة لتحقيق ذلك. وتتمثل تلك الخصائص في التركيز على تعلم الطلاب والمعلمين والقادة، وممارسة الأعضاء الشبكة للقيادة بصورتها الرسمية إلى جانب القيادة غير الرسمية والتوزيعية، وتوافر العلاقات الإيجابية والتعاون الفعال فيما بين الأعضاء، وبناء قدرتهم على البحث التعاوني والتفكير النقدي المشترك. (116)

كذلك، تسعى مجتمعات التعلم الشبكية ككيانات اجتماعية ذات أهداف محددة إلى تعزيز نشر أفضل الممارسات وتدعيم التنمية المهنية للمعلمين، ودعم بناء القدرات المدرسية، وإيجاد هيكل تنظيمي مرن يتوسط ما بين الهياكل المركزية واللامركزية، والإسهام في عملية إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، وإعادة بناء ثقافتها التنظيمية، والتغيير في فكر وممارسات المهنيين داخل المدارس من خلال بناء معارف جديدة وتبادلها وتطبيقها بهدف تحسين إنجاز الطلاب. (117) كذلك تهدف تلك المجتمعات إلى دعم مجتمعات التعلم القوية والمؤثرة القائمة بالفعل داخل المدارس من خلال اندماجها في شبكات قوية عبر المدارس. (118)

وتسهم مجتمعات التعلم الشبكية في تحسين إنجاز الطلاب من خلال التغييرات الإيجابية التي تحدثها في فكر قادة المدارس، ومعلميها، وممارساتهم المهنية اليومية، وفي الهياكل التنظيمية الأمر الذي يعد نتاج التعلم المهني والتغيير المفاهيمي الذي يتيح التفاعل بين المدارس الأعضاء في الشبكات؛ حيث تمكن الشبكة أعضائها من توثيق ونشر الأفكار والأنشطة التي يمكن أن تؤثر على أداء المهنيين داخل مدارسهم. (119)

ومن أهم الركائز التي تقوم عليها مجتمعات التعلم الشبكية ما يلي: (120)

- التأكيد على التعلم المستمر وبناء المعرفة وليس مجرد اكتسابها.
- التأكيد على بناء العلاقات بدلاً من التنظيم الهرمي.
- تشجيع التفاعل الديناميكي بدلاً من الاستقرار وتثبيت الوضع الراهن.
- تحقيق الاتصال والارتباط بين المدارس بدلاً من الانغلاق على الذات.
- الاهتمام بالفرص المتعددة بدلاً من الحلول الوحيدة.
- التوجه نحو التجديد والإبداع بدلاً من الرقابة.
- التأكيد على التعاون بدلاً من المنافسة.
- التركيز على الكل بدلاً من التركيز على الأجزاء.
- التركيز على التأمل والتفكير النقدي المشترك للممارسات التقليدية.
- التأكيد على بناء القدرة المدرسية على التحسين.

ومن أهم الأسس لنجاح مجتمعات التعلم الشبكية: تنوع الآراء، والاستقلالية، واللامركزية. ولتحقيق تلك الأسس يتطلب الأمر إدراك أعضاء الشبكة أن الأساس في قوتها يكمن في وجود قدر من التباين بين الرؤى المطروحة بشأن القضايا المثارة مما يزيد من نطاق البدائل المطروحة أمامهم لاتخاذ قرار ما، أو حل لمشكلة، أو لتعزيز القدرات. كما يجب أن يدركوا أهمية استقلال الأعضاء وأهمية تحرر كل عضو من شعوره بضرورة الاتفاق مع الآخرين، وشعوره بالحرية والراحة في عرض أية آراء حتى وإن كانت غير شائعة أو جديدة مما يضمن تعدد البدائل، أما مفهوم اللامركزية فيؤكد على التسليم بأن مبادئ التنوع والاستقلال لا تنشأ من خلال مجموعة من الأوامر

والتوجهات التي تسير من أعلى إلى أسفل وإنما تتبع من الاحتياجات الفعلية لتحديد المشكلات الخاصة بالممارسات وإيجاد الحلول لها. (121)

وقد قامت الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في إنجلترا The National College for School Leadership (NCSL) والتي عرفت فيما بعد بالكلية الوطنية للتدريس والقيادة The National College for Teaching and Leadership (NCTL) بتصميم برنامج مجتمعات التعلم الشبكية والذي يعد أكبر مبادرة على مستوى النظم التعليمية في العالم للتشبيك بين المدارس school-to-school networked initiative كبرنامج للبحث والتطوير، وتقديم المعلومات لوضعي السياسات التعليمية بشأن ما يمكن تحقيقه حال تعاون المدارس معًا بشكل مقصود. كما تم التركيز في البرنامج على تحديد السمات المهمة لنجاح هذه المجتمعات. (122)

وتعكس هذه المبادرة توجه إنجلترا نحو التحسين الذاتي للنظام التعليمي self-improving school system/school-led system والتوجه نحو الدعم الذاتي للنظام المدرسي من داخله school self-supporting system والسعى لتهيئة المقومات اللازمة لتحقيقه بدعم قدرة المدارس على التحسين من خلال تعزيز قدراتها التعاونية بالتشبيك فيما بينها، وحفز المدارس ذات الأداء المتميز على تقديم الدعم للمدارس الأقل تميزًا من خلال تقييم النظراء على المستوى الأفقي lateral peer review. ويقوم هذا التوجه في السياسة التعليمية في إنجلترا على الاعتقاد بأن تعزيز التعاون بين النظراء من مدارس ومهنيين وقادة يعد الركيزة الأساسية للتحسين المدرسي نظرًا لما يتيح هذا التعاون من فرص لتبادل الخبرات والمعرفة وتحويلها لممارسات داخل وخارج مدارسهم ومن ثم الارتقاء بالأداء المدرسي، وذلك في ظل إتاحة القادة على المستويات المختلفة لثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتأمل الناقد. (123)

وتم وفقًا للبرنامج بناء العديد من الشبكات الممولة من قبل الحكومة government-sponsored networks لتشجيع ودعم التعلم التعاوني collaborative learning على كافة مستويات النظام التعليمي، وتم النظر لمجتمعات التعلم الشبكية، في إطار هذا البرنامج، كمجموعات من المدارس تعمل معًا بهدف تحسين جودة التعلم المهني وتعزيز القدرة على التحسين المستمر في أدائها.

وتشكلت المبادرة من 132 شبكة وبلغ عدد المدارس المشتركة بتلك الشبكات 1500 مدرسة، وبلغ عدد المعلمين 43 ألف معلم، كما بلغ عدد الطلاب 690 ألف طالب. (124)

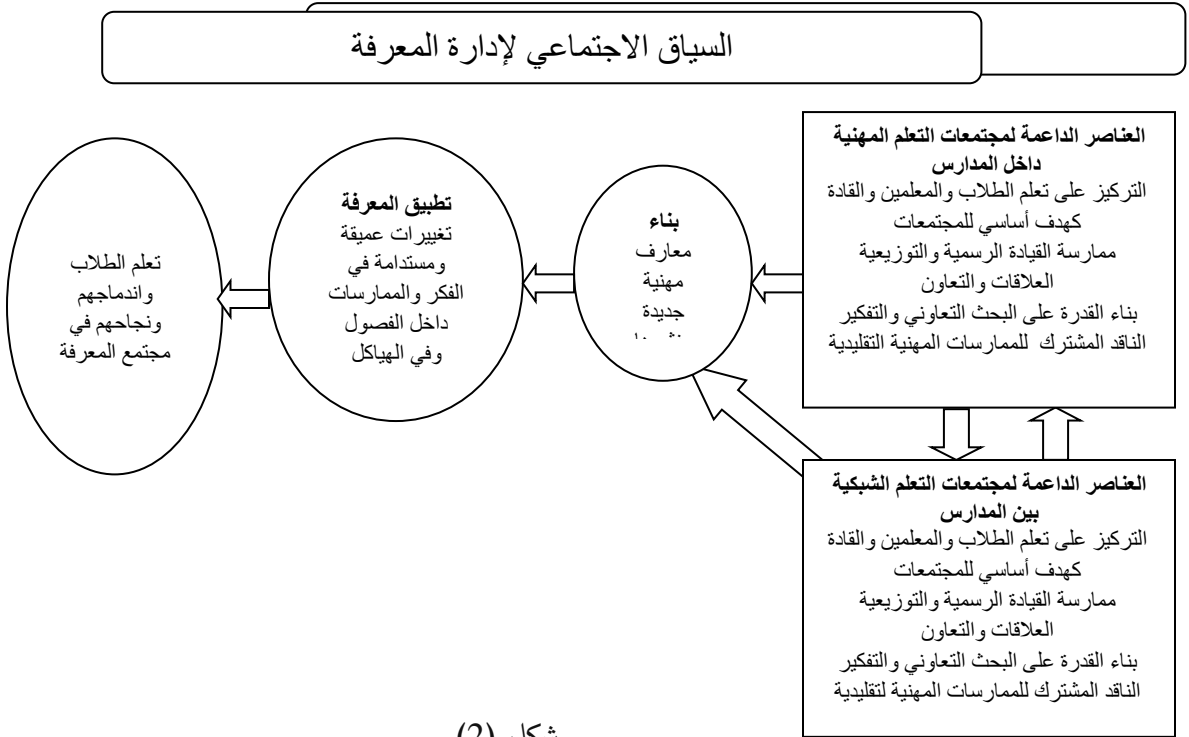
أما في نيوزيلندا، فقد استهدفت مبادرة مجتمع التعلم الشبكي The Network Learning Community (NLC model) والتي بدأت عام 2008 دمج مجموعات من قادة المدارس في مجتمعات تعلم شبكية، لتطوير فهمهم للمنهج النيوزيلندي، ومميزات تطبيقه، ودعم تنفيذه في مدارسهم وإجراء عمليات التقييم. وتدار هذه المجموعات من قبل قادة من داخل المجموعة يعملون كميسرين ومنسقين ويعرفون بقيادة القطاع، ويتم توفير فرص التنمية المهنية لهم لتنمية قدرتهم على قيادة المجتمع الشبكي، ويعاونهم مستشارون لتقديم النصح وتوجيههم. وتم وفقاً للمبادرة تقديم منح إضافية لمقدمي الخدمة لبناء مجموعات مهنية من المدارس؛ وهدفت هذه المنح إلى تنمية القدرة على القيادة في كل شبكة، وهدفت هذه المجتمعات الشبكية إلى تبادل أعضائها من القادة لأفكارهم ومعارفهم وخبراتهم المختلفة المرتبطة بأدائهم لمهامهم داخل مجتمعات التعلم الشبكية الخاصة بهم، وتطبيق ما يتعلمونه في مدارسهم، ثم العودة تبادل الأفكار والخبرات والمعارف مرة أخرى داخل الشبكة. (125)

ولتعزيز التبادل المعرفي عبر مجتمعات التعلم الشبكية في نيوزيلندا وتيسيره، تم استثمار الموسوعات الإلكترونية the wikis كأحد البرمجيات مفتوحة المصدر خاصة على مستوى المقاطعات التي تغطي مساحات شاسعة وتنتشر فيها المدارس على نطاق جغرافي واسع حيث تستخدم تلك البرمجيات كمركز محوري لنشر المعلومات والمعارف المهنية الجديدة وتجميعها. وبوجه عام، تستثمر جميع المناطق في نيوزيلندا مواقع الموسوعات المحلية wikispaces يتم من خلالها نشر المصادر التعليمية والمعرفية المحلية بالإضافة إلى الموسوعة الوطنية the national wiki. (126)

وفي سنغافورة يعد برنامج مجتمعات التعلم الشبكية أحد برامج التنمية المهنية الرئيسة للمعلمين، ويمثل شبكات للمعلمين عبر مدارس مختلفة يتعلمون معاً بشكل تعاوني، وقد صممت أكاديمية المعلم في سنغافورة هذا النموذج وتبنته لتيسير نمو هذه المجتمعات وتعزيز تعلم أعضائها ونموهم المهني. (127)

ومن خلال تقييم مبادرة مجتمعات التعلم الشبكية في المملكة المتحدة وعدد من الدول الأخرى كنموذج أساسي للتشبيك بين المدارس، تم استخلاص نموذج نظري

يوضح أثر تلك المجتمعات - كأحد الأشكال التنظيمية- في إدارة المعرفة في السياق التعليمي بإسهامها الفاعل في دعم مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس الأعضاء في تلك الشبكات وتطوير القيادة على كافة المستويات. (128) ويمكن توضيح هذا النموذج النظري لمجتمعات التعلم الشبكية من خلال الشكل التالي: (129)



شكل (2)

نموذج مجتمعات التعلم الشبكية ودورها في إدارة المعرفة في السياق التعليمي ويشير النموذج إلى وجود أربعة عناصر داعمة تسهم في تهيئة الظروف المواتية لبناء المعارف الجديدة وتبادلها كأساس لتحقيق تحسينات جوهرية في الممارسات وهو ما يعكس التطبيق الفعلي للمعارف الجديدة بما يسهم في تحسين إنجاز الطلاب. وتمثل تلك العوامل خصائص أساسية لمجتمعات التعلم الشبكية وتعمل على مستويين: مستوى المدارس ومستوى الشبكات. وتتحدد هذه العوامل في التركيز على الارتقاء بتعلم الطلاب والمعلمين والقادة كهدف أساسي لمجتمعات التعلم الشبكية، والعمل التعاوني، وممارسة البحث التعاوني *collaborative enquiry* والتفكير الناقد المشترك من قبل الأعضاء لأفكارهم وممارساتهم اليومية التقليدية، وممارسة القيادة التعليمية بصورة

رسمية وغير رسمية من خلال تنمية قدرة الأعضاء على القيادة الموزعة، ويمكن عمل الشبكة في بناء القدرة لدى المدارس في تلك الجوانب.<sup>(130)</sup>

ويؤكد النموذج على أنه بينما تؤدي الشبكة دورها فيما يرتبط ببناء القدرة لدى المدارس من خلال تعزيز العوامل الداعمة لإدارة المعرفة، إلا أن المدرسة لا تزال الأساس في إثراء التعلم المهني الذي يسهم في تغيير التفكير والممارسة. ويعني ذلك أن الشبكة لا تتجاهل التعلم المهني على مستوى المدرسة؛ بل تعمل على تعزيزه والارتقاء به من خلال دعم مجتمع التعلم الموجود داخل المدرسة وضمان تركيز المدرسة على تعلم الطلاب وإنجازهم كهدف رئيس، وتنمية مهارات البحث التعاوني ومهارات القيادة التعليمية الرسمية وغير الرسمية. ويقترح النموذج أن المدارس التي تتوفر فيها هذه العوامل الداعمة يمكنها نشر أفكارها وممارساتها المتميزة ورفعها على الشبكة باعتبارها عضو في مجتمع التعلم الشبكي؛ والتي من الممكن بعد ذلك التأمل فيها بشكل جماعي من قبل الأعضاء وإعادة تشكيلها وتعديلها ونشرها لمواقع أخرى مما يسهم بالارتقاء بتعلم الشبكة ككل، كما يمكن للمدارس تحميل الأفكار والممارسات من على الشبكة لدعم بناء المعرفة وتشاركها وتطبيقها على المستوى المدرسي.<sup>(131)</sup>

ويؤكد النموذج على السياق الاجتماعي لإدارة المعرفة كما يتضح ارتباط عمليات إدارة المعرفة بعضها ببعض وتكاملها فبناء المعرفة المهنية وتشاركها هو الذي يشكل الأساس لتغيير الممارسات من خلال تطبيق المعارف الجديدة.

وباستقراء ما سبق، يتضح الدور الذي تلعبه مجتمعات التعلم الشبكية كنموذج من نماذج التشبيك في التعليم، في إثراء التعلم الأفقي بين مجموعات من المعلمين أو القادة من مدارس مختلفة، على المستويين المحلي أو القومي حيث يتواصل أعضاؤها عبر شبكة الإنترنت، ويتشاركون معارفهم الضمنية وخبراتهم، ويناقشون قضايا تعليمية أو تنظيمية أو إدارية مهمة بالنسبة لهم، ويتبادلون المصادر، ويقترحون حلول للمشكلات التعليمية التي تواجههم، كما يتضح أن بناء المعارف المهنية الجديدة وتبادلها وتطبيقها يعد من أهم أهداف تلك المجتمعات، كذلك يتضح أن قوة تلك المجموعات تكمن في عملها وتعلمها التعاوني لتحقيق هدف مشترك هو تحسين تعلم الطلاب.

### ب- نماذج أخرى للتشبيك بين المدارس في بعض الدول:

وإلى جانب نموذج مجتمعات التعلم الشبكية، هناك العديد من النماذج الأخرى للتشبيك في دول مختلفة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، وإيماناً من السلطات التعليمية بأن تحسين تعلم الطلاب يعتمد بشكل كامل على التحسين في تعلم المعلمين أولاً، تمثلت أهم توجهات السياسة التعليمية في الإصلاح المدرسي نحو مناخضة العزلة بين المعلمين، وتعزيز تعلمهم المهني من خلال التشبيك بين المعلمين عبر المدارس المختلفة وإتاحة الفرصة لهم للوصول إلى الخبرات الخارجية في مجال تخصصهم والمناهج التي يقومون بتدريسها، ووفقاً لهذا المدخل يتعلم المعلمون من خلال سلسلة من الاجتماعات المباشرة والافتراضية قد تستمر لسنوات. (132)

ولقد تزايد في شمال الولايات المتحدة انتشار الشبكات المبنية بشكل حر ومستقل organic networks للمعلمين والمديرين دون بنية تحتية رسمية ممولة من قبل الحكومة، وبعض هذه الشبكات تربط المعلمين والمدارس أو كلاهما معاً على المستوى القومي، أو على مستوى الولايات أو المقاطعات، وعلى سبيل المثال فمشروع الكتابة القومية The National Writing Project يمثل شبكة على المستوى القومي للمعلمين للارتقاء بتعليم الكتابة في المدارس وتنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم في هذا المجال. (133)

ومن الشبكات المستقلة التي تمت إجازتها حكومياً من قبل السلطات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية اتحاد التغيير التعليمي Consortium for Educational change (CEC) وهو يمثل شبكة من الإدارات التعليمية في ولاية إلينويس Illinois نشأت بهدف تحسين إنجاز الطلاب وتعلمهم بتقديم المساعدة للإدارات المدرسية الأعضاء والمدارس لكي تصبح منظمات تعاونية ذات أداء مرتفع، وقادرة على تحقيق التميز الأكاديمي لطلابها، ويعد من أهم مقومات الإطار العام لتحقيق التغيير بتلك المدارس هو دعم التعاون بين معلميه وقادتها، ويعد من أهم شروط الانضمام لتلك الشبكة التي بدأت عام 1987 وتضم ما يزيد عن 90 إدارة تعليمية حتى الآن هو موافقة مدير الإدارة التعليمية district superintendent ورئيس مجلس إدارتها board president وممثل نقابة المعلمين على العمل معاً لتحسين تعلم الطلاب وإنجازهم، كذلك يسهم الاتحاد في تطوير أداء المدارس والإدارات التعليمية من خلال بناء علاقات تعاونية بين النقابات unions ومديري المدارس والمجالس المدرسية،



وكذلك من خلال توفير خدمات استشارية كاملة تبني القدرة على تحقيق التغيير طويل المدى على كافة مستويات النظام المدرسي. (134)

كما توجد بمنطقة خليج سان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية شبكة للمدارس تعرف باتحاد الإصلاح المدرسي بمنطقة الخليج the Bay Area School Reform Collaborative (BASRC) وتتعاون تلك المدارس معًا لتحقيق إصلاح تعليمي قائم على مبدأ تحقيق المساواة والعدالة equity minded school بين كافة الطلاب فيما يرتبط بحقهم في الحصول على تعليم متميز وتحقيق إنجاز أكاديمي مرتفع. (135)

وفي مقاطعة كولومبيا البريطانية British Columbia بكندا تربط شبكة المدارس القائمة على الأداء the Network of Performance Based Schools (NPBS) المدارس التي تركز على التقويم من أجل التعلم "Assessment for Learning". (136) كما نظمت إدارة يورك التعليمية The York Region District School Board - ثالث أكبر إدارة تعليمية في مقاطعة أونتاريو بكندا والتي تضم ما يزيد عن 200 مدرسة- ما يقرب من 22 شبكة من المدارس الابتدائية تركز كل منها على قضية مشتركة. (137)

ومن الشبكات التي استهدفت أهدافًا طويلة الأجل وتطلبت بنية تحتية أكثر استقرارًا واستمرارية اتحاد التعلم the Learning Consortium ويمثل شراكة بين المدارس والجامعات شملت أربع إدارات تعليمية في ولاية أونتاريو بكندا ومعهد أونتاريو للدراسات التربوية بأونتاريو the Ontario Institute for Studies in Education (OISE) وجامعة تورونتو (UT) University of Toronto واستهدفت تحسين جودة التعليم المقدم للطلاب من خلال التنمية المهنية للمعلمين والتطوير المدرسي. (138)

كذلك تعد مبادرة "القادة القوميون للتعليم" National Leaders of Education (NLEs) من أهم المبادرات التي قامت بها الكلية الوطنية للتدريس والقيادة في إنجلترا The National College for Teaching and Leadership (NCTL) للتشبيك بين النظراء من الممارسين والمدارس، وعقد الشراكات والتحالفات فيما بينهم، ودعم التعاون ونشر أفضل الممارسات فيما بينها، ويتم وفقًا لهذه المبادرة استثمار جهود قادة المدارس ذات الأداء المتميز ممن يمتلكون خبرات وتجارب ناجحة في مدارسهم في

تقديم الدعم لمدارس أخرى ذات أداء متدني، وذلك بعد تقدمهم بطلب للسلطات التعليمية والوفاء بمجموعة من المتطلبات، وإجازتهم للقيام بهذا الدور من خلال تقييم الأدلة على جهودهم التعاونية السابقة في دعم مدارس أخرى. وحال حصولهم على هذه المكانة، تعمل مدارسهم كمدارس قومية داعمة National Support School (NSS) أو مدارس تعليمية Teaching Schools لغيرها من المدارس ممن تأتي نتيجة تقييم أدائها من قبل وزارة التعليم ممثلة في جهاز التفنيش الأوفستيد أنها بحاجة إلى تحسينات كبيرة أو المدارس ذات الأداء المنخفض أو التي تواجه تحديات في جوانب معينة من الأداء سواء كانت هذه المدارس داخل أو خارجها نطاقهم الجغرافي. (139)

وتزامناً مع برنامج "قادة التعليم القوميين" ظهرت أيضاً مبادرة "المدارس التعليمية" Teaching Schools أو "المدارس القومية الداعمة" National Support Schools (NSS). وتحدد الكلية الوطنية للتعليم والقيادة أيضاً معايير التأهيل لهذه المكانة، وتمثل تلك المدارس الرائدة مراكزاً للتميز؛ تقوم بتحديد وتطوير وتنسيق الخبرات ذات الأثر الإيجابي على تحسين إنجاز الطلاب، وتعمل من خلال شبكة من المدارس لتحسين نتائج الطلاب، والحد من أعداد المدارس ذات الأداء المتدني، وزيادة أعداد المدارس المتميزة. (140)

وتسعى مبادرة المدارس التعليمية Teaching Schools لبناء اتحادات فعالة بين المدارس وتعمل بتوجه استراتيجي مع غيرها من شبكات المدارس الأخرى وموردي خدمات التدريب والاستشارات وغيرها من الخدمات داخل نطاقها الجغرافي لضمان بناء قدرة كل مدرسة على قيادة التحسين، وتحدد أهم أدوار "المدارس التعليمية" في العمل مع مدارس أخرى لتقديم تدريب عالي الجودة لمعلميها الجدد وذوي الخبرة وتمييزهم ودعمهم، ودعم قدرة المدارس على نشر الممارسات المتميزة وتبادلها مع المدارس ذات الأداء المتدني، وتصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين والقيادات التي تقي بالاحتياجات الفعلية للمدارس بالاعتماد على نتائج البحوث عبر شبكتهم، وتقديم برامج التوجيه والإرشاد، وتقييم أثر التنمية المهنية عبر الاتحاد، وتوفير الفرص لإجراء بحوث الفعل التي تقوم بها المدارس school-led research. (141)

ومن الأمثلة على شبكات المدارس الداعمة شبكة كمبريدج للمدارس التعليمية Cambridge Teaching Schools Network وهي تمثل تعاونًا من عدد من تحالفات المدارس التعليمية Teaching School alliances يتضمن ست مدارس داعمة، وتغطي الشبكة نطاقًا جغرافيًا كبيرًا مركزه مدينة كمبريدج، وتعمل تلك المدارس مع عدد من الشركاء الاستراتيجيين يتمثلون في جامعة كمبريدج ومعهد التعليم يو سي إل Anglia Ruskin وجامعة إنجليا راسكين Institute of Education UCL وجامعة بدفورد Bedford University والسلطات التعليمية لمقاطعة كمبريدشاير Cambridgeshire Local Authority وغيرهم من الشركاء، ويتسع نطاق عمل الشبكة ليشمل العديد من الأنشطة كالتدريب للمعلمين Initial Teacher Training، وكافة أنواع التنمية المهنية سواء برامج قصيرة أو طويلة، وتقديم الدعم الذي يتناسب والاحتياجات الخاصة لكل مدرسة من قبل المدارس لبعضها البعض school-to-school support (142).

كذلك يعد البحث والتطوير أحد أهم أنشطة شبكة كمبريدج للمدارس التعليمية؛ فيتم تقديم الدعم للمدارس لإجراء المشروعات البحثية والبحوث الإجرائية على المستوى المدرسي وعلى مستوى المعلم الفرد،<sup>(143)</sup> إيمانًا من قبل الشبكة بأن المدارس التي تقوم بإجراء البحوث هي مدارس قادرة على تحقيق التحسين، وأن المعلم لا بد أن يكون باحثًا متأملًا لممارساته بحيث يصبح لكل مدرسة من مدارس الشبكة مجتمعها البحثي الذي يتكون من مجموعة من المعلمين المتحمسين الذين يندمجون في مشروعات بحوث الفعل، و يندمجون في مناقشات حول المنهج بما يسهم في تبادلهم لأفضل الممارسات وحفزهم ليكونوا أكثر تأملًا في ممارساتهم داخل الفصول. كما تعقد الشبكة المؤتمرات لنشر نتائج بحوث الفعل التي تندمج فيها مدارسها وتصدر النشرات الإلكترونية e-newsletters لعرض أنشطتها والإعلان عن فعاليتها.<sup>(144)</sup>

وتتلقى اتحادات المدارس التعليمية Teaching schools alliances منحة حكومية سنويًا annual grant يطلق عليها التمويل الأساسي core funding يقدم مباشرة للمدارس الداعمة لمساعدتها على بناء قدرتها على قيادة الاتحاد وإدارته؛ فيخصص لها 60 ألف جنيه استرليني عن العام الأول للوفاء بالتكاليف الإضافية

المرتبطة بعمليات البدء في إنشاء التحالف، و 50 ألفاً للعام الثاني، و 40 ألفاً للعام الثالث. (145)

ويبلغ عدد "المدارس التعليمية" 750 مدرسة و"قادة التعليم القوميون" 1250 في كافة أنحاء إنجلترا. وتوفر الكلية الوطنية للتدريس والقيادة مواقع الكترونية بها دليل بأسماء كافة المدارس التعليمية والقادة القوميين school to school support directory حتى يتاح للمدارس التي تواجه تحديات معينة الوصول للمدرسة المناسبة أو للقادة المناسبين للاستعانة بها والاستفادة من دعمهم لها في الجانب المحدد الذي تحتاج فيه لدعم. (146)

ومن نماذج التشبيك أيضاً شبكة "شركاء التحدي" Challenge Partners وهي شبكة للمدارس على المستوى القومي في إنجلترا يقودها ممارسين مهنيين بالمدارس practitioner-led national network of schools وتديرها منظمة خيرية تعمل في مجال التعليم، وتهدف هذه الشبكة إلى تيسير وتعزيز التعاون، والدعم المتبادل، والتحدي الإيجابي البناء بين المدارس الأعضاء في الشبكة - خاصة المدارس التي يتم تقييم أدائها على أنه غير كاف أو المدارس في المناطق المحرومة - لتحسين أداء بعضها البعض، والارتقاء بإنجاز الطلاب، والحد من التباينات في تقديم الخدمة التعليمية، وتحسين النظام التعليمي ككل، فضلاً عن تعزيز قدرة المدارس الشركاء على التأثير في السياسات التعليمية من خلال توحيد صوتهم وقدرتهم التعاونية لتحقيق الفائدة للأطراف كافة. (147)

ولتحقيق الأهداف السابقة، تقوم منظمة "شركاء التحدي" بإنشاء شبكات تعاونية بين المدارس وشراكات محلية على قدر كبير من المصداقية والثقة تدار من قبل الممارسين، وتحديد أفضل المعارف والخبرات والمهارات والممارسات المتاحة بأفضل المدارس ولدى أفضل الممارسين ونشرها عبر الشبكة، وتصميم برامج وأنشطة قد لا يكون من الممكن لمدرسة أو مجموعة من المدارس الاضطلاع بها بنفس الفعالية أو الكفاءة بمفردها، وتيسر تلك البرامج والأنشطة التعاون والتحدي الإيجابي المستمر بين المدارس الشركاء لتعزيز التحسينات في الأداء المدرسي. فضلاً عن تعزيز شعور المدارس الأعضاء بالمحاسبية الجماعية المتساوية عن أداء المدارس مجتمعة. (148)

وتتاح للمدارس حرية الاختيار من بين الشبكات والبرامج التي توفرها منظمة "شركاء التحدي" والتي تود الاندماج فيها وفقاً لاحتياجاتها الخاصة وذلك من بين عدد كبير من البرامج المفصلة التي تركز كل منها على قضايا محددة. وتتركز تلك البرامج إلى نتائج البحوث فيما يتعلق بأفضل الممارسات، والتغذية الراجعة الدورية، وضمان الجودة، والتعلم المشترك. ويتيح اندماج المدارس في برنامج أو أكثر من برامج المنظمة العديد من الفوائد بالنسبة لها كتوفير الفرصة لأن تكون جزءاً من مجتمع قومي للمدارس، والوصول إلى بنك معرفة يحوي العديد من المصادر كدراسات حالة للممارسات المهنية، والحصول على أماكن مجانية ومدعومة في المؤتمرات السنوية للشبكة وفعاليتها، والحصول على تخفيضات على رسوم الخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى الشركاء للمنظمة كمنظمة الباحثين في المدارس Researchers in Schools، والمنظمات التي تقدم تدريبات كالمركز الدولي للقيادة في التعليم والتعلم OLEVI International، وكذلك الحصول على النشرات الإلكترونية الأسبوعية التي تحوي معلومات عن أحدث أخبار الشبكة وأنشطتها، وتمويلها، وروابط لأحدث الأبحاث المرتبطة بالقضايا المدرسية المحددة وغيرها من جوانب الاهتمام للمدارس الأعضاء. (149)

ويبلغ عدد المدارس المنظمة لهذه المبادرة 518 مدرسة في إطار 54 شراكة في جميع أنحاء إنجلترا تبلغ نسبة المدارس الابتدائية منها 52%، والمدارس الثانوية 33%، ومدارس التربية الخاصة 11%. وتخدم المنظمة 290 ألف طالب وترحب بانضمام كافة المدارس في كافة المراحل. (150)

ومن أهم القيم التي تتبناها شبكة شركاء التحدي في كافة أنشطتها: التعلم من النظراء وتبادل المعارف فيما بينهم، ودعم بعضهم البعض من خلال نشر التجارب والخبرات بشكل استباقي، إلى جانب الانفتاح، والأمانة، والتواضع، والثقة المتبادلة، وأخذ المبادرة في القضايا وجوانب الأداء التي تؤثر على الشبكة ككل والنظام التعليمي بشكل عام. (151)

وتقوم مبادرة شركاء التحدي على القناعة بوجود حلول ناجعة ومتميزة داخل النظام المدرسي لكافة المشكلات والقضايا التي تواجه المعلمين وقادة المدارس ورؤساء المجالس المدرسية، إلا أنه، كما هو شائع في كثير من الأحيان في قطاع التعليم، لا

تكون هذه الحلول متاحة لأولئك الذين هم في أمس الحاجة إليها نظرًا لضعف فعالية وسائل نشرها وتبادلها والعزلة التي تعمل في إطارها المدارس والممارسون ، ووفقًا للمبادرة، يكمن الحل لتلك المعضلة في الإدارة الفعالة للمعرفة التي تمتلكها الشبكات مما ييسر نشر وتبادل الممارسات المتميزة بين المدارس، وتطبيقها، وبناء معارف مهنية جديدة بما يمكن معه تحسين فرص الطلاب في الحصول على خدمة تعليمية عالية الجودة، وهو ما يشكل الهدف الأخلاقي للمبادرة وأساس عملها، ولتحقيق ذلك تتبنى المبادرة نظرية عمل تتمثل في توفير أربعة أبعاد تشكل ركائز أساسية للإدارة الفعالة للمعرفة بين المدارس والممارسين داخل الشبكات والمجتمعات المهنية وتعرف بنظرية الأبعاد الأربعة لرأس المال The four capitals. ويوضحها الشكل التالي: (152)



شكل (3)

الأبعاد الأربعة لرأس المال كركائز أساسية للإدارة الفعالة للمعرفة وكما يتضح بالشكل، تتحدد هذه الأبعاد الأربعة الأساسية لإدارة المعرفة فيما يلي: (153)

- رأس المال الأخلاقي Moral Capital: حيث تسهم الشبكات في توفير المناخ الأخلاقي والمعنوي لتبادل المعرفة بين الممارسين والمدارس، ويتمثل هذا المناخ في ضمان حصول كل طالب في كل مدرسة عضو في الشراكة وفي النظام التعليمي ككل على أفضل تعليم ممكن ليس فقط من حيث الإنجاز الأكاديمي، بل أيضاً من حيث التنمية الانفعالية والبدنية والاجتماعية. ويتحقق ذلك من خلال

مجموعة القيم الأساسية للشراكة والمتمثلة في الانفتاح، والثقة، والتعاطف، والرغبة في التعاون، والمحاسبية وبدون هذا البعد وما ينطوي عليه من قيم، يصبح بناء المعرفة ونشرها بين المدارس أمراً مستحيلاً. ويمكن التعبير عن هذا البعد ببساطة من خلال التساؤلات التالية: هل لدى المدارس والمعلمين والقادة الاستعداد للتعاون مع الآخرين لإيجاد حلول بشكل مشترك للمشكلات التي تواجههم بالاستناد إلى نتائج البحوث لتحقيق ما فيه صالح الطلاب، وهل يتفهمون ظروف نظرائهم، ويدركون قضاياهم، ومستعدون لدعمهم وتشارك المسؤولية معهم، ومدى اتسام المدارس والمهنيين بالنزاهة والوفاء بالتزاماتهم.

- رأس المال المعرفي Knowledge Capital: يتمثل هذا البعد في تحديد المعارف المهنية الجديدة والممارسات المهنية المتميزة المتوفرة لدى المدارس والقادة والمعلمين والحصول عليها سواء من مصادر داخلية أو خارجية، ويتطلب ذلك القيام بالبحث لمعرفة أين تكمن تلك المعارف وأفضل الممارسات محلياً وقومياً.

- رأس المال الاجتماعي Social Capital: يتعلق هذا البعد بإكساب الممارسين والمدارس المهارات الاجتماعية اللازمة لتيسير التبادل الفعال للمعرفة مع نظرائهم، وتعتمد مجموعة المهارات الاجتماعية المطلوبة على طبيعة المعرفة التي يراد نقلها وموقعها، فإذا كانت المعرفة موجودة داخل المدرسة أو في المدارس على المستوى المحلي ففي هذه الحالة تكون المهارات الاجتماعية المطلوبة هي الاقتداء بالآخرين في ممارساتهم roel modeling، والتوجيه coaching، والإرشاد mentoring، والتعلم الجماعي أثناء حل المشكلات المشتركة، أما إذا كانت المعرفة متاحة خارج المجتمع المحلي للمدرسة ففي هذه الحالة تتضمن المهارات الاجتماعية المطلوبة التشبيك مع الأطراف الخارجية التي تمتلك المعرفة وتجري الأبحاث، ومن ثم يمكن القول أن شراكات التعلم الداخلية الفعالة تحد من الفجوة في أداء المدارس والممارسين أما شراكات التعلم الخارجية الفعالة فتسهم في الارتقاء بأداء المدارس المتميزة بصورة أكبر.

- رأس المال التنظيمي Organizational Capital: ويتعلق هذا البعد بتهيئة البنية التحتية التنظيمية من الهياكل، والنظم، والظروف التنظيمية المناسبة لتبادل المعرفة بين المدارس والنظراء من القادة والمعلمين الذين يحتاجون إلى اكتسابها



وتعلمها، فعلى سبيل المثال فالعمل التعاوني للمدارس قد أتاح الفرصة لوجود عدد كبير من البرامج القائمة على التعلم من النظراء من خلال برامج محددة كتدريب مدير مدرسة من قبل مدير آخر إلا أن تلك البرامج تتطلب الوساطة والتنسيق، وإيجاد الوقت والموارد وتخصيصها، وإدارة مشروع البرنامج، وتقييم الأثر، وعمل التعديلات بناء على نتائج هذا التقييم. كذلك يتطلب الأمر توافر مهارات قيادة رسمية لضمان الوفاء بالغرض الأخلاقي لهذه البرامج، وتوفير الاتساق والالتزام والموارد لضمان حدوثهم، كما يتطلب إدارة مثل تلك البرامج بشكل فعال توافر مهارات متميزة لدى المشاركين في مجال إدارة للمشروعات.

ومن أهم برامج شبكة "شركاء التحدي" برنامج شبكة التميز Network of Excellence/Excellence Network وهو من البرامج التي تيسر التعاون والتبادل المعرفي بين المدارس حيث يتم تنظيم المدارس في المواقع المختلفة إلى مجموعات وفقاً لاحتياجاتها يطلق على كل مجموعة منها مركز hub، وتركز كل مجموعة على تحقيق هدف مشترك وفقاً لأولوياتها، ويعاد جزء من رسوم عضوية كل مدرسة في الشبكة إلى مجموعتها لاستخدامه في التحديد المشترك للأولويات. وتوسع مدارس كثيرة للانضمام في برنامج شبكة التميز Network of Excellence إيماناً منها بأن نجاحها في خدمة طلابها يتطلب ليس فقط سعيها لاستثمار معارفها وخبراتها الكامنة بل يتعين على فرق إدارتها النظر خارج مدارسهم والانفتاح على المدارس الأخرى للبحث عن أفضل الممارسات وتبادل الأفكار مع النظراء عبر القطاع لقيادة التحسين المستمر والتجديد في الممارسات المهنية، وتندمج المدارس الأعضاء في البرنامج في تقييمات سنوية لتوكيد جودة الأداء المدرسي من قبل المهنيين من النظراء لبعضهم البعض تركز على التعليم والتعلم ويتم بعد ذلك التقرير بشأن مدى صلاحية وصحة هذه التقييمات، كما يتم حفزها ودعمها لإيجاد حلول تعاونية للتحديات التي تواجهها. (154)

كما يمثل برنامج تحدي الفجوة Challenge the Gap أحد برامج شبكة شركاء التحدي. وهو برنامج للتحسين المدرسي يهدف إلى تحقيق التغيير طويل المدى داخل المدارس وعبرها من خلال بناء القدرة على القيادة على كافة المستويات باستخدام المداخل المستندة على الأدلة ونتائج البحوث evidence-based approaches.

وهناك أيضًا البرامج التجريبية Pilot Programmes وهي برامج يتم تجربتها وتقييم نتائجها للتحقق من أثرها قبل تعميمها. (155)

ولقد واكب زيادة الدعوة للتشبيك بين المدارس ودعم عملها الشبكي التعاوني، وما نتج عن ذلك من انتشار للاتحادات والشراكات والشبكات وسلاسل المدارس، دعوة مماثلة لتقييم أداء الشبكات ومحاسبتها عن أدائها. ففي إنجلترا على سبيل المثال، وفي إطار حفز الأوفستد ودعمه للتحسينات التي تقودها المدارس school-led developments، وتطوير معايير بتطور المعارف المهنية المكتسبة من هذه الشبكات، تزايدت المطالبات للأوفستيد بالتفتيش على الشبكات بين المدارس وإصدار تقارير جماعية عن أدائها، مع الاستمرار في إصدار التقارير الفردية عن أداء المدارس لدعم الاختيار المدرسي للأباء، واستجابة لتلك الدعوات، تم تطوير النظام التقليدي للمحاسبية بما يشكله من ضغط على قادة المدارس ومعلميها في سياق مركزية النظام التعليمي، وتبني مفهومًا أوسع له كنظام لامركزي يعمل ليس فقط على مستوى المدارس منفصلة بل على مستوى الشبكات بما يضمن أن استقلال المدارس لا يعني انعزالها وأن تنوعها لا يقف حائلًا أمام تعاونها، وذلك من خلال تقديم المزيد من الدعم والاستقلال للمدارس وقادتها بما يمكنهم من قيادة جهود التحسين بمدارسهم والتعاون مع غيرهم. وبمعنى آخر فإن تطوير النظام المركزي للمحاسبية التعليمية لم يهدف إلى إلغائه بل إعادة التوازن فيه، بما يتيح مسيرته للتوجهات الجديدة في الإصلاح وتعزيزها ودون أن يفقد تركيزه على جوانبه الأساسية كإصداره لتقاريره السنوية عن أداء المدارس. (156)

ومن خلال التوجه في تطوير نظام المحاسبية نحو المحاسبية التي تقودها المدارس school-led accountability وتركيزه على المحاسبية الأخلاقية moral accountability والمحاسبية المهنية professional accountability أكثر من التركيز على المحاسبية المالية financial accountability ومحاسبية السوق market accountability، وتعزيز شعور كل مدرسة بمسئوليتها عن تحسين أداء المدارس الأخرى والنظام التعليمي ككل، يصبح نظام المحاسبية مصدرًا للارتقاء بمستوى التطلعات المهنية للمعلمين والمديرين وتعجيل وتيرة التحسين في معارفهم ومهاراتهم وممارساتهم بما يدعم تعلم أفضل للطلاب بتهيئته لمناخ من التحدي البناء

بين المدارس، وحفزهم لاستثمار هذا التحدي في تحسين ممارساتها؛ ففي ظل هذا المناخ الإيجابي المحفز، يتوقع أن تسعى المدارس جميعها -حتى ذات الأداء المتميز منها- للارتقاء المستمر بأدائها والبحث عن حلول لمشكلاتها من خلال التعاون مع غيرها واكتساب أفضل الممارسات التي تليبي احتياجاتها للتغلب على جوانب القصور وتطبيق الخبرات والمعارف المهنية الجديدة.<sup>(157)</sup>

وتطبيقاً لذلك التوجه نحو محاسبية الشبكات التعليمية، ولضمان المصداقية والأثر، تخضع كافة الشبكات في إنجلترا كشبكة "المدارس القومية الداعمة"/"المدارس التعليمية"، وشبكة "شركاء التحدي" و"القادة القوميين للتعليم" وغيرها من الشبكات لعملية فحص أدائها ومحاسبتها داخلياً وخارجياً وذلك في ضوء التقارير والدلائل التي تقدمها إلى جهاز التفتيش بشأن الدعم المقدم للمدارس التي تتعدها تلك الشبكات بالدعم أو المدارس الأخرى الأعضاء في الشبكة في جوانب الأداء المتفق عليها، وأثر ذلك الدعم على تحسين إنجاز الطلاب في تلك المدارس، وكذلك تقارير عما يمكن أن تسهم به في المستقبل من تحسينات جديدة لضمان استمرارها.<sup>(158)</sup>

ويبدأ نظام المحاسبية بالتقييم الداخلي لكل مدرسة من المدارس الرائدة/الداعمة الأعضاء في تلك الشبكات سنوياً من قبل النظراء peer review بهدف توكيد الجودة an annual Quality Assurance (QA) Review وتقديم التقارير السنوية لجهاز التفتيش عن أثر جهودها في تحسين أداء المدارس الأعضاء في الشبكة على أن تُدعم هذه التقارير بالدلائل على تحسين الأداء المدرسي، وقد ينتج عن عدم وفاء الشبكات بتقديم تلك التقارير السنوية لجهاز التفتيش إلى سحب الترخيص عنها في دعم مدارس أخرى، فضلاً عن التقييم الخارجي من قبل جهاز التفتيش والذي يتم وفقاً لمعايير تعكس مدى اندماج المدرسة الداعمة في أنشطة تعاونية مع مدارس أخرى، ويشكل الاهتمام بما يصدره الأوفستد من تقارير بشأن المدرسة الرائدة نفسها أو المدارس داخل المجموعة جزءاً أساسياً من عملية الفحص اللازمة لأداء تلك المدارس، وفي حالة عدم التحسن في أداء المدارس الأعضاء في الشبكة يقوم جهاز التفتيش الأوفستيد بتقييم الدعم المقدم لها من قبل الشبكة ونقد الشبكة في ضوء ذلك.<sup>(159)</sup>

فعلى سبيل المثال، تلتزم اتحادات "المدارس التعليمية"/"المدارس القومية الداعمة" بمتطلبات الكلية الوطنية للتعليم والقيادة وتتعاون معها بتقديم التقارير اللازمة في

التوقيتات المحددة عن أداؤها، حيث يتم مراجعة أداء المدارس الداعمة المشكلة للاتحاد ومتابعتها سنويًا للتأكد من وفائها بالمعايير الأساسية التي تم وفقًا لها اختيارها، كما يتعين على تلك المدارس كتابة التقارير عن إنجازاتها وإسهاماتها والأثر الذي أحدثته في تحسين أداء المدارس على أن تكون تلك التقارير مزودة بالدلائل. ويتم عرض البيانات والتقارير على لجنة رسمية للتقييم formal panel review تتشكل من مجموعة من مديري المدارس الأعضاء في مجلس المدارس التعليمية Teaching Schools Council مما يجعل من الممكن تحديد الجهود الفردية التي تشكل مجموع أداء الاتحاد عند تقييم أداء الاتحاد ككل من قبل جهاز التفتيش الأوفستيد. (160)

وتعمل بعض سلطات التعليم المحلية في إنجلترا مع المدارس في نطاقها لتوسيع مفهوم المحاسبية المهنية لضمان عدم إغفال أي مدرسة لفرصة العمل مع الزملاء والتعلم منهم، حيث تركز السلطات التعليمية على حفز مدارسها للتعاون وتحسين الأداء وتعزيز شعورها بالملكية عنهما، وتحمل مسؤولية أكبر عن تحسين أداء بعضها البعض، أكثر من تركيزها على القيام بأنفسها بتقديم خدمات لتحسين المدارس. وتطبيقًا لذلك التوجه، تنتظر مقاطعة كنت Kent county -على سبيل المثال- متمثلة في رابطة كنت لمدراء المدارس Kent Association of Headteachers للمحاسبية كآلية للارتقاء بالمعايير وتحسين جودة التعليم عبر المقاطعة ككل. وترى أن جزء أساسي من مهمتها يتمثل في تشجيع وتطوير وتيسير الترتيبات والآليات اللازمة لدعم المدارس لبعضها البعض، والترتيبات اللازمة لتقييم النظراء، والتقييم الذاتي، خاصة في ظل تبنيها لدور جديد هو دور الوسيط والميسر لحفز المدارس على التشبيك والتعاون وتبادل الخبرات. (161)

وباستقراء ما سبق عرضه من تطبيقات للتشبيك في التعليم يتضح الدور الأساسي لتلك الشبكات كآلية لدعم التعاون والتعلم التعاوني والإدارة الفعالة للمعرفة بين المدارس الأعضاء والممارسين من قادة ومعلمين في الشبكة من خلال تعزيز بناء المعرفة وتبادلها وحل المشكلات وتطبيق أفضل الممارسات كأهداف رئيسة لتلك الشبكات بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي وتحسين إنجاز الطلاب، مع التأكيد على محاسبية الشبكات عن أداؤها.

وفي ضوء ما تم تناوله في إطار محاور هذا القسم، ومع تأكيد الأدبيات على دور السياق الاجتماعي في إدارة المعرفة باعتبارها عملية اجتماعية بالأساس تقوم على التفاعل والتبادل الاجتماعي وهو ما يوفره التشبيك بين المدارس والممارسين واندماجهم في الشبكات التعليمية، يمكن استخلاص دور التشبيك في تفعيل إدارة المعرفة بين المدارس من خلال تعزيز عملياتها الثلاثة الأساسية المختارة للبحث وهو ما سيتم الإشارة إليه فيما يلي مع ملاحظة التداخل الشديد في تلك العمليات وتكاملها مما يصعب معه الفصل بينها؛ فبناء المعرفة المهنية وتشاركها هو الذي يشكل الأساس لتغيير الممارسات من خلال تطبيق المعارف الجديدة. ويمكن توضيح ذلك في سياق ما يلي:

### 3- التشبيك وتعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمدارس

#### أ- التشبيك وبناء المعرفة

يسهم التشبيك في تعزيز بناء المدارس والممارسين للمعارف المهنية الجديدة من خلال إتاحتها لفرص التفاعل والعمل التعاوني والتعلم الجماعي التي يتيحها اندماج المدارس والممارسين في الشبكات في الأنشطة التعاونية للشبكة وبرامجها مما يحفز انفتاحهم على الأفكار الجديدة، وتفكيرهم الناقد المشترك لرؤاهم وممارساتهم المهنية وتأملها والسعي لتطويرها، والاندماج في حوارات بناءة يتم من خلالها تبادل الأفكار الجديدة والمبدعة بما يسهم في بنائهم لمعارف مهنية جديدة ومبتكرة وهي الفرص التي قد لا تتاح لهم في ظل الهياكل التنظيمية الهرمية، كذلك يسهم اندماجهم في أنشطة وبرامج بحوث الفعل التعاونية بمشاركة المستشارين والباحثين من الجامعات والمراكز البحثية في بناء معارف مهنية جديدة.

كذلك تعمل الشبكات كمصدر لبناء المعرفة من خلال تحقيق التكامل بين المعرفة الظاهرة المنظمة والمدونة والمعرفة الضمنية بما يحفز بناء معارف مهنية جديدة، حيث يتيح تفاعل أعضاء الشبكة الفرصة لهم لمناقشة وفهم المعارف المدونة في الوثائق أو تقارير البحوث التربوية وأفضل الممارسات وإضفاء المعاني على تلك النتائج وتسيرها من خلال معارفهم الضمنية مما يساعد في جعل نتائج البحوث أكثر فعالية عند تطبيقها في المدارس لتطوير الممارسات.

ويهيئ التشبيك والاندماج في الشبكات الشروط والظروف الداعمة لبناء المعرفة كالتركيز على أهداف مشتركة، وبناء علاقات إيجابية والثقة المتبادلة بين أعضاء الشبكة، كذلك يتيح اندماج الممارسين في الشبكات تنمية العديد من القدرات والمهارات اللازمة لبناء المعرفة كالقدرة على العمل والتعلم التعاوني، وممارسة القيادة الموزعة، والتفكير الناقد المشترك للممارسات التقليدية، ومهارة إجراء البحوث مما يعزز قدرتهم على بناء المعارف الجديدة. فعندما يندمج الممارسون بالمدارس في علاقات تركز على التفكير الناقد والتأمل في الممارسات فإنهم يفتحون على أفكار جديدة ويعيدون النظر في رؤاهم وممارساتهم ويفكرون فيها بشكل ناقد من خلال التفاعل مع الآخرين ومع المعرفة الرسمية.

### ب- التشبيك ونشر المعرفة وتبادلها:

يتيح التشبيك بين المدارس من بناء رأس المال الاجتماعي من الثقة المتبادلة والعلاقات البناءة بين المعلمين والقادة في المدارس المختلفة مما يحفزهم على نشر معارفهم وخبراتهم وتبادلها بشفافية، وبشكل مستمر، بما يسمح بإتاحة المعلومات والمعارف وأفضل الممارسات وأكثر حلول المشكلات فعالية لمن يحتاجها في الوقت المناسب، حيث يتيح اندماج المدارس في الشبكات الفرصة لها لنشر أفضل ممارساتها ونتائج بحوث الفعل التي تشارك فيها المدارس والممارسين والباحثين عبر الشبكة أو الوصول لأفضل المعارف والخبرات والممارسات التي تحتاج إليها.

كذلك يمكن التشبيك الممارسين في المدارس من الوصول الافتراضي لنظرائهم ممن لديهم الخبرة في مجالات أو جوانب محددة بما ييسر المشاركة في المعرفة وتبادلها خاصة مع توجه مبادرات التشبيك نحو حفز المدارس ذات الأداء المتميز والقادة والمعلمين المتميزين على التعاون مع نظرائهم للارتقاء بأدائهم و تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم لتطوير ممارساتهم في المدارس والفصول.

ويتطلب نشر المعارف وتبادلها عبر الشبكة توافر القدرة لدى أعضاء الشبكة على اكتساب المعرفة والوصول إليها وإتاحتها لمن هم بحاجة إليها. كما يتطلب ذلك مهارات إدارية وتنظيمية متميزة ولاسيما نظامًا لتخزين المعلومات واستعادتها مما يسهم في تشكيل ذاكرة تنظيمية متميزة للشبكة يتم من خلالها نشر المعارف المهنية الجديدة لتستفيد بها المدارس الأعضاء بالشبكة، وإتاحة العديد من مصادر المعرفة للاطلاع

على نتائج البحوث وأفضل الممارسات المهنية التي ثبتت فعاليتها في تطوير الممارسات التعليمية والقيادية من خلال الدلائل والبراهين.

ولا يتم الاكتفاء في الشبكات بتبادل المعارف وأفضل الممارسات من خلال تقنيات الاتصالات وتطبيقات الانترنت بل يكون عمل المدارس الشبكي عبر الإنترنت بداية للتنسيق والقيام بزيارات للمدارس النظرية للاستفادة من الخبرات باتباع أساليب عديدة كالتوجيه والإرشاد.

وتتيح الشبكات لأعضائها العديد من التطبيقات والبرمجيات للتواصل الاجتماعي وتبادل المعارف كتطبيقات الجيل الثاني من الإنترنت web 2.0. كما يتم من خلال النشرات الإلكترونية التي تتيحها الشبكات على موقعها الإلكتروني الإعلان عن أنشطة الشبكة وفعاليتها كالمؤتمرات التي يتم فيها نشر نتائج البحوث الإجرائية التي أجرتها المدارس أو المعلمون للاستفادة منها.

ولا يساعد التشبيك بين المدارس فقط في نشر وتبادل المعرفة الظاهرة التي يسهل التعبير عنها في وثائق أو إلكترونياً في صورة قواعد بيانات، بل يسهم كذلك في المساعدة في نشر وتبادل المعرفة الضمنية للممارسين الأعضاء والمرتبطة بخبراتهم ومهاراتهم ونماذجهم الذهنية وممارساتهم والتي يصعب انتقالها إلا من خلال التفاعل المباشر مع الآخرين؛ فمن خلال ما يتيح التشبيك من فرص للتفاعل وبناء للثقة بين المدارس الأعضاء والاندماج في المناقشات المهنية البناءة والتأمل في الممارسات وتقييم النظراء يمكن تحويل تلك المعارف الضمنية لمعرفة ظاهرة وتوثيقها وتبادلها. ونظراً لتيسرها تبادل المعرفة الضمنية، فقد يشكل الاندماج في الشبكات فرصاً حقيقية لتدريب المعلمين والقادة أثناء الخدمة قد تفوق في جدواها وفعاليتها الدورات التدريبية التقليدية المقدمة لهم نظراً لأن اندماجهم في تلك الشبكات يكون طواعيةً ونابعاً عن رغبة حقيقية منهم في اكتساب معارف جديدة والارتقاء بتعلمهم المهني وتطوير أدائهم.

### 3- التشبيك وتطبيق المعرفة:

تكمن الجدوى الحقيقية للتعلم في تطبيق المعرفة؛ أي أداء المهام القيادية والتعليمية بالطريقة المناسبة وفقاً للمعرفة المهنية المكتسبة، وهو ما يتفق مع تعريف سيمنز للتعلم بأنه المعرفة التطبيقية Actionable knowledge.

وكما تمت الإشارة في المحور الأول من هذا القسم، يسهم اندماج المدارس والقادة والمعلمون في الشبكات التعليمية في إحداث تغييرات مفاهيمية عميقة ومستدامة ترتبط بممارساتهم المهنية مما ينعكس في تبنيهم لطرق عمل جديدة داخل الفصول وداخل المدرسة وهو ما يعرف بتطبيق المعرفة وتوظيفها. وتشكل تلك التغييرات الأساس لحدوث تغييرات جوهرية في تعلم الطلاب وإنجازهم، وتحدث هذه التغييرات في الممارسات المهنية كنتيجة لتعلم المعلمين والقادة من خلال اندماجهم في أنشطة بناء المعارف المهنية وتشاركها الأمر الذي يحدث من خلال التفاعل داخل المدارس المشتركة في الشبكات وبينها، ومعنى ذلك أن التعلم وبناء معارف جديدة هما اللذان يؤديان إلى تغييرات مفاهيمية عميقة لدى القادة والمعلمين تظهر في ممارساتهم.

وكما ورد بالتطبيقات الخاصة بالتشبيك بين المدارس، يلاحظ اهتمام الشبكات بالبرامج التجريبية pilot programmes وبحوث الفعل التطبيقية والتي لا يتم تعميمها وتطبيق نتائجها إلا بعد اختبارها والتأكد من جدواها في تحسين الممارسات وتحسين تعلم الطلاب.

وباستقراء ما سبق يمكن القول أنه في ضوء توجه المؤسسات التعليمية نحو الإدارة الواعية للمعرفة داخلها، وحفز القادة والمعلمين على العمل التعاوني لبناء معارف مهنية جديدة ونشرها وتطبيقها، وحفزهم على تبادل معارفهم وخبراتهم والانفتاح على نظرائهم داخل مدارسهم وخارجها، تظهر أهمية استثمار مدخل التشبيك لتعزيز عمليات إدارة المعرفة بين المدارس بما يسمح بحفز العمليات الأساسية لإدارة المعرفة بما ييهم في تطوير من الممارسات المهنية داخل المدارس والفصول ومن ثم تحسين تعلم الطلاب وإنجازهم على المدى الطويل.

وفي ضوء ما سبق عرضه في المحورين السابقين من محاور هذا القسم، يمكن القول بالدور الأساسي الذي يمكن أن يلعبه التشبيك بين المدارس في إثراء إدارة المعرفة في السياق التعليمي وتعزيز عملياتها من بناء للمعرفة ونشرها وتبادلها وتطبيقها بما



يسهم في تحسين أداء المدارس ودعم التجديد والابتكار داخلها. ويتناول القسم التالي من أقسام البحث فحص واقع التشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام بمصر.

### القسم الثاني

## واقع التشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر - دراسة

### نظرية.

إيمانًا من وزارة التربية والتعليم بمصر بأهمية العمل التعاوني بين المدارس والممارسين كأساس لبناء المعارف المهنية الجديدة وتبادلها وتطبيقها، فإنها تسعى إلى وضع وتطبيق نظم لتشبيك المدارس في تجمعات للمشاركة في الموارد والتنمية المهنية وتبادل الخبرات لتعميم نجاحات الإصلاح، ويشكل ذلك أحد أهم التوجهات المستقبلية والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الوزارة لتحقيقها في خطتها الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030.<sup>(162)</sup>

وفي ذات السياق، تبذل الوزارة جهودًا حثيثة من شأنها الإسهام في إدارة فعالة للمعرفة على مستوى المدارس لعل من أبرزها ما يلي:<sup>(163)</sup>

- تكوين مجتمع تعليمي من المعلمين والإداريين متنامي معرفيًا ومهاريًا، متنامي القدرة والكفاءة الذاتية.
- توفير بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية.
- السعي لسد الفجوة بين المدارس في مستويات التحصيل.
- التوجه نحو بناء قدرات المؤسسات التعليمية وتطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة إدارة التغيير ووضع وتطبيق معايير وأسس موضوعية لاختيارهم.

وتولي وزارة التربية والتعليم اهتمامًا كبيرًا لتوفير بنية تحتية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كافة المستويات التنظيمية والإدارية إيمانًا منها بدورها في إثراء تعلم العاملين بالمؤسسات التعليمية من قادة ومعلمين، وفي بناء المعرفة ونشرها عبر المستويات المختلفة، كما تهتم الوزارة بتنمية مهارات القادة والمعلمين على استخدامها وتوظيفها في الممارسات التعليمية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية.

ولاشك أن تعزيز القدرات التكنولوجية للقادة والمعلمين يمكن أن يسهم بشكل كبير في دعم توجههم للعمل الجماعي نظراً للدور الإيجابي الذي تلعبه التكنولوجيا في نشر المعرفة وتبادلها.

وفي هذا الإطار، شكلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الركائز المحورية في برامج إصلاح التعليم التي تتبناها الوزارة، باعتبارها السبيل للانتقال إلى اقتصاد المعرفة ومجتمعات التعلم، كما تؤكد الوزارة على دورها المهم على المستويات المختلفة خاصة مستوى الإدارة المدرسية ومستوى المعلمين. وتسعى الوزارة إلى استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها والتوسع فيها لتعزيز الاتصال والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وقادة وتعظيم الاستفادة منها في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات النظام التعليمي من المستوى المدرسي وحتى الإدارة المركزية لضمان كفاءة وفعالية إدارة النظام التعليمي.<sup>(164)</sup>

ولقد تحددت أبرز أهداف برنامج تكنولوجيا التعليم في إطار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 فيما يلي:<sup>(165)</sup>

- بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف مرافق وزارة التربية والتعليم، من معدات وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات وشبكات ومواقع إلكترونية وكوادر مدربة على الاتصال بشبكة الإنترنت ومستخدمه لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تصميم نماذج متكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تناسب مختلف البنى التحتية ومدى توافر خدمات الاتصال ومستويات الخبرة والتأهيل بمختلف مستويات التعليم.
- توفير إمكانيات من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتتناسب وحجم ومستوى المدارس بجميع مدارس التربية والتعليم مع مراعاة التكافؤ في مستويات الإتاحة.
- توفير البرمجيات والتطبيقات الإدارية والتربوية اللازمة لجميع المشاركين في المنظومة التربوية.

- تدريب القيادات التربوية بمختلفة المستويات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخطيط والمتابعة وصنع القرارات المبنية على المعلومات.
- تدريب جميع المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية داخل الفصل وخارجه.
- وفي إطار تأكيد الوزارة على أهمية التجديد المعرفي والمهني للمعلمين بما يحقق تحسين أدائهم التعليمي،<sup>166</sup> تم تدشين برنامج التطوير المهني "المعلمون أولاً" الذي يهدف إلى مساعدة المعلمين على تطوير سلوكيات مهنية فعالة ودعم تطويرهم المهني المستدام من خلال بناء مجتمعات الممارسة داخل كل مدرسة تمكن وتشجع التغيرات السلوكية من خلال:<sup>(167)</sup>
- تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين (مجتمع الممارسة).
  - الاهتمام بالاستقصاء والتأمل كجزء محوري في عمليات النمو المهني.
  - اعتبار التطوير المهني عملية مستمرة وليست بالحدث الدوري.
  - مشاركة مركزية للمعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمحتوى عملية التطوير المهني المستمر.

كذلك يعد من أهم الجهود المبذولة للارتقاء بإدارة المعرفة وتعزيز التعلم المهني للممارسين من قادة ومعلمين، تدشين مشروع بنك المعرفة المصري في ١٤ نوفمبر ٢٠١٥، الذي يمثل منصة علمية تحتوي على مصادر معرفية وتعليمية وثقافية وبحثية من أكبر دور النشر العالمية وبيوت الخبرة المتخصصة. ويهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم وتعزيز جهود البحث العلمي وتوفير المصادر اللازمة للمعلمين لإثراء تعلمهم المهني.<sup>(168)</sup>

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بدور البحوث الإجرائية في تحويل المدارس لمجتمعات تعلم وإنتاج معارف مهنية جديدة ونشرها، فقد اهتمت بتنمية مهارات الممارسين من معلمين وقادة على البحث العلمي والاستقصاء بحفزهم على إجراء بحوث الفعل لتطوير ممارساتهم، وإيجاد الحلول للمشكلات الفعلية التي تواجههم، ونشر نتائج تلك البحوث وتطبيق المعارف المهنية الجديدة الناتجة عنها وذلك من خلال مبادراتها "بحوث الفعل لكل المدارس" والتي بدأت ببرنامج بالشراكة بين معهد الشرق

الأوسط للتعليم العالي التابع للجامعة الأمريكية بالقاهرة ووزارة التربية والتعليم ومركز إعداد القيادات التربوية والمجلس الأعلى للجامعات والأكاديمية المهنية للمعلمين والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وأربع كليات للتربية (أسوان وأسيوط والمنيا وحلوان). (169)

وقد بدأ المشروع كمنحة مقدمة من معهد الشرق الأوسط للتعليم العالي عرفت بمنحة "بحوث الفعل في المدارس"، في الفترة من (21 حتى 23 أغسطس 2017). واستهدفت المبادرة إعداد المعلم الباحث والقائد الباحث، وتفعيل العمل الجماعي بين الأفراد، ودراسة المشكلات بطريقة علمية، ووضع الحلول القابلة للتحقيق؛ لتطوير منظومة التعليم في مصر. وقام مركز إعداد القيادات التربوية بالتنسيق مع مركز التميز التربوي جامعة عين شمس باختيار (38) مُعلم للاشتراك في المنحة.

كما قامت الأكاديمية المهنية للمعلم -منذ أكتوبر 2017- بتدريب المعلمين على بنك المعرفة وبحوث الفعل بهدف تنمية مهارات البحث لديهم وإكسابهم مهارات التعامل مع الإنترنت، واعتبرت الأكاديمية المهنية هذا التدريب شرطاً لترقي المعلمين على وظائف الكادر، يستغرق البرنامج التدريبي ثلاثة أيام خصص اليوم الأول والثاني على تعلم مهارات التعامل مع الإنترنت (الدخول على الشبكة، إنشاء بريد إلكتروني، إنشاء حساب على بنك المعرفة المصري)، في حين خصص اليوم الثالث على التدريب على بحوث الفعل (تعريفها وأهدافها وأنواعها وخطواتها)، واستغرق اليوم التدريبي أربع ساعات. (170)

وباستقراء ما سبق، تتضح جهود الوزارة للارتقاء بالقدرات التعاونية للمدارس وحفزها على بناء المعارف المهنية ونشرها وتبادلها، واهتمامها باستثمار تكنولوجيا الاتصالات في هذا المجال فضلاً عن اهتمامها بتنمية قدرات المعلمين والقادة على البحث والتأمل الناقد للممارسات وكذلك تدريبهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير مصادر معرفة متنوعة أمامهم، فضلاً عن توفير بيئة عمل محفزة على العمل الجماعي والتعاوني، وتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن آرائهم بحرية، مما يشكل متطلبات رئيسة لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بوجه عام ومجتمعات التعلم الشبكية بوجه خاص مما يسهم في تعزيز إدارة المعرفة بتلك المؤسسات.

وعلى الرغم من الجوانب الإيجابية العديدة سألقة الذكر فيما يرتبط بجهود الوزارة وسعيها لتعزيز إدارة المعرفة، وتفعيل استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لدعم تبادل المدارس والممارسين للمعارف والخبرات فيما بينها، إلا أن الواقع يشير إلى عدد من جوانب القصور التي تعوق هذا التوجه نحو التشبيك بين المدارس مما يؤثر بالسلب على الإدارة الفعالة للمعرفة على كافة المستويات في النظام التعليمي.

وأُسفرت نتائج إحدى الدراسات إلى العديد من جوانب القصور التي تنعكس بالسلب على التشبيك بين المدارس وتؤثر لضعف الإدارة الفعالة للمعرفة، كان من بينها: (171)  
- قلة اهتمام وضعف مهارات القيادة التربوية بمستوى الإدارة الوسطى بالتعليم الثانوي العام لتحقيق التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة.

- ضعف سعي إدارة المدرسة إلى تبادل التقارير وبرامج التدريب بينها وبين المدارس الأخرى عبر الإنترنت مما يحد من فرص نقل المعرفة والاستفادة بخبرات الآخرين.

- ضعف الاهتمام باكتساب المعرفة بين المعلمين، وقلة الاهتمام بالمعرفة العلمية الحديثة أثناء برامج التدريب، وضعف الاتصال الفعال على المستويات الإدارية مما يؤثر على اكتساب المعرفة.

- عدم توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة بين العاملين، وقلة التشجيع على العمل التعاوني الذي يساعد على اكتساب المعرفة.

- ضعف حرص إدارة المدرسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تخزين واسترجاع المعرفة وندرة استخدام أساليب عمل الحكومة الإلكترونية مع عدم توفير قاعدة معرفية "وحدة إدارة المعرفة" للاستفادة منها في صنع واتخاذ القرار، وإهمال تحديث المعرفة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الحديثة، الذي يؤثر على نجاح عملية تخزين واسترجاع المعرفة.

- ضعف سعي الإدارة المدرسية على تدفق المعرفة بين العاملين وقلة الاستفادة من العاملين أصحاب الخبرة المعرفية.

- الافتقار إلى الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع تقنيات الاتصال الفعال.

كذلك توصلت بعض الدراسات إلى عدد من النتائج التي تؤثر بالسلب على التشبيك

بين المدارس وعلى الإدارة الفعالة للمعرفة ، يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- ضعف العلاقات الإنسانية بين الزملاء من المدارس المصرية -في مجملها- كنتيجة لسيادة نمط الإدارة الهرمي القائم على المسئولية الفردية لا الجماعية، وللمناخ المدرسي المغلق بدرجة كبيرة وغير المنفتح على بيئته. (172)
- ضعف آليات الاتصال الإيجابي سواء داخل المدرسة أو خارجها. (173)
- افتقار المدارس المصرية إلى إتباع أسلوب فرق العمل وغياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، (174) وسيادة الأسلوب الفردي في العمل داخلها ولو حدث تعاون بين الزملاء ، إنما يتم بدافع فردي وليس كأسلوب عمل متبع داخل المدرسة. (175)
- غياب الثقافة التنظيمية المحفزة على ممارسة السلوكيات الريادية والابتكارية، والمشجعة على تقبل التغيير وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة وتطبيقها. (176)
- ضعف ثقافة التطوير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية كبعد أساسي للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية. (177)
- ضعف ممارسة البحث والتحري كأسلوب عمل معتمد داخل المدارس المصرية وضعف قيام المعلمين بممارسته على الرغم من أهميته في تنمية معارفهم نظرًا لضيق وقت العمل وتكدس المناهج وعدم ربط كثير من المدارس بالإنترنت. (178)
- معتقدات العاملين السلبية تجاه الأفكار الجديدة، وضعف الثقة في جدوى تطبيقها، ومقاومتهم للتغيير والتجديد كنتيجة للتعود على أساليب العمل التقليدية، وفقدان الرغبة في المبادرة. (179)
- وحددت دراسة أخرى عددًا من المعوقات وجوانب الضعف في المدارس المصرية التي تنعكس سلبيًا على التشبيك والإدارة الفعالة للمعرفة كان من بينها ما يلي: (180)
- غياب الاتصال المفتوح بين الأطراف المعنية مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم.

• عزوف مديري المدارس عن اتباع المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة مثل نمط القيادة التشاركية.

• افتقار المدارس المصرية إلى ثقافة تنظيمية تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والثقة والمصارحة بين الأطراف المعنية.

• قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي لممارسة أدوارهم المستحدثة في إطار التحول إلى مجتمع المعرفة.

وعلى الرغم من اهتمام الوزارة بإعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى لتكوين قادة متمكنين من القدرات الإدارية والتكنولوجية والفنية من خلال نظام يدعم التمكين،<sup>(181)</sup> يشير الواقع إلى قلة توافر القيادة المبدعة القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير والعمل فضلاً عن مقاومة قادة المؤسسات التعليمية للتغيير، وضعف قدرة البعض على المبادرة والإبداع والابتكار وتوسيع دائرة محيطه إلى جانب تدني المستوى التعليمي والثقافي لبعضهم.<sup>(182)</sup> ويتعارض ذلك مع متطلبات القيادة الشبكية وما يجب توافره فيها من خصائص كأساس لنجاح التشبيك من قدرة على التعلم والعمل التعاوني، والإبداع والمبادرة وتبني نمط القيادة التشاركية في العمل.

كذلك يشير الواقع إلى ضعف قدرة القادة والمعلمين في المستويات المختلفة على استخدام التكنولوجيا وضعف البرامج التدريبية الموجهة لتنمية مهاراتهم، وفي هذا الشأن توصلت إحدى الدراسات إلى عدد من النتائج فيما يرتبط بمجال تنمية الموارد البشرية داخل المدارس المصرية تكنولوجياً كان من بينها:<sup>(183)</sup>

- عدم وجود استراتيجية متكاملة ومستمرة بعيدة المدى تسعى الوزارة من خلالها إلى إكساب القادة والمعلمين القدرات والكفايات والكفاءات التكنولوجية اللازمة لتحسين بيئة التعليم والتعلم بالمدارس.

- افتقار معظم التدريبات في مجال التكنولوجيا للتركيز على تنمية الاتجاهات الإيجابية والتغلب على الاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا لدى القادة والمعلمين وتكوين الوعي اللازم لالتزامهم بمفاهيم وأخلاقيات مجتمع

المعرفة والتغلب على مقاومتهم للتغيير بما يعزز تطبيق الأفكار والمهارات المكتسبة في أرض الواقع.

وبالإضافة لما سبق، تؤكد الدراسات على قصور البنية التحتية التكنولوجية للمدارس فبالرغم من اهتمام الوزارة بتزويد المدارس بتكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ ما يزيد عن عقدين من الزمان واستثمار الكثير من الموارد المالية في هذا الاتجاه، فإنه مازال هناك قصور في البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس، فعلى سبيل المثال، تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا إلى نحو 14000 مدرسة بنسبة حوالي 85% من عدد المدارس الحكومية؛ كما أن 27.4% فقط من مدارس التعليم الإعدادي مزودة بمعامل للحاسب الآلي. (184)

كذلك يشير الواقع إلى ضعف نظم الاتصال والمعلومات بالمؤسسات التعليمية، وغياب التوظيف الأمثل لها على الرغم من جهود الوزارة لاستثمار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وأداء قادتها ومعلميها. (185)

أما فيما يرتبط بواقع تدريب المعلمين على بحوث الفعل نظرًا لأهميتها كاتجاه تربوي مؤثر في تنمية المعلمين مهنيًا ودعم قدرتهم على تأمل ممارساتهم ونقدها، وتنمية مهارات حل المشكلات لديهم، ودوره في تحويل المدارس لمجتمع تعلم مهني، يلاحظ افتقار برامج تدريب المعلمين بوجه عام إلى تنمية مهارات البحث العلمي لديهم، ويغلب عليها الطابع النظري والبعد عن مستجدات العصر وما يتطلبه مجتمع المعرفة من قيام المعلم بدوره كباحث وناقد ومتعلم مدى الحياة وغيرها من الأدوار الحديثة للمعلم، فلا تزال برامج تدريب المعلمين تقليدية في محتواها وطريقة تنفيذها وأسلوب تقييمها. ولا يزال تطبيق المعلمين لبحوث الفعل غير مفعّل في مصر؛ حيث يجري المعلمون أبحاثًا كشرط للترقية ولكنها في واقع الأمر غير مرتبطة بواقعهم وبعبء كل البعد عن ممارستهم التأميلية؛ لأنها تتم بشكل صوري وتكون إجبارية ولا يتم تقييمها أو حتى الاهتمام بها وقراءتها من المعنيين، بل يتعدى الأمر ذلك بأن تكون معدة ومكتوبة وتباع لهم من قبل بعض الأفراد، وربما يرجع ذلك إلى اعتقاد بعض المعلمين في كون البحث نشاط يقوم به باحثون محترفون من خارج المدرسة، وعلى ذلك فإن المعلمين يحتاجون إلى الدعم حتى ينظروا إلى أنفسهم كباحثين ويؤمنوا بأن ممارساتهم تستحق البحث. (186)



وتحدد إحدى الدراسات بعض مبررات غياب دور المعلم المصري كباحث فيما يلي: (187)

- الافتقار إلى تشجيع المسؤولين للمعلمين لكي يبحثوا ويكتبوا عن ممارساتهم المهنية.
- طبيعة مهنة التدريس وما لها من متطلبات لا تترك للمعلمين من الوقت والجهد ما يسمح لهم بإجراء البحوث.
- تهميش المعلمين وافتقار الثقة المهنية فيهم من جانب المسؤولين.
- قلة ملائمة مناهج البحث المتاحة لطرق عمل المعلم المهنية في الفصول الدراسية.

ورغم أهمية التدريب الذي تقدمه الأكاديمية في إعداد المعلم الباحث أثناء الخدمة إلا أنه يتم في وقت قصير، ويغلب عليه الجانب النظري في حين يتطلب اكتساب مهارات بحوث الفعل إتاحة فرص التدريب العملي وإجراء بحوث تتناول مشكلات واقعية حقيقية للمعلمين. (188)

وتشير إحدى الدراسات إلى أن مشكلة المعرفة التربوية في مصر تتبلور في الفجوة الرقمية، حيث أنها من أهم الأسباب وراء إعاقة تطويرها؛ فعصر المعلومات وثيق الصلة بالتقنية مما يجعل من إمكانية توليد المعرفة، وتوظيفها رهناً بمستوى التقدم التقني. (189) وربما يؤكد ذلك المراكز المتأخرة التي حصلت عليها مصر في التقارير العالمية الصادرة عن منتدى الاقتصاد العالمي كتقرير التنافسية العالمية والذي تعد الجاهزية التكنولوجية من أهم مؤشرات وجاهت ترتيب مصر فيه 115، والتقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات 2016 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ومعهد «إنسياد» الأوروبي وجامعة كورنيل الأميركية فيما يرتبط بمؤشر الجاهزية الشبكية Networked Readiness Index NRI حيث حصلت مصر على الترتيب رقم 96 مما يعكس ضعف قدرة الحكومة ومؤسساتها - بوجه عام - على استثمار إمكانات وقدرات تقنيات المعلومات والاتصالات والاستفادة منها لدفع عجلة التغيير والارتقاء بالحياة الاجتماعية والاقتصادية ويؤشر على ضعف قدرة الأفراد والمنظمات على الاستثمار الأمثل لها. (190)

وفي ضوء رصد واقع التشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر من خلال ما كشفت عنه الوثائق الرسمية والبحوث والدراسات المرتبطة، يمكن استخلاص عدد من جوانب القوة التي تسهم في تعزيز التوجه الرسمي للوزارة نحو التشبيك بين المدارس والإدارة الفعالة للمعرفة مما ينعكس إيجابياً على أدائها، وكذلك جوانب الضعف والقصور التي تؤثر سلباً على هذا التوجه، وتحول دون تبني التشبيك ومن ثم تقف حائلاً أمام الإدارة الفعالة للمعرفة بتلك المدارس.

ويمكن إجمال جوانب القوة في سياق النقاط التالية:

1. التوجه نحو تعزيز التنسيق والتعاون بين المؤسسات التعليمية.
2. الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية على مستويات النظام كافة وحفز الممارسين على تبادل أفضل الممارسات والخبرات وتوظيفها.
3. تشجيع مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس.
4. تعزيز القيم المحفزة على التعلم الذاتي والتعاوني المستمر.
5. الاهتمام باستثمار تقنيات تكنولوجيا الاتصالات في تعزيز تعلم القادة والمعلمين.

6. توفير مصادر للتعلم من خلال بنك المعرفة المصري.

7. الاهتمام بتدريب القادة والمعلمين على استخدام التكنولوجيا.

ويمكن إجمال جوانب الضعف في سياق النقاط التالية:

1. عمل المدارس كجزر منعزلة تفتقد إلى التنسيق والتعاون وتبادل المعارف والخبرات وأفضل الممارسات فيما بينها بل إن أعضاء المجتمع المدرسي الواحد من قادة ومعلمين يفتقرون إلى تلك الروح الجماعية في التعلم والعمل مما يؤثر بالسلب على إدارة المعرفة وعلى الأداء المدرسي بوجه عام.
2. ضعف فعالية إدارة المعرفة بالمدارس وضعف الأخذ بالتشبيك كألية لتعزيز عملياتها من بناء للمعارف الجديدة وتوثيقها، ونشرها وتبادلها، وتطبيقها.
3. ضعف دعم القيادات العليا لمبادرات وبرامج إدارة المعرفة كنتيجة إلى ضعف وعيهم بأهميتها كأحد مداخل التطوير الإداري في تحقيق التجديد والإصلاح المدرسي.

4. ضعف ثقافة التعلم التعاوني والعمل الجماعي بين القادة والمعلمين في المدارس مما يعيق التشبيك بين المدارس ويؤثر سلباً على التشراك المعرفي والتعلم التنظيمي.
5. الافتقار إلى قيم الإبداع والتجديد في الممارسات التعليمية والإدارية.
6. الافتقار إلى الوقت الكافي لتبادل الممارسين معارفهم وخبراتهم (معارفهم الضمنية) مع نظرائهم.
7. افتقار البرامج التدريبية المقدمة للقادة والمعلمين للتدريب على إدارة المعرفة وأهميتها في السياق التعليمي ومتطلباتها وعملياتها الأساسية.
8. ضعف اهتمام القادة والمعلمين بممارسة البحث والاستقصاء والتأمل المشترك الناقد في الممارسات لتطويرها.
9. ضعف رأس المال الاجتماعي داخل المدارس وبينها الأمر الذي يظهر في سوء العلاقات الاجتماعية بين النظراء وتدني مستوى الثقة والانفتاح والمرونة وقبول النقد وروح العمل الجماعي فيما بينهم مما يعوق التشبيك.
10. افتقار المدارس المصرية إلى المناخ الداعم والمحفز على نشر المعارف المهنية وتبادل الخبرات والتعلم المشترك.
11. ضعف البنية التحتية التكنولوجية وضعف توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة لدعم التعاون والاتصال بين المؤسسات التعليمية والممارسين داخلها.
12. الافتقار إلى آليات لنقل وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين المدارس بما يعكس ضعف التنسيق والتعاون بين النظراء من المدارس والمعلمين والقادة والإدارات التعليمية.
13. ضعف قدرة القادة على اختلاف المستويات الإدارية والمعلمين على استيعاب المستجدات ومداخل الإصلاح وضعف قدراتهم على استخدام التكنولوجيا مما يشكل عائقاً أما تطبيق مجتمعات التعلم الشبكية.
14. ضعف استعادة الممارسين من بنك المعرفة وضعف شعورهم بجذواه في تطوير أدائهم ونشر المعرفة كنتيجة لعدد من الأسباب من بينها ضعف محتواه، وارتباط التدريب عليه بالترقيات مما أدى إلى تحول الهدف منه من

تعزيز التنمية المهنية الذاتية للمعلمين إلى مجرد مطالب للترقية، إلى جانب ضعف البرنامج التدريبي المقدم للمعلمين للتدريب عليه وشكليته.

### القسم الثالث:

## استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط بشأن العمليات الإدارية والمتطلبات اللازمة لتطبيق التشبيك لتعزيز إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر

في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث من أسس فكرية للتشبيك بين المدارس، وما تم عرضه من نماذج وتطبيقات له في الدول المختلفة وتوضيح دوره في تفعيل إدارة المعرفة، ومن خلال تحليل واقع التشبيك وإدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بمصر وما أسفر عنه من جوانب قوة وضعف، تم تصميم استمارة تتناول العمليات الإدارية للتشبيك بين المدارس والمتطلبات اللازمة لتطبيقه بهدف تفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر وتطبيقها على عدد من خبراء الإدارة التربوية والتخطيط بهدف تحديد الأهمية النسبية لتلك العمليات والمتطلبات بما يسهم في بناء التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بمصر. وسيتم تناول هذا القسم وفقاً لمحورين أساسيين هما:

- إعداد استمارة استطلاع الرأي وتطبيقها.
- التحليل الإحصائي لنتائج الاستمارة.

### أولاً: إعداد استمارة استطلاع الرأي وتطبيقها:

تم إعداد استمارة لتعرف آراء عدد من خبراء الإدارة التربوية والتخطيط بشأن الأهمية النسبية للمتطلبات اللازمة للتشبيك بين المدارس بما يسهم في وضع التصور المقترح للبحث، وقسمت الاستمارة في صورتها الأولى إلى خمسة محاور يمثل كل منها أحد هذه المتطلبات اللازمة للتشبيك بين المدارس وهي: المتطلبات التخطيطية، والمتطلبات التنظيمية، والمتطلبات الثقافية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التكنولوجية، وتم عرض الاستمارة على عدد (15) من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي لتحكيمها (ملحق رقم 1)، واقتراح تعديلات سواء بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة

وصولاً إلى الصورة النهائية لتلك الاستمارة. ويمكن توضيح أهم مقترحات السادة الخبراء محكمي الاستمارة فيما يلي:

### 1- مقترحات السادة المحكمين حول تنظيم محاور الاستمارة بوجه عام

أ- إعادة تنظيم عبارات الاستمارة وفقاً لمحورين رئيسيين يتحددان في: العمليات الإدارية للتشبيك بين المدارس والمتطلبات اللازمة لتطبيقه.

ب- تغيير مسمى المتطلبات التخطيطية لتصبح التخطيط للتشبيك بين المدارس، والمتطلبات التنظيمية لتصبح التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكات، وإدراجها كمحاور فرعية للمحور الرئيس الأول المقترح للاستمارة المتعلق بالعمليات الإدارية للتشبيك بين المدارس، على أن يضاف لهذين المحورين الفرعيين محور فرعي ثالث يتعلق بعملية تقويم أداء الشبكات والمحاسبية عنه.

ج- بالنسبة للمحور الرئيس الثاني للاستمارة والمتعلق بالمتطلبات اللازمة للتشبيك بين المدارس، يتم الإبقاء على المتطلبات الثلاثة الأخيرة في الاستمارة وهي المتطلبات الثقافية والبشرية والتكنولوجية كمحاور فرعية لهذا المحور.

### 2- تعديلات السادة المحكمين فيما يرتبط بصياغة العبارات ومدى ملاءمتها:

أ- فيما يرتبط بمحور التخطيط للتشبيك، تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- إعادة صياغة العبارات أرقام (5، 8، 11) واختصارها.
- حذف العبارات رقم (1، 2، 7). "تحديد الهدف من الشبكات في الإدارة الفعالة للمعرفة واستدامتها"، "الأخذ بالتشبيك كاستراتيجية لبناء القدرات المدرسية على التحسين وإثراء التعلم المهني بين أعضاء المجتمع المدرسي"، "صياغة رسالة للشبكات يمكن تحقيقها" على التوالي.
- إضافة العبارات "قيام السلطات التعليمية العليا بدور الوساطة والتنسيق وتيسير الترتيبات والآليات اللازمة للتشبيك بين المدارس"، "قيام السلطات التعليمية بالتسويق لفكر التشبيك كأحد توجهاتها المستقبلية لتعزيز القدرة التعاونية للمدارس"، "تفعيل دور الجامعات ومراكز البحوث في التشبيك بين المدارس".

ب- فيما يرتبط بمحور التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكة، تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- اختصار وإعادة صياغة العبارات رقم (6، 7) "توثيق المعارف المهنية الجديدة والخبرات وقصص النجاح المؤسسي وأفضل الممارسات من خلال ذاكرة تنظيمية للشبكة" لتصبح "قيام إدارة الشبكة بتوثيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات وتيسير تبادلها بين المدارس الأعضاء من خلال ذاكرة تنظيمية للشبكة"، و"متابعة تطبيق المعارف الجديدة وتعميمها بعد تجربتها وثبوت جدواها في تطوير الممارسات القيادية والتعليمية" لتصبح "استثمار المعارف الجديدة بعد ثبوت جدواها في تقديم مقترحات إجرائية للإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم" على التوالي.

- حذف العبارة رقم (9) "إعداد بنوك للأفكار الابتكارية داخل الشبكة".

- نقل العبارات أرقام (من 12- 13-14-16) من محور التنظيم إلى محور التخطيط للتشبيك وإعادة صياغتها وهي: "تفعيل دور الروابط والجمعيات المهنية في المجال التعليمي"، "تفعيل دور نقابة المعلمين ولجانها الفرعية في التشبيك بين المدارس"، "تطوير التشريعات لإنشاء الروابط المهنية وتشكيل مجتمعات التعلم الحرة لتفعيل إدارة المعرفة"، "الاهتمام بالمشاركة المجتمعية لأولياء الأمور في الشبكات" و"التسويق لفكر التشبيك من خلال اجتماعات مجالس الأمناء" على التوالي.

- نقل عبارة رقم (6) "إتاحة الفرص والوقت اللازمين لاندماج المدارس والممارسين بفعالية في إنتاج المعارف" إلى محور المتطلبات بشرية.

- إعادة صياغة العبارات رقم (3) واختصارها "إعداد دليل لوائح المنظمة وسياسات وأخلاقيات وقواعد السلوك المهني والعلاقات بين أعضاء الشبكة".

ج - فيما يرتبط بمحور المتطلبات الثقافية، تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- إعادة صياغة واختصار عبارة رقم (4) "تنمية الثقافة التنظيمية المحفزة على التشارك المعرفي والتعلم التعاوني والمنفعة المتبادلة والشعور بالملكية الجماعية للمعارف" لتصبح "تشجيع التشارك المعرفي، والدعم المتبادل، والتعلم التعاوني والشعور بالملكية الجماعية للمعارف بين الأعضاء في الشبكة".

د- فيما يرتبط بمحور المتطلبات البشرية، تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- إعادة صياغة عبارة رقم (2) "تمكين الممارسين الأعضاء وزيادة صلاحياتهم لأداء مهامهم وتجريب ممارسات تعليمية جديدة".
- اختصار العبارة رقم (5) "تدريب الممارسين من قادة ومعلمين بالمدارس الأعضاء لتعزيز قدرتهم على التأمل والتفكير المشترك الناقد لممارساتهم التقليدية وتطويرها لإيجاد حلول للمشكلات الملحة".

هـ- فيما يرتبط بمحور المتطلبات التكنولوجية، تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- إعادة صياغة العبارة رقم (1)، (6)، (7) "تحسين جاهزية البنية والموارد التكنولوجية بالمدارس والإدارات التعليمية للتشبيك بين المدارس" لتصبح "تحسين جاهزية البنية التكنولوجية التحتية بالمدارس والإدارات التعليمية للتشبيك بين المدارس"، "استثمار وحدات المعلومات بالمؤسسات التعليمية" لتصبح "استثمار وحدات المعلومات بالمؤسسات التعليمية في التشبيك المعرفي بين المدارس"، "إتاحة وسائل نشر المعارف المهنية الجديدة التي ثبتت صحتها داخل المدارس" لتصبح "إتاحة التطبيقات والبرمجيات اللازمة لنشر المعارف المهنية الجديدة التي ثبتت صحتها داخل المدارس".
- إضافة عبارة "تفعيل دور مركز التطور التكنولوجي بوزارة التعليم في إنشاء الشبكات".

وفي ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء، تمت صياغة الصورة النهائية للاستمارة (ملحق رقم 2) وتم تطبيقها على عدد من خبراء الإدارة التربوية والتخطيط (ملحق رقم 3) لإبداء آرائهم حول الأهمية النسبية للعبارة المتضمنة في الاستمارة. ويعرض الجزء التالي لنتائج التحليل الإحصائي لاستمارة استطلاع الرأي.

### ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي للاستمارة:

- لتحليل نتائج استمارة استطلاع الرأي تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والقيمة المتوسطة والتي تم ترتيب العبارات وفقاً لها. وفيما يلي عرض لتلك النتائج.
- 1- نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول: العمليات الإدارية للتشبيك، وتشمل:
- أ- نتائج التحليل الإحصائي فيما يرتبط بعملية التخطيط للتشبيك جاءت استجابات الخبراء على هذا المحور كما هو مبين بالجدول (1):

## جدول (1)

## نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور التخطيط للتشبيك

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبرة	
1	0.98	4.90	التخطيط لتبني مدخل التشبيك كآلية للتعلم الأفقي بين النظراء من المدارس والممارسين وتبادل الخبرات	1
3	0.95	4.76	وضع خطة لتطبيق التشبيك كآلية لتقليص الفجوة بين المدارس ذات الأداء المتميز والمدارس ذات الأداء المنخفض	2
6	0.94	4.71	وضع الإجراءات اللازمة لحفز المدارس للاندماج في الشبكات لإثراء المعارف وتجديد الممارسات المهنية	3
7	0.86	4.29	وضع الترتيبات والآليات اللازمة للتشبيك بين المدارس ضمن خطة المديرية التعليمية	4
9	0.82	4.10	وضع خطة لتسويق مفهوم التشبيك كأساس لتعزيز القدرة التعاونية بين المدارس	5
11	0.80	4.00	وضع السياسات اللازمة لتعزيز استقلالية المدارس وقادتها بما يمكنهم من قيادة جهود التحسين بمدارسهم والتعاون مع غيرهم	6
8	0.83	4.14	تضمين بناء المعارف المهنية ونشرها وتبادلها كأحد الأهداف الأساسية للمدارس بما يثري الابتكار والتجديد في الممارسات	7
13	0.76	3.81	صياغة السياسات لتفعيل دور الجامعات ومراكز البحوث في التشبيك بين المدارس	8
13	0.76	3.81	بناء خطة لتفعيل دور الروابط والجمعيات المهنية كأحد أنماط الشبكات في المجال التعليمي	9
12	0.78	3.90	استخدام التخطيط التشاركي لتفعيل دور نقابة المعلمين ولجانها الفرعية في التشبيك بين المدارس	10



الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبارة	
16	0.73	3.67	وضع برامج لشراكة مجالس الأمناء في التشبيك وإنشاء شبكات ترتبط بأصحاب المصلحة	11
2	0.96	4.81	تطوير التشريعات لإنشاء الروابط المهنية وتشكيل مجتمعات التعلم الحرة لتعزيز بناء المعارف ونشرها وتبادلها	12
4	0.95	4.76	إعداد دليل بقواعد السلوك والأخلاقيات المهنية والقيم المؤسسية والعلاقات المطلوب الالتزام بها من قبل أعضاء الشبكات	13
5	0.94	4.71	صياغة معايير مهنية واضحة لانضمام الأعضاء في الشبكات	14
10	0.81	4.05	تحديد الممارسات القيادية والتعليمية ذات الأولوية للبحث والتطوير من خلال الشبكات	15
13	0.76	3.81	وضع معايير لتحديد أفضل الممارسات المهنية التي تسهم في تلبية الاحتياجات الفعلية والملحة لدى المعلمين والقادة	16

يتبين من الجدول السابق رقم (1) أن هناك مجموعة من العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أعلى من 0.90 % وتشمل: التخطيط لتبني مدخل التشبيك كآلية للتعلم الأفقي بين المدارس والممارسين، وتطوير التشريعات لإنشاء الروابط المهنية وتشكيل مجتمعات التعلم الحرة، ووضع خطة لتطبيق التشبيك كآلية لتقليص الفجوة بين المدارس ذات الأداء المتميز والمدارس ذات الأداء المنخفض، بالإضافة إلى صياغة معايير مهنية واضحة لانضمام الأعضاء في الشبكات، مع إعداد دليل بقواعد السلوك والأخلاقيات المهنية والقيم المؤسسية، ووضع الإجراءات اللازمة لحفز المدارس للاندماج في الشبكات؛ ومن ثم فإن هذه العبارات تعبر عن أولويات هامة من منظور الخبراء لتعزيز عملية التخطيط للتشبيك كمدخل لتطوير ممارسات إدارة المعرفة وتبادل الممارسات الناجحة بين المدارس والأعضاء.

على جانب آخر هناك مجموعة من العبارات التي حصلت، وفق رؤية الخبراء، على نسبة مئوية تقل عن 0.80 % على الرغم من أهميتها، وتشمل: استخدام التخطيط التشاركي لتفعيل دور نقابة المعلمين ولجانها الفرعية، وبناء خطة لتفعيل

دور الروابط والجمعيات المهنية، ووضع معايير لتحديد أفضل الممارسات المهنية التي تسهم في تلبية الاحتياجات، وصياغة السياسات لتفعيل دور الجامعات ومراكز البحوث في التشبيك بين المدارس، بالإضافة إلى وضع برامج لشراكة مجالس الأمناء في التشبيك وإنشاء شبكات ترتبط بأصحاب المصلحة؛ ومن ثم فإنه يتم التركيز على تلك الممارسات كمرحلة لاحقة بعد تحقيق المجموعة الأولى من الأولويات التي يركز عليها الخبراء كشرط أولية لنجاح عملية التخطيط للتشبيك بين المدارس والممارسين، كما أنه من المهم إدراك أن هناك ارتباط عضوي بين كافة الممارسات في علاقات تبادلية من التأثير والتفاعل.

وبتحليل النتائج السابقة، يتضح اتفاقها مع ما ورد في الإطار النظري للبحث، حيث يتحدد الهدف الأساسي للتشبيك بين المدارس وفقاً للأدبيات في تعزيز التعلم الأفقي بين النظراء لما له من مميزات عديدة من أبرزها شعور الممارسين بحاجتهم للتعلم، والرغبة الحقيقية في معالجة بعض جوانب القصور في الأداء، وتعلم الأمور التي تفي بالاحتياجات الفعلية للممارسين والمدارس، مما يجعلهم أكثر إقبالاً ودافعية واستعداداً للتعلم لشعورهم بأن هذا التعلم غير مفروض عليهم من جهات أعلى، كما يتم التخطيط للتشبيك في الدول المختلفة كأساس لتقليص الفجوات بين المدارس خاصة المدارس في المناطق النائية والمهمشة وثمة دعوة متزايدة لحفز المدارس المتميزة والقادة المتميزين لدعم نظرائهم والارتقاء بأدائهم بنشر ومشاركة معارفهم الصريحة والضمنية متمثلة في خبراتهم لنظرائهم ومن ثم تسعى النظم التعليمية لحفز مدارسها على الانضمام في الشبكات والشراكات المهنية وتحمل المسؤولية عن تحسين الأداء المدرسي والنظام التعليمي ككل وذلك لتعزيز مجتمعات التعلم الشبكية والشبكات المهنية ودورها في إدارة المعرفة خاصة في ظل انتشارها المتزايد كآلية تهدف بشكل مقصود إلى خلق مستوى من التعلم الشامل والمتعمق اللازم للممارسين لإحداث تغييرات في أدائهم ومن ثم أداء طلابهم، كما يعد وضع معايير مهنية ودليل بمثابة ميثاق الشرف الذي يربط بين كافة أعضاء الشبكة لضمان العمل باتساق وفقاً للقيم المنقولة عليها بشكل مسبق.

**ب- نتائج التحليل الإحصائي فيما يرتبط بعملية التنظيم وتنفيذ أنشطة**

### الشبكة

جاءت استجابات الخبراء على هذا المحور كما هو مبين بالجدول (2):

جدول (2)

نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكة

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبرة
1	1.00	5.00	إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي للشبكة واستثمار كافة تطبيقات التواصل الاجتماعي في تصميمه
3	0.94	4.71	اضطلاع إدارة الشبكة بمهام التنسيق بين المدارس والممارسين الأعضاء لتبادل المعارف بشكل منهجي
2	0.98	4.90	قيام إدارة الشبكة بتوثيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات وتيسير تبادلها بين المدارس الأعضاء من خلال ذاكرة تنظيمية للشبكة
6	0.90	4.52	التحديث الدوري للأولويات وفقاً للاحتياجات المشتركة للمدارس الأعضاء في الشبكة
4	0.92	4.62	تبادل الزيارات لأماكن العمل بين القادة والمعلمين الأعضاء للاستفادة من خبرات النظراء وتجاربهم
5	0.91	4.57	مشاركة أعضاء الشبكة في إجراء بحوث فعل وبرامج استطلاعية لإيجاد حلول للمشكلات الملحة لتطوير الممارسات التعليمية والقيادية
10	0.71	3.57	تحويل الأفكار المبتكرة داخل الشبكة إلى مبادرات تعليمية فعلية
7	0.90	4.52	استثمار المعارف الجديدة بعد ثبوت جدواها في تقديم مقترحات إجرائية للإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم
8	0.76	3.81	تنظيم مؤتمرات سنوية لدراسة القضايا الملحة لدى المدارس الأعضاء في الشبكة وأولوياتها للتطوير، ونشر المعارف المهنية الجديدة
9	0.75	3.76	إصدار نشرات إلكترونية توضح إنجازات الشبكات وفعاليتها وجهودها

يتبين من الجدول السابق رقم (2) أن هناك مجموعة من العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أعلى من 0.90 % بما يوجه النظر إلى أولويتها من منظور

الخبراء، وتشمل: إنشاء موقع الكتروني تفاعلي للشبكة واستثمار كافة تطبيقات التواصل الاجتماعي، واضطلاع إدارة الشبكة بمهام التنسيق بين المدارس والممارسين الأعضاء، وتوثيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات من خلال ذاكرة تنظيمية للشبكة، وتبادل الزيارات لأماكن العمل بين القادة والمعلمين الأعضاء للاستفادة من خبرات النظراء وتجاربهم، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء الشبكة في إجراء بحوث فعل لتطوير الممارسات التعليمية والقيادية؛ وبناء على ذلك فإن هذه العبارات تعبر عن ممارسات تنظيمية ضرورية من منظور الخبراء للاستعداد وتحسين جوانب الجاهزية لتبني التشبيك كمدخل لتطوير ممارسات إدارة المعرفة وتبادل الممارسات الناجحة بين المدارس والأعضاء.

وربما تعزو درجة الأهمية المرتفعة للعبارات السابقة إلى ضرورة وجود موقع الكتروني للشبكة يعكس رؤيتها وأهدافها ويتم من خلاله نشر أنشطتها وفعاليتها وإنجازاتها، ويتيح تطبيقات التواصل الاجتماعي اللازمة لإنجاز أعمالها، وتعزيز الاتصال بين أعضائها، ودعم قدرة المدارس على نشر ممارساتها المتميزة على موقع الشبكة أو تحميل المعارف والخبرات ومصادر المعرفة التي تحتاجها.

كما تؤكد تلك النتائج على أهمية وجود آليات لتوثيق المعارف المهنية الناتجة عن الشبكة وأفضل الممارسات، وتخزينها على الذاكرة التنظيمية للشبكة لتيسير الوصول إليها وتبادلها واستفادة المدارس الأعضاء منها. بالإضافة إلى قيام القيادة الشبكية بصورتها الرسمية بدور المنسق والميسر للعمل والتعلم التعاوني لأعضاء الشبكة خاصة وأن التيسير الفعال لأنشطة الشبكة وأعمالها يمثل بعداً أساسياً للشبكات الفعالة خاصة في مراحلها الأولى، مما يتطلب من قادة الشبكات التخلي عن أدوارهم الرسمية بمجرد بدء فعاليات العمل الجماعي التعاوني داخل الشبكة، والعمل كميسرين، يركزون على التعلم من خلال دعم وتنسيق وقيادة العمل التعاوني بين الأعضاء، وكذلك التخلي عن دورهم الرقابي والإشرافي ويصبحون مشاركين فعالين، ويسخرون خبراتهم ومواهبهم للإسهام في حل المشكلات العملية التي يحددها الممارسين. كما قد يرجع تأكيد الخبراء على أهمية العبارة الخاصة بتبادل الزيارات لمواقع العمل إلى أن التشبيك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت يعد بداية للتفاعل المباشر والاستفادة من الممارسات وتبادل الخبرات من خلال الاحتكاك بالنظراء والاطلاع على ممارساتهم في الواقع المدرسي.

على جانب آخر هناك مجموعة من العبارات التي حصلت وفق رؤية الخبراء على نسبة مئوية تقل عن من 0.80 % على الرغم من أهميتها، وتشمل: تنظيم مؤتمرات سنوية لدراسة القضايا الملحة لدى المدارس الأعضاء في الشبكة، وإصدار نشرات إلكترونية توضح إنجازات الشبكات وفعاليتها، والعمل على تحويل الأفكار المبتكرة داخل الشبكة إلى مبادرات تعليمية فعلية؛ حيث أنه وفق منظور الخبراء لم تأت تلك البنود على نفس درجة أهمية مجموعة العناصر السابقة، أو قد تكون تالية لها ومبنية ومعتمدة على تحقق الأولى وفق ترتيب الأولويات.

**ج - نتائج التحليل الإحصائي فيما يرتبط بعملية تقويم أداء الشبكة ومحاسبتها عن أدائها**

جاءت استجابات الخبراء على هذا المحور كما هو مبين بالجدول (3):

### جدول (3)

نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور تقويم أداء الشبكة ومحاسبتها عن أدائها

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبرة	
4	0.90	4.52	وضع نظام لمحاسبية المدارس الأعضاء في الشبكات أخلاقياً ومهنيًا	1
5	0.90	4.52	تطبيق نظام محاسبية الشبكات كآلية لتحسين جودة التعليم عبر المدارس	2
9	0.87	4.33	مساعدة المدارس الأعضاء في الشبكات على الارتقاء بمستوى التطلعات المهنية للممارسين وتعجيل وتيرة التحسين في معارف المعلمين والمديرين ومهاراتهم وممارساتهم	3
7	0.89	4.43	تحفيز المدارس المتميزة بتقوية شعورها بمسئوليتها عن تحسين أداء المدارس المحيطة بها والنظام التعليمي ككل	4
10	0.84	4.19	إتاحة المزيد من الدعم والاستقلال للمدارس الأعضاء وقادتها بما يمكنهم من قيادة جهود التحسين بمدارسهم والتعاون مع غيرهم بناءً على نتائج محاسبتهم	5

6	0.90	4.48	تعزيز التقييم الذاتي لأداء الشبكات من قبل النظراء لضمان أثرها في تحسين أداء المدارس الأعضاء	6
8	0.88	4.38	التركيز على التقييم الخارجي للمدارس الأعضاء لضمان أثر الاندماج في الشبكات في تحسين أدائها	7
3	0.95	4.76	اعتماد نظام محاسبية الشبكات على معايير تعكس مدى اندماج المدارس في أنشطة تعاونية	8
1	0.97	4.86	التركيز على تقييم أثر الشبكة في تحسين أداء المدارس الأعضاء بها كأحد عناصر محاسبيتها	9
2	0.95	4.76	نشر تقارير دورية عن أداء الشبكات على الموقع الإلكتروني	10

يتبين من الجدول السابق رقم (3) أن هناك مجموعة من العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أعلى من 0.90 % بما يعبر عن أولوياتها من منظور الخبراء، وتشمل: اعتماد نظام محاسبية الشبكات على معايير تعكس مدى اندماج المدارس في أنشطة تعاونية، والتركيز على تقييم أثر الشبكة في تحسين أداء المدارس الأعضاء، ونشر تقارير دورية عن أداء الشبكات، ووضع نظام للمحاسبية أخلاقياً ومهنياً، مع تطبيق نظام محاسبية الشبكات كآلية لتحسين جودة التعليم، وتعزيز التقييم الذاتي لأداء الشبكات من قبل النظراء لضمان أثرها في التحسين؛ وبناء على ذلك فإن هذه العبارات تمثل مرتكزات لتقويم أداء الشبكة ومحاسبيتها يتم الاهتمام بها من منظور الخبراء كمرحلة محورية في تبني وتطبيق التشبيك، حيث تمثل عملية تقويم الأداء أحد العمليات الأساسية لتطبيق التشبيك بين المدارس.

وربما تعزو تلك النتائج إلى أن نظام المحاسبية للشبكات هدفه الأساسي هو تحسين الأداء المدرسي وإنجاز الطلاب، وتعزيز القدرة التعاونية بين المدارس وليس الهدف منه معاقبة المدارس أو الضغط عليها خاصة في ظل توجه جهود الإصلاح نحو الإصلاح الذاتي للنظم التعليمية من خلال تعزيز التعاون بين المدارس في بناء المعارف المهنية الجديدة واختبارها وتبادل أفضل الممارسات والخبرات. ومن ثم جاء ترتيب العبارات ليعكس الاهتمام بأبعاد المحاسبية المهنية والخلقية متمثلة في استعداد المدارس والتزامهم الأخلاقي بدعم بعضها البعض، كما جاءت المعايير الأساسية

للنظام لتعكس اندماج المدارس في الأنشطة التعاونية ومدى التحسن في أداء المدارس المشتركة بالشبكة مع التأكيد على ضرورة توفير تقارير عن أداؤها. على جانب آخر هناك مجموعة من العبارات التي تتعلق ببعد تقييم الأداء والتي حصلت، وفق رؤية الخبراء، على نسبة مئوية نقل عن من 0.80%، وتشمل: مساعدة المدارس الأعضاء في الشبكات على الارتقاء بمستوى التطلعات المهنية للممارسين، وتحفيز المدارس المتميزة بتقوية شعورها بمسئوليتها عن تحسين أداء المدارس المحيطة بها، وإتاحة المزيد من الدعم والاستقلال للمدارس الأعضاء وقادتها بما يمكنهم من قيادة جهود التحسين بمدارسهم، بالإضافة إلى التركيز على التقييم الخارجي للمدارس الأعضاء لضمان أثر الاندماج في الشبكات على تحسين أداؤها؛ بناءً على ذلك فإن هذه العبارات تمثل أولويات تالية يمكن تحققها بعد العبارات التي تمثل الأولويات القصوى، حيث أنه وفق منظور الخبراء قد يحتاج التشبيك إلى أسلوب أو نوع من التقييم التطويري أكثر من النوع التشخيصي أو النمطي والاعتماد على نظام للمحاسبية المهنية والأخلاقية.

## 2- نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني: متطلبات التشبيك،

وتشمل:

### أ- متطلبات ثقافية

جاءت استجابات الخبراء على هذا المحور كما هو مبين بالجدول (4):

#### جدول (4)

نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور المتطلبات الثقافية للتشبيك

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبرة	
3	0.93	4.67	بناء الثقة بين قادة التعليم على المستويات الإدارية المختلفة لدعم رأس المال الاجتماعي والفكري للنظام التعليمي	1

4	0.90	4.52	تشجيع المدارس على الاستثمار في رأس مالها الاجتماعي والفكري للتجديد والابتكار في بناء المعارف	2
1	0.96	4.81	توفير مناخ من الثقة بين العاملين بالمدارس الأعضاء في الشبكة لتعزيز نشر المعرفة وتبادلها فيما بينهم	3
6	0.88	4.38	الاعتماد على التشارك المعرفي والتعلم التعاوني لتنمية الشعور بالملكية الجماعية للمعارف بين المدارس الأعضاء	4
5	0.89	4.43	تعزيز الحوار النقدي البناء بين أعضاء الشبكة لمناقشة مختلف القضايا التربوية.	5
7	0.88	4.38	توفير قدر من الحرية المنظمة للتجريب والتعلم من الأخطاء بين أعضاء الشبكة	6
2	0.96	4.81	تعزيز الأخلاقيات المهنية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الشبكة	7

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن هناك مجموعة من العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أعلى من 0.90 % وتشمل: بناء الثقة بين قادة التعليم على المستويات الإدارية المختلفة لدعم رأس المال الاجتماعي والفكري للنظام التعليمي، وتشجيع المدارس على الاستثمار في رأس مالها الاجتماعي والفكري للتجديد والابتكار وبناء المعارف، مع توفير مناخ من الثقة بين العاملين بالمدارس الأعضاء في الشبكة، بالإضافة إلى تعزيز الأخلاقيات المهنية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الشبكة؛ ومن ثم تمثل تلك المتطلبات، من منظور الخبراء، مجموعة من أهم المتطلبات الثقافية لتبني التشبيك وتعزيز دوره وتفعيل تأثيره في تبادل المعارف والخبرات بين المدارس والأعضاء.

من ناحية أخرى، هناك مجموعة من العبارات التي حصلت، وفق رؤية الخبراء، على نسبة مئوية تقل عن 0.80 % والتي تعبر عن درجة تالية من الأهمية والجدوى، وتشمل: الاعتماد على التشارك المعرفي والتعلم التعاوني لتنمية الشعور بالملكية الجماعية للمعارف بين المدارس الأعضاء، وتعزيز الحوار النقدي البناء بين أعضاء الشبكة لمناقشة مختلف القضايا التربوية، مع توفير قدر من الحرية المنظمة للتجريب والتعلم من الأخطاء بين أعضاء الشبكة؛ ومن ثم يأتي التركيز على تلك



المتطلبات كمرحلة تالية وفق رؤية خبراء الدراسة، حيث أن هذه المجموعة من المتطلبات ليست على نفس درجة الأهمية والتي قد تحتاج إلى مزيد من الدعم في فترة لاحقة على بناء الشبكات، وفق سلم ترتيب الأولويات وجدوى المتطلبات. وربما تعزو النتائج السابقة إلى أهمية تعزيز رأس المال الاجتماعي بما يشكله من علاقات إيجابية ومستويات مرتفعة من الثقة داخل الشبكة وبين المدارس وعلى مستوى النظام ككل كأساس لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها خاصة عمليات نشر وتبادل وبناء المعرفة؛ فالثقة المتبادلة تشكل أهم سمات الشبكات الفعالة لكونها شرطاً أساسياً للانفتاح الأعضاء على التعلم ومرونتهم وقبولهم النقد كما أنها تحفزهم على الاعتراف بعدم معرفتهم ببعض الأمور مما يشكل متطلباً لازماً للتعلم والنمو. ففي ظل البيئة التي تتسم بالثقة العالية لا يخشى الأعضاء من الانفتاح وعرض نتائجهم ولا يأخذون المواقف الدفاعية خوفاً من مقارنة النتائج بل تصبح شفافية النتائج والبيانات التزاماً أخلاقياً للتحسين والتعلم من الآخرين. كما يتحمل الأعضاء في ظل السياقات التي تتسم بمستويات مرتفعة من الثقة المسؤولية عن نتائجهم وعن مدى التطور في أدائهم، كما أنه في الشبكات الناجحة تقترن الثقة جنباً إلى جنب مع المحاسبية الداخلية. ولا شك أن بناء رأس المال الاجتماعي اللازم للشبكات يتطلب وقتاً لكن العائد منه يستحق استثمار النظم التعليمية فيه.

### ب- متطلبات بشرية

جاءت استجابات الخبراء على هذا المحور كما هو مبين بالجدول (5):

#### جدول (5)

نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور المتطلبات البشرية للتشبيك

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبرة	
4	0.90	4.52	حفز الممارسين المتميزين على تبادل أفضل الممارسات ومشاركة ابتكاراتهم مع نظرائهم بالإعلان عنها عبر الشبكة	1

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبارة	
5	0.90	4.52	تمكين الممارسين الأعضاء وزيادة صلاحياتهم لأداء مهامهم وتجريب ممارسات تعليمية جديدة	2
2	0.96	4.81	تعزيز قدرات المعلمين والقيادات على التأمل والتفكير الناقد لممارساتهم التقليدية وتطويرها	3
1	0.98	4.90	تدريب الممارسين الأعضاء على التواصل التكنولوجي الفعال عبر الشبكة	4
6	0.84	4.19	التنمية المهنية المستدامة للأعضاء بالشبكات	5
3	0.94	4.71	إتاحة الفرص والوقت اللازمين لاندماج المعلمين والقيادات بفعالية في بناء المعارف الجديدة	6

يوضح الجدول السابق رقم (5) أن جميع المتطلبات البشرية اللازمة لتبني وتطبيق التشبيك حصلت على نسبة مئوية أعلى من 0.90 % فيما عدا عنصر واحد وهو: التنمية المهنية المستدامة للأعضاء بالشبكات، والذي حصل على نسبة 0.84، بما يلفت النظر أن جميع العبارات لها جدوى كبيرة وألوية للاهتمام واشتملت تلك الأولويات على: تدريب الممارسين الأعضاء على التواصل التكنولوجي الفعال عبر الشبكة، تعزيز قدرات المعلمين والقيادات على التأمل والتفكير الناقد لممارساتهم التقليدية وتطويرها، إتاحة الفرص والوقت اللازمين لاندماج المعلمين والقيادات بفعالية في بناء المعارف الجديدة، وحفز الممارسين المتميزين على تبادل أفضل الممارسات ومشاركة ابتكاراتهم مع نظرائهم، وتمكين الممارسين الأعضاء وزيادة صلاحياتهم لأداء مهامهم وتجريب ممارسات تعليمية جديدة، ومن ثم فإنه من الضروري توفير تلك المتطلبات وفق رأي الخبراء ، بما يدعم تحسين الجاهزية والاستعداد لتبني وتطبيق مدخل التشبيك في تطوير وتحسين عمليات إدارة المعرفة بشكل تكاملي من إنتاج وتبادل وتطبيق للمعارف الجديدة، أما عنصر التنمية المهنية المستدامة، فقد يكون له أولوية تالية خلال وبعد عملية التطبيق الفعلي أو ربما جاء في نهاية الأولويات لأنه متضمن بشكل غير مباشر في كافة العبارات السابقة له في الأهمية.

### ج - متطلبات تكنولوجية

جاءت استجابات الخبراء على هذا المحور كما هو مبين بالجدول (6):

جدول (6)

نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور المتطلبات التكنولوجية للتشبيك

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	العبرة	
1	1.00	5.00	تحسين جاهزية البنية التحتية التكنولوجية بالمدراس والإدارات التعليمية لتعزيز التشبيك بين المدارس	1
5	0.93	4.67	تشجيع المدارس على استخدام التكنولوجيا لتيسير التواصل الاجتماعي بين أعضائها	2
8	0.89	4.43	توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الأعضاء المشاركين بالشبكة وتحديثها دورياً	3
4	0.94	4.71	تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات التعليمية وتحديثها دورياً	4
3	0.95	4.76	تدعيم مصادر التعلم التكنولوجي كبنك المعرفة بالمستجدات وأفضل الممارسات في التطوير التعليمي والإداري	5
2	0.98	4.90	إتاحة التطبيقات والبرمجيات اللازمة لنشر المعارف المهنية الجديدة التي ثبتت صحتها داخل المدارس	6
6	0.91	4.57	تطوير وحدات المعلومات بالمؤسسات التعليمية لاستثمارها في التشبيك المعرفي بين المدارس	7
7	0.90	4.52	تفعيل دور مركز التطوير التكنولوجي بوزارة التعليم في إنشاء الشبكات	8

يوضح الجدول السابق رقم (6) أن جميع المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتبني وتطبيق التشبيك حصلت على نسبة مئوية أعلى من 0.90 % فيما عدا عنصر واحد وهو: توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الأعضاء المشاركين بالشبكة وتحديثها دورياً، والذي حصل على نسبة 0.89، وقد يرجع ذلك من منظور الخبراء أنه بالفعل هناك اهتمام كبير ومتزايد بقواعد البيانات والمعلومات المتوفرة على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم، بما قد يجعل هذا المتطلب يأتي في مرحلة تالية لمجموعة المتطلبات الأخرى والتي تحدد أهمها وفقاً لرأي الخبراء في: تحسين جاهزية البنية التحتية التكنولوجية

بالمدارس والإدارات التعليمية لتعزيز التشبيك، وإتاحة التطبيقات والبرمجيات اللازمة لنشر المعارف المهنية الجديدة، وتدعيم مصادر التعلم التكنولوجي كبنك المعرفة بالمستجدات وأفضل الممارسات في التطوير التعليمي والإداري، وتطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات التعليمية وتحديثها دوريًا، بالإضافة إلى تشجيع المدارس على استخدام التكنولوجيا لتيسير التواصل الاجتماعي بين أعضائها.

وربما تعزو النتائج السابقة إلى أن توفير البنية التكنولوجية التحتية للشبكات بما تشتمل عليه من مكونات مادية كتوفير أجهزة الحواسيب والخوادم وغيرها من الأجهزة التقنية الأخرى، وبرمجيات الشبكة بما تشتمل عليه من أنظمة تشغيل الشبكة والتي تتولى إدارة الأجهزة والمزودات، وتقديم الحماية للشبكة، وإدارة وحدات التخزين بشكل فعال، تمثل الأساس لنشر وتبادل المعارف والخبرات والمعلومات بين المدارس الأعضاء في الشبكة، ومشاركتهم في الموارد المتاحة بشكل سريع وفعال وبناء قواعد بيانات مشتركة خاصة في ظل ما تتيحه شبكة الإنترنت من تطبيقات وبرمجيات متعددة، تسهم في التبادل الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات بكافة صورها، مما يسهم بدوره في إنجاز أنشطة الشبكة، وتحقيق أهدافها، وضمان وصول المعرفة للمدارس التي تحتاج إليها في الوقت المناسب. كما تتيح البنية التكنولوجية وما تحويه من وسائل تكنولوجية الترابط بين أعضاء الشبكة وتيسر عملهم الشبكي واتصالهم. كما يتضح أهمية تعزيز مواقع الشبكات ببنك للمعرفة يتيح للممارسين مصادر متنوعة لإثراء تعلمهم الفردي والجماعي، هذا بالإضافة إلى تأكيد الخبراء على أهمية تحديث المدارس لمواقعها الإلكترونية كضرورة لتفعيل التواصل فيما بينها، وعلى ضوء ذلك فإن توفير كافة المتطلبات التكنولوجية السابقة يرتبط بالتطبيق الجاد لمدخل التشبيك في السياق التعليمي، بما يحقق أهدافه المرغوبة وأدواره المستهدفة.

## القسم الخامس

### تصور مقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث وما تضمنه من أسس فكرية للتشبيك وأهميته في السياق التعليمي في ظل التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات

وتطبيقاته المتعددة في عدة دول وأثره في تعزيز إدارة المعرفة بين المدارس، وما توصلت إليه الدراسة النظرية التحليلية لواقع التشبيك وإدارة المعرفة بمدارس التعليم العام بمصر من جوانب قوة وضعف، وآراء السادة الخبراء فيما يرتبط بالعمليات الإدارية للتشبيك والمتطلبات اللازمة لتطبيقه في مدارس التعليم العام في مصر، يمكن طرح التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر وفقاً للمحاور التالية:

- منطلقات التصور المقترح.
- مكونات التصور المقترح.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح.
- كيفية التغلب على المعوقات.

### أولاً: منطلقات التصور

يقوم التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بمصر على عدة منطلقات نظرية ومحلية كالتالي:

- 1- النظر لإدارة المعرفة كعملية اجتماعية بالأساس تقوم على التفاعل الإيجابي بين الممارسين داخل السياق المدرسي.
- 2- القناعة بوجود حلول ناجعة ومتميزة داخل النظام المدرسي لكافة المشكلات والقضايا التي تواجه المعلمين وقادة المدارس ورؤساء المجالس المدرسية، إلا إنها لا تكون متاحة لأولئك الذين هم في أمس الحاجة إليها نظراً لضعف فعالية وسائل نشرها وتبادلها والعزلة التي تعمل في إطارها المدارس والممارسون.
- 3- الاعتقاد بأن إيجاد الحلول للمشكلات المدرسية المختلفة يحتاج إلى تعاون المدارس والعديد من المؤسسات وتكاتفها معاً.
- 4- النظر إلى تفعيل الاتصال بين المدارس والإدارات التعليمية وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات فيما بينها كأحد أهم السبل للإدارة الفعالة للمعرفة من خلال تحسين الممارسات الإدارية والتعليمية.

- 5- انتشار مفهوم التشبيك والشبكات نتيجة لعدد من المتغيرات المحلية والدولية كتنامي المطالبة بالمشاركة في عملية صنع السياسات وفي القضايا السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- 6- النظر للتشبيك كشكل من الأشكال التنظيمية تسعى من خلالها مجموعة من المنظمات إلى الترابط بهدف تنسيق العمل فيما بينها وتعبئة الجهود والموارد لتحقيق أهدافها وحل ما يواجهها من مشكلات.
- 7- أن التشبيك يمثل استراتيجية قوية لبناء القدرات التعاونية Collaborative Capacity building للمنظمات الحكومية وغير الحكومية على السواء، وتعزيز قدراتها على الاتصال، وتبادل الخبرات المختلفة والمبتكرة، وإكساب المشاركين فيها المهارات والمعارف لتحقيق أهدافها وتطوير أدائها.
- 8- أن التشبيك يهدف إلى بناء قدرات المنظمات الأعضاء على التخطيط الاستراتيجي والقيادة وإدارة المشروعات والبرامج، وبناء الفريق، وصنع السياسات والقرارات، وبناء العلاقات مع المنظمات المحلية.
- 9- الأثر الإيجابي للتطور الهائل في مجال تقنيات الاتصالات على عملية التشبيك وتأسيس الشبكات كأحد الأشكال التنظيمية المؤثرة في بناء المعرفة وتدفعها بين الأفراد والمنظمات وإثراء التعلم وتبادل الخبرات بين أعضائها والانتشار الواسع لمجتمعات التعلم عبر شبكة الإنترنت من خلال العديد من تطبيقات وبرمجيات الجيل الثاني للويب web 2.0 كمواقع التواصل الاجتماعي المختلفة والمدونات وغيرها من تطبيقات مشاركة الوسائط مما عزز من عملية تبادل المعلومات وتدفق المعرفة وتبادل الخبرات.
- 10- النظر للتشبيك كآلية للتغلب على الهرمية وبناء روابط بين مستويات النظام التعليمي المختلفة وكهياكل داعمة لإثراء التعلم المهني بين أعضاء المجتمع المدرسي من خلال تفعيلها للشراكات الأفقية التي تستند إلى الخبرة المهنية والتعلم المشترك.
- 11- أن التشبيك يمكن أن يشكل استراتيجية مهمة للحد من العزلة بين المدارس ودعم علاقاتها التعاونية لتبادل المعارف والخبرات حول الاحتياجات

الفعلية للمدارس وأفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها قادتها ومعلميها ونشرها وتداولها، وإتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي المشترك.

12- أن التشبيك يشكل استراتيجية لدعم المدارس من خلال توحيد أهدافها وسياسات عملها، وتطوير برامجها وخدماتها، وتعزيز تأثيرها في صناعة القرارات التعليمية، وبناء قدراتها من خلال العديد من الخدمات المتنوعة كالاستشارات، والتدريب، وتنمية القدرة على إجراء البحوث والاندماج في المشروعات.

13- استثمار التشبيك كاستراتيجية لحفز المدارس والممارسين ذوي الأداء المتميز على تقديم الدعم للمدارس الأقل تميزاً ولنظرائهم مما يسهم في تجسير الفجوة بين المدارس خاصة في المناطق المهمشة.

14- تعد الشبكات مصدرًا للدعم الاجتماعي مما يدعم الالتزام بالمهنة ويحد من إحباط الممارسين وانعزالهم.

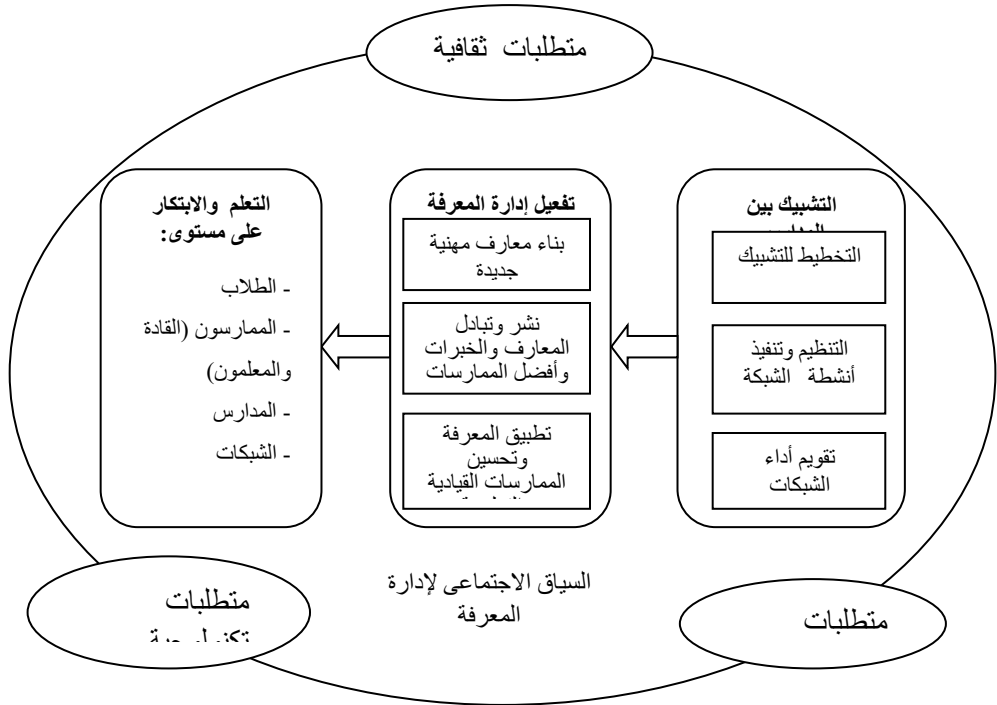
15- الأثر الكبير للتشبيك في التنمية المهنية المستدامة للقادة والمعلمين خاصة في ظل ضعف دور التوجيه والإشراف بصورته الرسمية وضعف أثر التدريب أثناء الخدمة في الارتقاء بأدائهم.

16- تنامي التطلعات والطموحات لأصحاب المصلحة وكافة الشركاء المتأثرين بقضية التعليم وتحسين جودته ومخرجاته ورغبتهم في المشاركة الفعالة في إصلاحه.

17- توجه وزارة التربية والتعليم في مصر نحو رفع معدل الرضا العام عن أداء المدارس والثقة في توجهاتها المستقبلية، والنظر للمعلمين والقادة كباحثين قادرين على بناء معارف جديدة والسعي لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال.

### ثانيًا: مكونات التصور المقترح

ثمة عدد من المكونات للتصور المقترح والتي توضح كيف يمكن للتشبيك بين مدارس التعليم العام أن يسهم في تفعيل إدارة المعرفة في السياق التعليمي. ويمكن توضيح تلك المكونات في الشكل التالي:



شكل (4)

التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم

العام بمصر

وفيما يلي توضيح لكل مكون على حدة.

### 1- العمليات الإدارية للتشبيك، وتشمل:

#### أ- التخطيط للتشبيك

تبدأ العمليات الإدارية للتشبيك بوضع خطة لتبني التشبيك كمدخل للإصلاح من أسفل إلى أعلى لتعزيز القدرة التعاونية للمدارس لبناء المعرفة الجديدة وتبادلها وتطبيقها بين المدارس وذلك من خلال بناء الشبكات بين المدارس كآلية لتوفير البيئة والسياسات الاجتماعية اللازمة للمعرفة باعتبارها عملية اجتماعية بالأساس لا يتم اكتسابها أو بناؤها وتبادلها إلا من خلال سياق اجتماعي. وتتضمن تلك الخطوة أيضًا وضع خطة لتسويق فكر التشبيك بين المدارس وفوائده لتشجيع المدارس بوجه عام، والمدارس



ذات الأداء المتدني بوجه خاص على الاندماج في شبكات وشراكات فاعلة لتلقي الدعم المطلوب للارتقاء بجوانب الأداء وفقاً لاحتياجاتها.

ويتحدد الهدف الأساسي للتشبيك في تعزيز التعاون والدعم والتعلم الأفقي بين المدارس والنظراء من المهنيين لبناء ونشر المعارف المهنية والخبرات وأفضل الممارسات وتبادلها وتطبيقها بعد تقييمها وثبوت جدواها بما يسهم في تحسين جودة الممارسات المهنية للقادة والمعلمين وتعزيز نموهم المهني المستمر، فضلاً عن نشر أفضل الحلول للمشكلات التي تواجههم.

ويتطلب التخطيط للتشبيك بين المدارس دعم السلطات التعليمية العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية، وتأييدها للتشبيك كتوجه استراتيجي، وقناعتها بالعائد منه في تحسين أداء المدارس، وفي تعزيز الإدارة الفعالة للمعرفة، كما يتطلب ذلك تخليها عن الطريقة التقليدية في أداء أدوارها من حيث التدخل والدعم، والتي لم تنجح سوى في الإبقاء على الوضع الراهن، واستعدادها لأخذ المبادرة للتغيير، ودعمه ونشر المعرفة عبر النظام المدرسي من خلال القيام بمهمتها الجديدة في تيسير التعاون بين المدارس لخلق المعارف الجديدة، والقيام بدور الوسيط لتوليد أنماط عمل تعاونية أكثر إبداعاً، واستجابة للتغيرات داخل المدارس وبينها وتشجيع المدارس على الاستقلال والتجريب، ومن ثم، يتعين على السلطات التعليمية ليس فقط تبني التشبيك للمساعدة في تنفيذ برامج الإصلاح بل النظر أيضاً للشبكات كشكل من أشكال التجديد التعليمي، ويمكن تحديد أهم التغيرات في أدوار السلطات التعليمية العليا فيما يلي:

- الاقتناع بأن دعم التعاون والتنسيق بين المدارس من خلال التشبيك فيما بينها يعد الأساس لإدارة فعالة للمعرفة عبر المؤسسات التعليمية والمحرك الأساسي للارتقاء بالتعلم المهني والتجديد والابتكار داخل تلك المؤسسات ومن ثم تحسين تعلم الطلاب.
- التحول من دور الرقابة والسيطرة إلى دور الوسيط والميسر للتشبيك بين المدارس وإتاحة الفرصة للمدارس كافة للوصول إلى شراكات تعلم مهنية تقوم على التعلم من النظراء والتنمية المهنية المستدامة.

- حفز المدارس والممارسين على التشبيك والتعاون وتبادل الخبرات ومشاركة المسؤولية الجماعية عن الارتقاء بالممارسات المهنية والتعلم المهني التعاوني كأساس للتحسين الذاتي للنظام التعليمي ككل.
- تعزيز القدرات التعاونية للمدارس لبناء معارف جديدة ونشرها وتبادلها وتطبيقها.
- الارتقاء بالتطلعات التعليمية للممارسين من قادة ومعلمين في المدارس لتحسين ممارساتهم.
- تمكين قادة المدارس وتعزيز دورهم في إتاحة ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتأمل التعاوني الناقد بين النظراء لممارساتهم المهنية اليومية وزيادة وعي الممارسين بأهمية التعلم التعاوني من خلال النظراء واعتبار ذلك أساس التحسين الذاتي.
- تمويل بناء الشبكات بين المدارس وتوفير الموارد اللازمة لها، أو تقديم التمويل للمدارس المتميزة في سعيها لدعم غيرها من المدارس والارتقاء بأدائها.
- تقديم الدعم اللازم للمدارس ذات الأداء الضعيف لضمان التحسن في أدائها.
- دعم دور الشبكات في تقييم النظراء للأداء المدرسي بما يتيح من تعلم مهني مشترك.
- إتاحة قواعد بيانات وأدلة إلكترونية عن الشبكات المختلفة القائمة بالفعل وجوانب التميز في أداء المدارس الأعضاء بها كمصدر يمكن للمدارس من خلاله البحث وتحديد جوانب التميز في الممارسات المحلية لدى المدارس الأعضاء في الشبكات المختلفة لاكتشاف المزيد بشأن أفضل الممارسات داخل مدارس معينة وتيسير الاتصال بها لإثراء تعلمها.
- ويمكن للعديد من المؤسسات والهيئات والأفراد أيضًا القيام بالتشبيك بين المدارس من بينها المؤسسات المهنية ك نقابة المعلمين والأكاديمية المهنية للمعلمين، والجامعات ومراكز البحوث المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني كالمنظمات الخيرية، والمنظمات الخاصة الهادفة للربح في إطار برامجها للمسؤولية الاجتماعية أو باحثين منفردين. ويمكن كذلك تشجيع السلطات التعليمية للمدارس ذات الأداء المتميز أو مجموعة من المدارس التي لها الرغبة في التعاون مع غيرها من المدارس في نطاقها أو عبر مناطق مختلفة بإنشاء اتحادات أو شبكات وتقديم الدعم لغيرها من المدارس

في جوانب الأداء التي تحتاج لدعم فيها، على أن يتم وضع أهداف محددة لتلك الشراكات والشبكات وتحديد برامج محددة تندمج فيها المدارس وفقاً لاحتياجاتها. وفي حال قيام منظمات المجتمع المدني بالتشبيك يمكن فرض رسوم بسيطة على المدارس نظير ما تتلقاه من دعم واستشارات وفرص للتدريب والتنمية التي يمكن أن تتيحها قيادة الشبكة لأعضائها من المدارس على أن تتعاون السلطات التعليمية في سداد تلك الرسوم. كما يمكن أن تنشأ شبكات تكون مسؤولة عن التحسين المدرسي على مستوى المحافظة عن طريق بناء القدرة واستهداف الجوانب التي تحتاج المدارس فيها إلى الدعم.

كذلك يجب على السلطات التعليمية العليا دعم المبادرات التطوعية للشبكات بتشجيع الروابط ومجتمعات التعلم الشبكية وغيرها من صور الشبكات المستقلة في إدارتها وتخطيطها وتنظيمها وتمويلها، والتي تنشأ بالأساس لمساعدة المدارس على فهم ومواكبة وإدارة التغييرات المفروضة عليها بشكل مركزي، ودعم النمو المهني لأعضائها من قادة ومعلمين، وعدم التدخل في عملها إلا في إطار القوانين المنظمة والمتابعة، والدعم الفني إذا تطلب الأمر، فقد تنشأ مجتمعات التعلم الشبكية في صورة روابط أو شبكات على مستوى المواد الدراسية كشبكة لمعلمي الرياضيات مثلاً أو العلوم، وقد تنشأ شبكات لمراحل دراسية معينة كمرحلة رياض الأطفال لتفي بالاحتياجات الفعلية للممارسين في هذه المدارس، ويتم إجازة تلك الروابط أو مجتمعات التعلم الشبكية التي تنشأ بصورة حرة مستقلة بين الممارسين من قادة ومعلمين عبر الإنترنت من قبل السلطات التعليمية العليا بعد تقنين أوضاعها في ضوء بعض المعايير وتقديم الدعم والاستشارات لها بما يعزز من دورها في بناء المعارف المهنية وتبادلها وتطبيقها.

ويعد من أهم الجوانب في هذه الخطوة صياغة القيم المؤسسية والقواعد المهنية التي يجب الالتزام بها من قبل أعضاء الشبكات كقيم الاحترام، والانفتاح على الآخرين، والاستعداد للتعاون والمشاركة في الحلول والخبرات وتبادل المعارف المهنية وأفضل الممارسات والتنمية الذاتية وتعد تلك القيم بمثابة ميثاق أخلاقي يسهم في ترابط أعضاء الشبكات.

ويتطلب التعاون الفعال للأعضاء في الشبكة توحدهم حول رؤية مشتركة وأهداف محددة يلتزمون بتحقيقها، ويجب أن يتركز الهدف الرئيس للشبكات التعليمية في الارتقاء بمعايير إنجاز الطلاب وتحقيق جودة تعلمهم وتجسير الفجوات في تحصيلهم، وتشكل وحدة الرؤية والهدف حافزاً داخلياً للمعلمين والقادة لإحداث تغيير إيجابي في تعلم طلابهم وحياتهم والوفاء بالمطالبات المجتمعية لتقديم تعليم عال الجودة للطلاب من خلال سعيهم لتحسين ممارساتهم التدريسية والقيادية.

وبوجه عام يتم تحديد أهم أولويات التخطيط للتشبيك بما يفعل إدارة المعرفة بالمدارس على النحو التالي:

- التخطيط لتبني مدخل التشبيك كآلية للتعلم الأفقي بين المدارس والممارسين.
- تطوير التشريعات لإنشاء الروابط المهنية وتشكيل مجتمعات التعلم الحرة.
- وضع خطة لتطبيق التشبيك كآلية لتقليص الفجوة بين المدارس ذات الأداء المتميز والمدارس ذات الأداء المنخفض.
- صياغة معايير مهنية واضحة لانضمام الأعضاء في الشبكات، مع إعداد دليل بقواعد السلوك والأخلاقيات المهنية والقيم المؤسسية.
- وضع الإجراءات اللازمة لحفز المدارس للاندماج في الشبكات.

### ب- التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكة وبرامجها

ترجع أهمية تلك العملية إلى ارتباط تنظيم الشبكة وتنفيذ أنشطتها وبرامجها وفعاليتها ببناء المعارف الجديدة وتبادل المعارف الضمنية وأفضل الممارسات، فمن خلال اندماج المدارس في البرامج والأنشطة والفعاليات المتعددة التي تتيحها الشبكات، تتاح الفرصة لتبادل الخبرات وقصص النجاح المؤسسي وبناء المعارف الجديدة واختبارها وتبادلها وتطبيقها.

ويمكن أن تقدم الشبكات مجموعة من البرامج ذات الاهتمام المشترك أو التي لها علاقة ببعضها، أو برامج منفصلة بحيث تلبي عدداً من الاحتياجات التعليمية الفعلية للمدارس، وتكون قائمة على المدخل التعاوني في العمل والتعلم، وتهدف لمعالجة قضايا محددة، وأن تستند على نتائج البحوث حول الممارسات الناجحة، ويتاح للمدارس

حرية الاختيار من للانضمام في البرامج التي تفي باحتياجاتها وأولوياتها للتطوير من بين تلك البرامج، وتتيح الشبكات للمدارس الأعضاء عددًا من المميزات كالوصول إلى بنوك أو مصادر المعرفة كدراسات حالة على الممارسات المتميزة، وأماكن مجانية ومدعمة في المؤتمرات المحلية للشبكة وفعاليتها، والحصول على تخفيض للانضمام في المؤسسات الشريكة للشبكة كالمؤسسات الاستشارية والتدريبية والبحثية.

ويتطلب تنفيذ برامج الشبكة وأنشطتها وجود هيكل رسمي للشبكة وقيادة شبكية تقوم بدور الميسر بين أعضاء الشبكة بعيدًا عن ممارسة السلطة الهرمية حيث يعد هذا النمط التعاوني التيسيري هو الأنسب لطبيعة الشبكات. ويشكل للشبكة مجلس إدارة يكون مسئول بشكل رسمي عن توجه الشبكة، وتنسيق مهامها وأنشطتها وبرامجها، وتنفيذ سياساتها العامة في ضوء الخطط والرؤية والأهداف المنقح عليها، والوساطة بين أعضائها من المدارس لتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم على أن تتعهد الشبكة ممثلة في مجلسها ومديرها بالتنفيذي بتوفير المعلومات عن أدائها بصورة دقيقة وشفافة. ويتم اختيار مدير لبرامج الشبكة بشكل عام، وعدد من المديرين والمنسقين لكل برنامج من برامج الشبكة على حدة يقومون بتوثيق أفضل الممارسات والمعارف الناتجة عنه، وتيسير تبادلها بين المدارس الأعضاء في الشبكة، ومساعدة المدارس ذات الأداء المتميز في جوانب معينة من نشر نجاحاتها عبر الشبكة.

ويراعى ممارسة القيادة داخل الشبكة بصورتها الرسمية وغير الرسمية من خلال القيادة التوزيعية وتمكين الأعضاء وبناء قدرتهم على القيادة؛ فالى جانب القيادة الرسمية للشبكة يتبادل أعضاء الشبكة دور القائد بشكل غير رسمي في المواقف المختلفة وفقًا للمعارف والخبرات والمهارات المهمة والمرتبطة التي يقدمها الأعضاء في أوقات ومواقف معينة وذلك بهدف دعم العمل الفريقي لأعضاء الشبكة مما يسهم في تعزيز بناء المعرفة ونشرها وتبادلها وإثراء التعلم المهني.

ولتنفيذ برامج الشبكة، يراعى بناء قدرة الممارسين من قادة ومعلمين في المدارس الأعضاء بالشبكة على التأمل والتفكير الناقد المشترك لممارساتهم المهنية اليومية بما يتيح ذلك من انفتاح على الأفكار الجديدة، وإعادة النظر في رؤاهم وممارساتهم مما يؤدي إلى بناء معارف جديدة وتطبيقها. وكذلك تشجيعهم على تطبيق استراتيجيات بحوث الفعل الجماعية بالتعاون مع الباحثين لاختبار الأفكار الجديدة والمبتكرة وتحديد

أثرها وجدواها في تحسين الممارسات، وتوثيقها حال ثبوت جدواها ونشرها لتعميمها عبر مدارس الشبكة كأفضل الممارسات. وتدمج الشبكات الفعالة أعضائها مثل تلك الأنشطة والمهام التطويرية بهدف تطوير معارفهم وممارساتهم وبناء رأس المال المهني. فمن خلال التفكير المشترك الناقد للممارسات والبحث التعاوني يقوم قادة المدارس والمعلمون بتجريب طرقاً جديدة في إنجاز مهامهم ، ويتعلمون من أخطائهم ويتحسن أدائهم بمرور الوقت، مما يمثل حافزاً لهم للبحث عن جوانب جديدة للتطوير والنمو والارتقاء بمعايير أدائهم والسعي لتحقيق نتائج لم تتحقق من قبل.

ويقترح أن يكون التشبيك الإلكتروني بداية للعديد من الفعاليات الأخرى كتبادل الزيارات الميدانية بين المدارس للاستفادة من خبرات النظراء وتجاربهم، وتنظيم يوم تدريبي داخل إحدى المدارس ذات الأداء والخبرة المتميزة في مجال ما أو مادة دراسية معينة يضم المديرين والمعلمين الأعضاء بالشبكة.

ويتم عقد مؤتمرات محلية سنوية حول القضايا الملحة لدى المدارس الأعضاء في الشبكة وأولوياتهم للتطوير، ولتنشر أفضل الممارسات والمعارف المهنية الجديدة المنتجة عبر الشبكة وبرامجها. وتصدر الشبكات نشرات إلكترونية توضح إنجازاتها، وجهودها، وفعاليتها، وفرص الاندماج والتفاعل بين المدارس على المستوى المحلي والقومي، وروابط خاصة بالبحوث ذات الصلة وغيرها من جوانب الاهتمام المشترك.

ويمكن تحديد أهم الأولويات لتنفيذ عملية التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكة بما يفعل من إدارة المعرفة بين المدارس على النحو التالي:

- إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي للشبكة واستثمار كافة تطبيقات التواصل الاجتماعي.
- اضطلاع إدارة الشبكة بمهام التنسيق بين المدارس والممارسين الأعضاء من قادة ومعلمين.
- توثيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات من خلال ذاكرة تنظيمية للشبكة.
- تبادل الزيارات للمدارس بين القادة والمعلمين الأعضاء للاستفادة من خبرات النظراء وتجاربهم.
- مشاركة أعضاء الشبكة في إجراء بحوث فعل لبناء معارف جديدة تستثمر في تطوير الممارسات التعليمية والقيادية بالمدارس الأعضاء.

### ج- تقويم أداء الشبكات ومحاسبتها عن أدائها

يستتبع تطبيق التشبيك بين المدارس أن تكون الشبكات التعليمية محاسبة عن أدائها أمام السلطات التعليمية، على أن ينظر للمحاسبية كأداة إيجابية وعملية للارتقاء بالتطلعات المهنية للقادة والمعلمين، وتعجيل وتيرة التحسين في ممارساتهم المهنية من خلال نشر وتطبيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات الناتجة عن الأنشطة التعاونية والدعم المتبادل بين المدارس الأعضاء في الشبكة. ويتطلب تحقيق ذلك تطوير نظام المحاسبية التقليدي بتركيزه على التدقيق على الوفاء بالمعايير، ودعم المنافسة بين المدارس، والمتابعة الصيقة للأداء بما تشكله من ضغوط على القادة والمعلمين، لكي يهدف بشكل أساسي إلى الارتقاء بإنجاز الطلاب من خلال تعزيز الشبكات التعاونية بين المدارس كأداة للتحسين المدرسي وتحسين النظام التعليمي ككل. ومن ثم يتركز دور السلطات التعليمية في نظام محاسبية الشبكات على حفز المدارس على التعاون وتحمل مسؤولية أكبر عن تحسين أداء بعضها البعض خاصة المدارس الرائدة والتميزة، فضلاً عن تهيئة مناخ التحدي البناء بين المدارس لتحسين أدائها خاصة مع تطلع كافة المدارس، حتى المتميزة منها، إلى تحسين أدائها وقناعتها أنها لا تمتلك كافة الحلول للمشكلات أو التحديات التي تواجهها مما يتطلب استثمار هذا المناخ الإيجابي كحافز على تطوير الممارسات.

وفي إطار الدعوة لتعزيز التعاون بين المدارس من خلال التشبيك بهدف نشر وبناء وتبادل المعارف وأفضل الممارسات وتطبيقها بما يسهم في تحسين إنجاز الطلاب، يتم التركيز في محاسبة الشبكات التعليمية على الأبعاد المهنية والأخلاقية بمعنى معرفة مدى الدعم الذي تتلقاه المدارس الأعضاء في الشبكة من نظيراتها، ومدى التزام المدارس الأخلاقي بدعم بعضهم البعض وإثراء مهنتهم وتعلمهم المشترك. ويتم تقويم أداء الشبكات ومحاسبتها عن أدائها من خلال خطوتين تتمثل الأولى في التقييم الداخلي من قبل النظراء والزملاء الناقدین من المعلمين والقادة بحيث تقوم المدارس بمراجعة أداء بعضها البعض وتوكيد جودته وكتابة التقارير وتقديم النصح والإرشاد فيما يرتبط بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين فيما يعرف بتقييم النظراء أو المحاسبية الداخلية، ويتيح التقييم الداخلي فرصة كبيرة للتعلم والتأمل في الممارسات. أما الخطوة الثانية فتتمثل في التقييم الخارجي أو المحاسبية الخارجية من قبل السلطات

التعليمية العليا وترتبط تلك الخطوة بتقييم أداء الشبكة في ضوء تحقيق أهدافها، ومدى الدعم الذي تقدمه قيادة الشبكة للمدارس الأعضاء، ومدى التحسن في أداء تلك المدارس وذلك في ضوء مراجعة التقارير السنوية التي تصدرها الشبكة عن أدائها وتنتهي خطوة المحاسبية الخارجية بإصدار السلطات التعليمية تقارير عن أداء الشبكات ونتائجها وتقديم الدعم اللازم للارتقاء بأدائها؛ ومن ثم تحقيق الهدف الأساسي لمحاسبية الشبكات الذي يتحدد في تحسين الأداء المدرسي.

ويمكن تحديد أهم الأولويات لتنفيذ عملية تقويم أداء الشبكات ومحاسبتها عن أدائها بما يعزز من إدارة المعرفة بين المدارس على النحو التالي:

- اعتماد نظام محاسبية الشبكات على معايير تعكس مدى اندماج المدارس في أنشطة تعاونية بما تشكله من ركيزة أساسية لبناء معارف جديدة.
- التركيز في محاسبية الشبكات على تقييم أثر الشبكة في تحسين أداء المدارس الأعضاء.
- نشر تقارير دورية عن أداء الشبكات على مواقعها الإلكترونية.
- التركيز في نظام محاسبية الشبكات على بعدي المحاسبية الأخلاقية والمهنية.
- تطبيق نظام محاسبية الشبكات كآلية لتحسين جودة التعليم.
- تعزيز التقييم الذاتي والمحاسبية الداخلية لأداء الشبكات من قبل النظراء لضمان أثرها في التحسين.

## 2- المتطلبات اللازمة للتشبيك بين المدارس، وتشمل:

### أ- متطلبات ثقافية

يعد نشر الثقافة اللازمة للتشبيك من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيقه؛ حيث يتطلب التشبيك ثقافة قوامها الثقة المتبادلة بين الممارسين كأساس لضمان التعلم المشترك، وثقافة التأمل والتفكير الجماعي الناقد للممارسات المهنية والبحث والتطوير، والإبداع والمرونة وقبول النقد بهدف تطوير الممارسات التعليمية والقيادية. ويمكن تحديد أهم الأولويات لتنفيذ هذا المتطلب لتطبيق التشبيك بما يعزز من إدارة المعرفة بين المدارس على النحو التالي:



- بناء الثقة بين قادة التعليم على المستويات الإدارية المختلفة لدعم رأس المال الاجتماعي والفكري للنظام التعليمي.
- تشجيع المدارس على الاستثمار في رأس مالها الاجتماعي والفكري للتجديد والابتكار وبناء المعارف.
- توفير مناخ من الثقة بين العاملين بالمدارس الأعضاء في الشبكة.
- تعزيز الأخلاقيات المهنية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الشبكة.

### ب- متطلبات بشرية

يتطلب التشبيك بين المدارس تدريب للممارسين على المهارات التكنولوجية للتواصل الفعال عبر الشبكات واستخدام الوسائط التكنولوجية التي تتيحها الشبكات كالبرامج والتطبيقات المختلفة لضمان تعزيز قدرتهم على التبادل المعرفي، وكذلك تنمية مهاراتهم الاجتماعية المهارات الاجتماعية اللازمة لتبادل المعارف كالتوجيه والتدريب والافتداء بالآخرين.

ويمكن تحديد أهم الأولويات لتنفيذ هذا المتطلب لتطبيق التشبيك بما يعزز من إدارة المعرفة بين المدارس على النحو التالي:

- تدريب الممارسين الأعضاء على التواصل التكنولوجي الفعال عبر الشبكة.
- تعزيز قدرات المعلمين والقيادات على التأمل والتفكير الناقد لممارساتهم التقليدية وتطويرها.
- إتاحة الفرص والوقت اللازمين لاندماج المعلمين والقيادات بفعالية في بناء المعارف الجديدة.
- حفز الممارسين المتميزين على تبادل أفضل الممارسات ومشاركة ابتكاراتهم مع نظرائهم.
- تمكين الممارسين الأعضاء وزيادة صلاحياتهم لأداء مهامهم وتجريب ممارسات تعليمية جديدة.

### ج - متطلبات تكنولوجية

يعد توفير آليات التواصل الإلكتروني والتدريب عليها كمواقع التواصل الاجتماعي من أهم ركائز نشر المعرفة وتبادلها بين المدارس الأعضاء في الشبكة. ويمكن تحديد أهم الأولويات لتنفيذ هذا المتطلب لتطبيق التشبيك بما يعزز من إدارة المعرفة بين المدارس على النحو التالي:

- تحسين جاهزية البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس والإدارات التعليمية لتعزيز التشبيك.
- إتاحة التطبيقات والبرمجيات اللازمة لنشر المعارف المهنية الجديدة.
- تدعيم مصادر التعلم التكنولوجي كبنك المعرفة بالمستجدات وأفضل الممارسات في التطوير التعليمي والإداري.
- تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات التعليمية وتحديثها دوريًا، بالإضافة إلى تشجيع المدارس على استخدام التكنولوجيا لتيسير التواصل الاجتماعي بين أعضائها.

### 3- تفعيل إدارة المعرفة:

يعد تفعيل إدارة المعرفة من خلال تعزيز عملياتها وما يترتب على ذلك من تحسين إنجاز الطلاب وإثراء التعلم والابتكار على كافة المستويات نتيجة أساسية للتشبيك بين المدارس. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### أ- التشبيك وبناء معارف مهنية جديدة

يقوم التشبيك في التعليم على الاعتقاد بأن العمل التعاوني بين المهنيين في مجال التعليم يمثل الأساس لبنائهم لمعارف جديدة ونشرها للممارسين الآخرين نظرًا لما يوفره الانفتاح والثراء المعرفي الذي يتيح التشبيك بين المدارس من بيئة خصبة لبناء معارف جديدة وتعجيل معدل الابتكار في الأداء المدرسي، خاصة في ظل توجهات الإصلاح التي تركز على بناء القدرة التعاونية للمدارس، والتي لا يقتصر دور المدارس فيها على اكتساب المعرفة من مصادرها المتاحة بل يجب أن تسهم في بناء معارف جديدة. كذلك يرتبط بناء المعرفة الجديدة بتوفير مصادر المعرفة المختلفة والاستعانة بالخبراء والمختصين.

كذلك تسهم الشبكات في بناء المعارف الجديدة من خلال ما يتيحها تفاعل أعضاء الشبكة في مناقشة وفهم للمعارف المدونة في الوثائق أو تقارير البحوث التربوية وأفضل

الممارسات، وذلك بإضفاء المعاني على تلك النتائج، ففهم تقارير البحوث، على سبيل المثال، بالنسبة لمن لم يشارك فيها يحتاج إلى معرفة ضمنية مكاملة. ومن ثم فالشبكات وما تنتجه من تفاعل اجتماعي يساعد على إكمال المعلومات المنظمة والمدونة وتساعد في جعل نتائج البحوث أكثر فعالية عند تطبيقها في المدارس لتطوير الممارسات. وبهذا الشكل فالشبكات تعمل كمصدر لبناء المعرفة من خلال تحقيق التكامل بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية بما يحفز بناء معارف مهنية جديدة.

### ب- التشبيك ونشر المعرفة وتبادلها

تمو المعرفة ويتم إثرائها من خلال مشاركة الممارسين وتبادلهم لأفكارهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وممارساتهم المهنية المتميزة مع نظرائهم داخل المدارس وخارجها عبر الشبكات. ويتطلب ذلك تهيئة مناخ مدرسي محفز للقادة والمعلمين على مشاركة معارفهم مع الآخرين عبر الشبكة بما يسهم في تطوير مهارات النظراء، وتقليص الأخطاء، وإيجاد أفضل الحلول للمشكلات المشتركة.

ويتيح الاندماج في الشبكات نشر وتبادل نوعي المعرفة؛ الصريحة والضمنية، وقد يتم تبادل المعرفة الصريحة كالوثائق والتقارير من خلال ما تنتجه الشبكة من وسائل وبرمجيات أو من خلال اللقاءات، أما المعرفة الضمنية كالخبرات والمهارات، فيتم تبادلها بين الأعضاء داخل الشبكة من خلال ما تنتجه الشبكة من فرص التفاعل الاجتماعي المباشر كالزيارات الميدانية للمدارس والنظراء، والاقتران بالآخرين في ممارساتهم المتميزة *role modeling*، والتوجيه *coaching*، والإرشاد *mentoring* وغيرها من الأنشطة التي تتيحها الشبكة، فضلاً عن تطبيقات الشبكة كمجموعات المحادثة والبريد الإلكتروني. كذلك تتطلب هذه العملية تحفيز أعضاء الشبكة على تحويل معارفهم الضمنية لمعارف صريحة ونشرها ومشاركتها بشكل واضح للآخرين، وبنية تنظيمية وتكنولوجية داعمة للتواصل الفعال، وتعزيز الثقة والشفافية بين الأعضاء، والحد من أعباء العمل.

وتستثمر الفعاليات التي تقوم بها الشبكة كالمؤتمرات القومية لنشر المعرفة والخبرات ونتائج الأبحاث؛ فقد تنظم تلك المؤتمرات حول موضوعات معينة يدعى لها

قادة المدارس والمعلمين والمنظمات الداعمة للمدارس، يتم من خلالها تقديم العروض المختلفة وورش عمل بما يسهم في تبادل واسع للممارسات والأفكار وآليات عملية لتطوير الممارسات المهنية ومصادر معرفة وخبرات يمكن للممارسين بالمدارس الحصول عليها وتطبيقها في مدارسهم. كما تتاح في تلك المؤتمرات الفرصة للنقاش حول الممارسات القيادية والتعليمية.

### ج- التشبيك وتطبيق المعرفة

تكمن الجدوى الحقيقية للتعلم المكتسب من خلال الشبكة في تطبيق المعرفة أي أداء المهام بالطريقة المناسبة وفقاً للمعرفة المكتسبة لذا يعد تطبيق المعرفة بهدف تحسين الممارسات القيادية والتدريسية غرضاً أساسياً للتشبيك، فالتشبيك يتيح الفرصة أما الممارسين لاستثمار المعارف الناتجة عن أنشطة الشبكة وبرامجها وتفاعل أفرادها في حل ما يواجهونه من مشكلات وتحسين ممارساتهم وتعميم أفضل الممارسات ونتائج البحوث حال ثبوت جدواها في تطوير الممارسات المهنية.

### 4- التعلم والابتكار

يأتي تعزيز التعلم والابتكار على كافة المستويات كنتيجة نهائية لتفعيل إدارة المعرفة بالمدارس ويأتي التعلم والابتكار على مستويات عدة أولها مستوى الطلاب حيث من المتوقع أن يؤدي تفعيل إدارة المعرفة بالمدارس إلى تحسين إنجازهم الأكاديمي وتجسير الفجوات في تحصيلهم. وثانيها مستوى الممارسين من قادة ومعلمين حيث يسهم تفعيل إدارة المعرفة إلى تعزيز تعلمهم المهني وتنمية قدرتهم على الابتكار والتجديد في الأداء، وثالثها التعلم والابتكار على مستوى المدارس ومجتمعات التعلم المهنية داخلها كنتيجة لتعاونها، وأخيراً يسهم تفعيل إدارة المعرفة بين المدارس في تطوير تعلم الشبكات من بعضها البعض وزيادة قدرتها على الابتكار من خلال تبادل وتبني أفضل البرامج والممارسات لتحسين الأداء المدرسي.

### 5- السياق الاجتماعي لإدارة المعرفة

تعد عملية إدارة المعرفة عملية اجتماعية بالأساس؛ فهي تتطلب سياقاً اجتماعياً وتفاعلات اجتماعية بين الأفراد كأساس لبناء المعرفة ونشرها وتبادلها وتطبيقها. ويتيح التشبيك هذا السياق من خلال بناء علاقات إيجابية بين الأعضاء في الشبكات والارتقاء بمستويات الثقة والشفافية والمصادقية والاحترام المتبادل بينهم مما يعزز

التعاون والعمل الجماعي داخل الشبكة ويجعلهم أكثر استعدادًا ورغبة في الانفتاح وتبادل المعارف والخبرات وبناء معارف جديدة. كما يتيح التشبيك استثمار تقنيات الاتصالات الحديثة كتطبيقات الويب 2 في التواصل الفعال بين الممارسين من قادة ومعلمين في المدارس الأعضاء في الشبكات ونشر وتبادل المعارف فيما بينهم.

ثالثاً: المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

### 1- المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح

- أ- الافتقار إلى مهارات التخطيط السليم لتطبيق التشبيك بين المدارس.
- ب- ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا لتطبيق التشبيك.
- ج- ضعف الوعي بأهمية تطبيق التشبيك في السياق التعليمي.
- د- افتقاد الثقة بين المؤسسات التعليمية.
- هـ- غياب الممارسة الديمقراطية داخل المدارس وعلى المستويات الإدارية الأعلى وعلى مستوى القيادات.
- و- الهياكل التنظيمية الهرمية الحالية تقف عائقاً أما توظيف التقنيات الحديثة والاستفادة منها.
- ز- ضعف الوعي بأهمية التشبيك في إثراء تعلم المنظمات التعليمية وبناء وتبادل المعرفة بينها.
- ح- نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التكنولوجيا.
- ط- نقص الدورات التدريبية المقدمة للقادة والمعلمين في مجال التشبيك والشبكات.
- ي- خوف القادة على المستويات الإدارية المختلفة والمعلمين من التغيير وقلة دافعيتهم تجاهه.
- ك- ضعف مستوى البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس.
- ل- ضعف التمويل اللازم لتطبيق التشبيك خاصة مع الكلفة المرتفعة للبنية التحتية من أجهزة وبرمجيات.

## 2- كيفية التغلب على المعوقات، يمكن التغلب على المعوقات السابقة عن

طريق ما يلي:

أ- تهيئة البنية التحتية التكنولوجية لتفعيل التشبيك بين المدارس من خلال:

(1) ربط جميع المدارس بشبكة الإنترنت وإنشاء مواقع إلكترونية لها والعمل على زيادة فاعلية الشبكات داخلها لتفعيل الاتصال بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي.

(2) العمل على زيادة فاعلية الشبكات بين المدارس بعضها البعض والنظر من المعلمين والقيادات المدرسية مع التوسع في إقامة شبكات جديدة لمواجهة مشكلات التعليم المختلفة وتحديثها بصورة مستمرة.

(3) توفير الخبراء في مجال المعلومات والاتصالات لمعالجة أية مشكلات تقنية تواجه أعضاء الشبكات.

ب- توفير معلومات/ قاعدة بيانات عن أفضل الممارسات والنماذج الناجحة التي حققتها بعض المدارس والإدارات التعليمية في الدول المختلفة في عملية التشبيك، حتى تكون حافز وقوة دافعة يبني عليها اتخاذ القرارات التعاونية أو التنسيق والتشبيك على المستويات المختلفة.

ج- عقد ورش عمل ودورات تدريبية لإكساب المعلمين وقادة المدارس معلومات كافية عن عملية التشبيك وأسسها العامة والعائد منها.

د- حفز المدارس على الاندماج في الشبكات لمساعدتها على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها بفعل التغيرات المجتمعية.

هـ- تدريب القادة والمعلمين على كيفية استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة وتطبيقات التكنولوجية المختلفة.

و- دعم الإدارة العليا وتأييدها لتطبيق التشبيك.

ز- تطوير التشريعات واللوائح ووضع القواعد التنظيمية الكفيلة بتعزيز

التعاون والتنسيق والتشبيك بين المدارس.

- ب- وضع ميثاق شرف خاص بعملية التشبيك يقوم على مجموعة من المبادئ لنجاح العمل التعاوني، منها الأهداف والاهتمامات المشتركة- الثقة- الاحترام المتبادل- المساواة.
- ط- توفير التمويل اللازم لبناء الشبكات بين المدارس والتوسع فيها.
- ي- الإعلان عن الشبكات الناجحة وأثرها في تطوير أداء المدارس الأعضاء في الشبكة.
- ك- الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات على كافة المستويات وتدريبهم على الأنماط الحديثة للقيادة، ومنحهم المزيد من الصلاحيات اللازمة لقيادة مجتمعات التعلم الشبكية والتي تتناسب ومتطلبات مجتمع المعرفة.
- ل- بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي والمرونة وقبول النقد والتعلم من الآخر والتعلم المستمر.

## هوامش البحث

- <sup>1</sup>- Rodrigo Baroni de Carvalho and Marta Araújo Tavares Ferreira, "Using information technology to support knowledge conversion processes", **Information Research**, Vol. 7 No. 1, October 2001, p. 1 Available at: (<http://InformationR.net/ir/71/paper118.html>).
- <sup>2</sup> - Anne Sliwka, "Networking for Educational Innovation- A Comparative Analysis", in David Istance and Mariko Kobayashi (Eds.), **Networks of Innovation, Towards New Models for Managing Schools and Systems**, Organization for Economic Co-operation and Development OECD, 2003, p.50. Available, <https://www.oecd.org/site/schoolingfortomorrowknowledgebase/themes/innovation/41283632.pdf>
- <sup>3</sup>- Alison Gilchrist, **The well-connected community: A networking approach to community development**, 2 nd ed., (Portland: The Policy Press, 2009), p.47.
- <sup>4</sup> - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة Quicken.com مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005. ص 5.
- <sup>5</sup> - Andreas Seufert, Georg von Krogh, Andrea Back, "Towards Knowledge Networking", p.8. Available, <https://www.alexandria.unisg.ch/213591/1/KNN.pdf>
- <sup>6</sup> - Sven A. Carlsson, "Knowledge Managing and Knowledge Management Systems in Inter-organizational Network", **Knowledge and Process Management**, Vol.10, No. 3, 2003, p.198.
- <sup>7</sup> - **Ibid**, p.197.
- <sup>8</sup>- Chris Kubiak and Joan Bertram, "Facilitating the development of school-based learning networks", **Journal of Educational Administration**, Vol. 48, No. 1, 2010, pp. 31-32
- <sup>9</sup>- David H. Hargreaves, **Education Epidemic- Transforming secondary schools through innovation networks**, (London: Demos Publishing, 2003), p.12.



10- Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Building and Connecting Learning Communities: The Power of Networks for School Improvement**, (California: Corwin Publication, 2009), 1st Edition, pp.3-4. Available:

(<https://books.google.com/eg/books?isbn=1452272727>)

11- Steven Katz and Lorna Earl, "Creating new knowledge: Evaluating Networked Learning Communities", **Education Canada**, Vol. 47, No.1, Canadian Education Association, 2007, p. 34.

12- Anne Sliwka, **Op.cit**, p.52.

13 - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر، ص 96، 116، 122، 123، 128.

14- محمد جاد حسين ووجيهة ثابت العاني، "خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها مديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان -دراسة مقارنة"، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس، يونيو 2015، ص 100.

15- وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، مرجع سابق، ص 67.

16 - محمد أحمد حسين ناصف، "مجتمعات التعلم كمدخل لإصلاح مدارس التعليم العام في مصر: دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية - جامعة طنطا**، ع 48، 2012، ص 349.

17 - المرجع السابق، ص 343، 341.

18 - نهلة السيد عليوة، "استراتيجية مقترحة لتحويل المدرسة المصرية إلى بيئة تمكينية لجدارات مجتمع المعرفة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، **مجلة التربية المقارنة والدولية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثاني، أبريل 2015، ص 157.

19- وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، مرجع سابق، ص ص 53-52.

20- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر، "بناء مجتمعات التعلم المهنية لتحسين المدارس المصرية"، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، العدد التاسع، يونيو 2016، ص ص 472-473.

21- إيمان زغلول راغب وإيمان أحمد محمد عزب، "تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة مصر"، بحث مقبول للنشر **بمجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

22 - رؤوف عزمي توفيق، "الفجوة الرقمية في المنظومة التعليمية المصرية في إطار مفهوم مجتمع المعرفة"، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2010)، ص 181.

23 - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، مرجع سابق، ص 67.

24- المرجع السابق، ص 38، 40.

25 - وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، مسودة أولية للخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين، 2010، ص 32.

26- استخلاص الباحثة نتيجة مشاركتها في أكثر من مجتمع تعلم شبكي على شبكات التواصل الاجتماعي.

27- سامية بارح فرج، "متطلبات التشبيك بين المنظمات الدفاعية لتنظيم الإضرابات والاحتجاجات العمالية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية).

إنعكاسات الازمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية) - مصر، مج 5، 2010، ص 2453.

28- محمد أبو العلا، "التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية"، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، ط 1، العدد 87، يونيو 2014، (المنامة: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية)، ص 11.

29 - Alison Gilchrist, **Op.Cit**, p.67.

30 - Chris Kubiak and Joan Bertram , **Op.Cit**, p. 31-32

31- Alison Gilchrist, **Op.cit**, p.171,47.

32 - محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص 11.

33 - سيد سلامة إبراهيم، "معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان، ع 25، ج 1، 2008، ص 389.

34- فاطمة حموته، "إستراتيجية التشبيك كمدخل لتفعيل دور المنظمات البيئية غير الحكومية لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة"، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر، ع 1، 2015، ص

35 - محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص 54

36 - نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم، "معوقات التشبيك الإلكتروني بين الجمعيات الأهلية لمواجهة ظاهرة الإقصاء الاجتماعي للأيتام مجهولي النسب"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين- مصر، ع 56، ج 7، يونيو 2016، ص 255.

37 - سامية بارح فرج، مرجع سابق، ص 2453.

38- See:

- Manuel Castells, Informationalism, Networks and the Network Society: A theoretical Blueprint, in Manuel Castells (editor), **The network society: a cross-cultural perspective**, (Northampton, MA:Edward Elgar, 2004), p. 2, available <https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/2015/04/28/Informationalism%2C%20Networks%20and%20the%20Network%20Society.pdf>

- Jan Van Dijk, **The Network Society: Social Aspects of New Media**, 2 nd ed., (London: Sage Publications, 2006,p.24-36.

39- Hans F. Van Aalst, "Networking in Society, Organizations and Education", in David Istance and Mariko Kobayashi (Eds.), **Networks of Innovation: Towards New Models for Managing Schools and Systems**, Organization for Economic Co-operation and Development OECD, 2003 p. 34. Available, Google Books, <https://books.google.com.eg/books?isbn=9264100350> , available also on ERIC Number: ED480147

40 - مصطفى عبد العظيم فرماوي، "تنظيم المجتمع بين التنسيق والتشبيك"، المؤتمر العلمي السابع عشر (طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث)- مصر، مج 7، مارس 2004، حلوان، ص ص 3746

41 - Alison Gilchrist, **Op.cit**, p. 49.

- 42- Anne Sliwka, **Op.cit**, pp.52-53.
- 43 - Judith Chapman, "Schooling for Tomorrow: Networks of Learning", in David Istance and Mariko Kobayashi (Eds.), **Networks of Innovation, Towards New Models for Managing Schools and Systems, Op.cit**, p. 42.
- 44- مراد دياني، "في التأصيل المصطلحي العربي لمفاهيم العلوم الاجتماعية المعاصرة "أهل الممارسة" مثلاً"، مجلة عُمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية - المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات - قطر، مج5، ع20، 2017، ص ص 14-15.
- 45- Anne Sliwka, **Op.cit**, p.53.
- 46- David Hopkins, "Understanding Networks for Innovation in policy and Practice", in **Networks of Innovation: Towards New Models for Managing Schools and Systems, Op.cit**, p.157.
- 47- See:
- David Hopkins, **Op.cit**, pp.156-157.
- Alison Gilchrist, **Op.cit**, p.165-166.
- \_ مصطفى عبد العظيم فرماوي، مرجع سابق، ص 3749.
- 48- Anne Sliwka, **Op.cit**, p. 50.
- 49- Alison Gilchrist, **Op.cit**, p.49.
- 50- Anne Sliwka, **Op.cit**, p. 51.
- 51 - Alison Gilchrist, **Op.cit**, p.49,53.
- 52 Santiago Rincón-Gallardo and Michael Fullan, "Essential features of effective networks in education", **Journal of Professional Capital and Community**, Vol. 1 Issue: 1, 2016, p.6, <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2015-0007>
- 53 \_ Santiago Rincón-Gallardo and Michael Fullan, **Op.cit**, p.6,13,18.
- 54- Jan Van Dijk, **Op.cit**, pp.25-26.
- 55- Anne Sliwka, **Op.cit**, pp.50-51.
- \_ مصطفى عبد العظيم فرماوي، مرجع سابق، ص 3747.
- 57\_ Anne Sliwka, **Op.cit**, pp.52-53.
- 58\_ **Ibid**, p.53.
- 59 \_ Nienke M. Moolenaar and Peter J.C. Slegers, "The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks", **Journal of Educational Administration**, Vol. 53 No. 1, 2015 **Op.cit**, Vol. 53 No. 1, 2015, p. 10.
- 60- **Ibid**, pp.157-158.
- 61- Alison Gilchrist, **Op.cit**, p. 76-78.
- 62- David H. Hargreaves, **Op.cit**, p.12.
- 63- Nienke M. Moolenaar and Peter J.C. Slegers, **Op.cit** p.9
- 64- **Ibid**, pp. 10-11.
- 65- **Ibid**, pp. 9-10.
- 66- مصطفى عبد العظيم فرماوي، مرجع سابق، ص 3749
- 67- **Op.cit**, p 50

- 68- **Ibid**, p.53.
- 69- **Ibid**, p.52.
- 70- **Ibid**, p.52.,
- 71 - David Jackson and Elizabeth Leo, Networked Learning Group, NCSL, “Knowledge Management in Networked Learning Communities”, A paper prepared for a symposium for the American Educational Research Association (AERA) Conference, Chicago, April 21-25, 2003,pp.1-2.
- 72 - **Ibid**, p.2.
- 73- **Ibid**.
- 74- See:
- Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit**, p.3.
- Lorna Earl et al., "How Networked Learning Communities Work", **The Report** , Volume 1-, Aporia Consulting Ltd, May 2006, p.18, Available,  
<https://sectorleaderswaikato.wikispaces.com/file/view/how-networked-learning-communities-work.pdf>
- 75 -Christine Gilbert, “Towards a self-improving system: the role of school accountability”, National College for School Leadership (NCSL), 2012, p.2, available:  
<https://www.gov.uk/government/publications/towards-a-self-improving-system-the-role-of-accountability-in-schools>
- 76- Hans F. Van Aalst, **Op.cit**, 2003 pp. 34-35.
- 77- Hans F.Van Aalst, **Op.cit**, pp. 34-35.
- 78- Nienke M. Moolenaar and Peter J.C. Slegers, **Op.cit**, pp. 9-10.
- 79 -Alison Gilchrist, **Op.cit**, p. 162.
- 80- **Ibid**, p. 161-163.
- 81 -See:
- Connectivism,  
<http://mms.uni-hamburg.de/epedagogy/mmswiki/index.php5/Connectivism/index.html>
- George Siemens, “Connectivism: A learning theory for the digital age”, **International Journal of Instructional Technology and Distance Learning**, 2(1), 2005, pp.3-10
- 82\_ Learning Theories, CONNECTIVISM (SIEMENS, DOWNES) , Available,  
<https://www.learning-theories.com/connectivism-siemens-downes.html>
- 83- **Ibid**.
- 84 -See:
- George Siemens,**Op.cit**, 3-10.

- Elearnspace, **George Siemens**, “Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age”, <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>
- 85 - connectivism <http://mms.uni-hamburg.de/epedagogy/mmswiki/index.php5/Connectivism/index.html>
- <sup>86</sup> - **Ibid.**
- <sup>87</sup> - وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، مجلة المعرفة، النظرية الاتصالية [http://www.almarefh.net/show\\_content.php?CUV=444&Model=U&SubModel=U](http://www.almarefh.net/show_content.php?CUV=444&Model=U&SubModel=U)
- <sup>88</sup> -See:
- George Siemens, **Op.cit**,3-10.
- Elearnspace, George Siemens, Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age, **Op.cit.** <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>
- <sup>89</sup> -Yogesh Malhotra, “Integrating knowledge management technologies in organizational business process: getting real time enterprises to deliver real business performance”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.9, No.1, 2005, p.7.
- 90 -See:
- Wei Zheng, Baiyin Yang and Gary N. Mclean, “Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management”, **Journal of Business Research**, Vol. 63, 2010, p. 763.
- Darr E. Argote L. and Epple D, “The acquisition, transfer and depreciation of knowledge management in service organizations: productivity in franchises, **Management Science**, No. 41, Vol. 11, 1995, p. 1750.
- McEvily S. and Chakravarsthy B, The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge, **Strategy management**, Vol.23, 2002, p. 285.
- <sup>91</sup> -John R. Schermerhorn, **Management**, 8 th ed., (John Wiley& Sons. Inc, 2006), p.183.
- <sup>92</sup> - Sven A. Carlsson, **Op.cit**, p.196.
- <sup>93</sup> -Gareth R. Johns and Jennifer M. George, **Contemporary Mangement**, (Boston: McGraw Hill, 2009), p.658-659
- <sup>94</sup> - Efrain Turban & Others, **Introduction to Information Technology**,(John Wiley& Sons. Inc, 2005), p.85.
- <sup>95</sup> - Filemon A. Uriarte, **Introduction to Knowledge Management**, (Jakarta: ASEAN Foundation, 2008), p 13

- <sup>96</sup> -Susan Perez et Al, Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Study, In William R. King (Ed.), **Knowledge Management and Organizational Learning**, (London: Springer Publications, 2009), p. 112
- <sup>97</sup> - Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit**, p.2.
- <sup>98</sup> - محمد حسن عبد العظيم، "مشاركة المعرفة بين أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببني سويف: دراسة مسحية"، **مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات**، مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة، ع 19، سبتمبر 2017، ص 325.
- <sup>99</sup> - Wei Zheng, Baiyin Yang and Gary N. Mclean, **Op.cit**, p. 764.
- <sup>100</sup> - Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit**, p.3.
- <sup>101</sup> - محمد حسن عبد العظيم، **مرجع سابق**، ص 297
- <sup>102</sup> - Wei Zheng, Baiyin Yang and Gary N. Mclean, **Op.cit**, p. 764.
- <sup>103</sup> - Murray E. Jennex , "The Impact of Culture and Context on Knowledge Management", in Murray E. Jennex, (Ed.), **Current Issues in Knowledge Management**, (New York: Information Science Reference, 2008), p. 7.
- <sup>104</sup> - Wei Zheng, Baiyin Yang and Gary N. Mclean, **Op.cit**, p. 764.
- <sup>105</sup> -Rupali J. Limaye, "Looking through a social lens: conceptualizing social aspects of knowledge management for global health practitioners", *Journal of Public Health Research*, Vol.6, No. 1, 2017, pp.4-5.
- <sup>106</sup> - **Ibid.**
- <sup>107</sup> - Filemon A. Uriarte, **Op.Cit**, pp.19-22
- <sup>108</sup> - David Jackson , "Networked Learning Communities, Characteristics of networked learning what are we learning?", National College for School Leadership NCSL, Networked Learning Group, Available, <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/155821.htm>
- <sup>109</sup> - David Jackson and Julie Timperley, National College for School Leadership (NCSL), "From Professional Learning Communities to Networked Learning Communities", Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI), Fort Lauderdale, USA, January 3rd -6th 2006, p.3.
- <sup>110</sup> - Étienne Wenger, Community of practice, Available, [https://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_of\\_practice](https://en.wikipedia.org/wiki/Community_of_practice)
- <sup>111</sup> - Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit**, pp.2-.3.
- <sup>112</sup> - Jane McGregor, Darren Holmes and Julie Temperley , "Collaborative enquiry in networked learning communities", Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester, 16-18 September 2004, Networked Learning Group, National College for School Leadership

(NCSL).

Available, <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003734.htm>.

<sup>113</sup>- Steven Katz, Lisa Dack and Lorna Earl, “Networked Learning Communities: fostering Learning for Teachers and the students”, **Principal Connections**, Ontario Institute for Studies in Education (OISE), volume 12, Issue 3, Spring 2009, p.36.

<sup>114</sup>- David Jackson and Julie Timperley, **Op.cit**, p.6

<sup>115</sup>- عمرو صالح عبدالفتاح أبوزيد، "بناء مجتمعات التعلم المعرفي الشبكي وأثرها على معلمي العلوم"، مجلة كلية التربية بالفيوم - مصر، ع 11، 2011، ص ص 174-175.

<sup>116</sup>-Steven Katz and Lorna Earl, **Op.cit**, p. 37

117-See:

- Karen Carter, Kate Bond, Trish Franey, “Facilitating Enquiry-based Leadership and Learning in Networked Learning Communities; Perspectives from the National College for School Leadership in England”, Networked Learning Group, The National College for School Leadership (NCSL), Available, [www.leeds.ac.uk/educol/documents/155096.doc](http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/155096.doc)

-Lorna Earl et al, 2006, **Op.cit**, p.19.

<sup>118</sup>- Steven Katz, Lisa Dack and Lorna Earl, **Op.cit**, p.36

<sup>119</sup>-Lorna Earl et al, **Op.cit**, 2006, pp.6-7.

<sup>120</sup> - David Jackson, “Networked Learning Communities, Characteristics of networked learning, what are we learning?”, **Op.cit**, Available,

<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/155821.htm>

<sup>121</sup>- Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit** p.8.

<sup>122</sup>- David Jackson and Julie Timperley, **Op.cit**, p.3.

<sup>123</sup>- Christine Gilbert, **Op.cit**, pp. 4-5, 23.

<sup>124</sup>- Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit**, pp.3-4.

<sup>125</sup> - [NEW ZEALAND GOVERNMENT, MINISTRY OF EDUCATION, EDUCATION COUNTS 2017, “AN EVALUATION OF NETWORK LEARNING COMMUNITIES: MAIN REPORT”](#), **OP.CIT**.

<sup>126</sup>- [IBID](#).

<sup>127</sup> - **SAO-EE GOH AND IRENE TAN, “FACILITATING THE PROFESSIONAL GROWTH OF TEACHERS IN NETWORKED LEARNING COMMUNITIES”, NATIONAL COLLEGE FOR SCHOOL LEADERSHIP (NLC), AVAILABLE, [HTTP://WWW.NETWORKEDLEARNINGCONFERENCE.ORG.UK/ABSTR](http://www.networkedlearningconference.org.uk/abstracts/go.htm)**

<sup>128</sup>- David Jackson and Julie Timperley, **Op.cit**, p.3.

<sup>129</sup>-Steven Katz, Lisa Dack, & Lorna Earl, **Op.cit**, p.36

<sup>130</sup> - Lorna Earl et al., **Op.cit**, pp.6-7.

<sup>131</sup> - Steven Katz, Lisa Dack and Lorna Earl, **Op.cit**, pp 36-37

<sup>132</sup> - Joseph P. McDonald and Emily J. Klein, "Networking for Teacher Learning: Toward a Theory of Effective Design", **Teachers College Record**, Volume 105, Number 8, October 2003, Teachers College, Columbia University, p. 1618.

<sup>133</sup>- **Ibid.**

<sup>134</sup> - Consortium for Educational Change (CEC), Available: <https://www.cecweb.org>

<sup>135</sup>- Steven Katz, Lorna M. Earl and Sonia Ben Jaafar, **Op.cit**, p.4.

<sup>136</sup>- **Ibid**, pp.3-4.

<sup>137</sup>- **Ibid**, p.4.

<sup>138</sup>\_Anne Sliwka, **Op.cit**, p.53.

<sup>139</sup>- National College for Teaching and Leadership NCTL, "National leaders of education: a guide for potential applicants: Find out about becoming a national leader of education (NLE), what's involved and how to apply", 2018, <https://www.gov.uk/guidance/national-leaders-of-education-a-guide-for-potential-applicants>

<sup>140</sup> -National College for Teaching and Leadership NCTL, Guidance **TEACHING SCHOOLS: A GUIDE FOR POTENTIAL APPLICANTS, 2017**, [HTTPS://WWW.GOV.UK/GUIDANCE/TEACHING-SCHOOLS-A-GUIDE-FOR-POTENTIAL-APPLICANTS](https://www.gov.uk/guidance/teaching-schools-a-guide-for-potential-applicants)

<sup>141</sup>-**Ibid.**

<sup>142</sup>- Cambridge Teaching Schools Network , Who we are, Available <http://www.camteach.org.uk/3/who-we-are>

<sup>143</sup>- **Ibid.**

<sup>144</sup> -Cambridge Teaching Schools Network , Research and Development, <http://www.camteach.org.uk/130/research-and-development>

<sup>145</sup>- National College for Teaching and Leadership NCTL, Guidance **TEACHING SCHOOLS: A GUIDE FOR POTENTIAL APPLICANTS, 2017**, **OP.CIT.**

<sup>146</sup>- National College for Teaching and Leadership NCTL , School-to-school Support directory, Available, [http://apps.nationalcollege.org.uk/s2ssd\\_new/](http://apps.nationalcollege.org.uk/s2ssd_new/)

<sup>147</sup> -Challenge partners, our approach, <https://www.challengepartners.org/our-approach>

<sup>148</sup>-Challenge partners, The Four Capitals: The key components of effective knowledge management, <https://www.challengepartners.org/>

<sup>149</sup> - Challenge Partners, What we do, <https://www.challengepartners.org/what-we-do>

<sup>150</sup> - Challenge Partners, Annual Report 2017, published February 2018, p. 3.



- 151 - Challenge Partners, Our values, <https://www.challengepartners.org/our-values>
- 152- Challenge partners, The Four Capitals: The key components of effective knowledge management, p.5, Available, <https://www.challengepartners.org/>
- 153- Challenge partners, The Four Capitals: The key components of effective knowledge management, **Op.cit**, pp.4-11.
- 154- The Network of Excellence <https://www.challengepartners.org/network-of-excellence>
- 155- **Ibid**.
- 156- Christine Gilbert, **Op.cit**, p.20.
- 157- **Ibid**, p.23.
- 158 - National College for Teaching and Leadership NCTL , National leaders of education: a guide for potential applicants: Find out about becoming a national leader of education (NLE), what's involved and how to apply, 2018, **Op.cit**.
- 159- Christine Gilbert, **Op.cit**, p.20.
- 160- National College for Teaching and Leadership NCTL, Guidance **TEACHING SCHOOLS: A GUIDE FOR POTENTIAL APPLICANTS, 2017, <HTTPS://WWW.GOV.UK/GUIDANCE/TEACHING-SCHOOLS-A-GUIDE-FOR-POTENTIAL-APPLICANTS>**
- 161- Christine Gilbert, **Op.cit** p.21.
- 162- وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر، مرجع سابق، ص 123.
- 163 - المرجع السابق، ص 96، 116، 122-123.
- 164 - المرجع السابق، ص 128
- 165 - المرجع السابق، ص ص 128-129.
- 166 - المرجع السابق، ص 76.
- 167 - رئاسة الجمهورية، المجلس التخصصي للتعليم والبحث العلمي، ومؤسسة Imagine Education، دليل برنامج التطوير المهني "المعلمون أولاً"، القاهرة - فبراير 2017، ص 5، 8.
- 168 - ما هو بنك المعرفة المصري، <http://www.ekb.eg/ar/about-us>
- 169 - رشيدة السيد أحمد وجيهان عمارة، "إعداد المعلم كباحث في كليات التربية -دراسة استطلاعية"، مقبول للنشر في مجلة دراسات اجتماعية وتربوية، كلية التربية بحلوان، عدد يوليو 2017
- 170 - المرجع السابق.
- 171- زكريا سالم سليمان إبراهيم، "تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة"، التربية - مصر، مج 13، ع 30، 2010، ص ص 389-390، 371.
- 172 - محمد أحمد حسين ناصف، مرجع سابق، ص 350.
- 173- عبد الحميد عراقي عبد الحميد، "المناخ التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2011، ص 171

- 174 - يرجى مراجعة:
- إيمان زغلول راغب أحمد، "النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية : سيناريوهات مقترحة"، **دراسات تربوية وإجتماعية - مصر**، مج 15، ع 4، 2009، ص 528.
- دعاء محمود عبد الفتاح جوهر، "القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس، 2013، ص 246.
- محمد عبد السلام البلشي، "تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaisen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري"، **مجلة القراءة والمعرفة - مصر**، ع 177، يوليو 2016، ص 228.
- 175 - محمد أحمد حسين ناصف، **مرجع سابق**، ص 348.
- 176 - إيمان زغلول راغب وإيمان أحمد محمد عزب، **مرجع سابق**.
- 177 - أسامة محمود قرني، "تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في المدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة"، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثاني، سبتمبر 2014**، ص 78.
- 178 - محمد أحمد حسين ناصف، **مرجع سابق**، ص 339.
- 179 - عدنان محمد أحمد قطيط، "تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس، 2009، ص ص 209-2010.
- 180 - إيمان زغلول راغب أحمد، **مرجع سابق**، ص 528.
- 181 - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر، **مرجع سابق**، ص 76.
- 182 - محمد جاد حسين ووجهة ثابت العاني، "خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها امديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان- دراسة مقارنة"، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس**، يونيو 2015، ص ص 102-103، 99.
- 183 - رؤوف عزمي توفيق، **مرجع سابق**، ص 145.
- 184 - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر، **مرجع سابق**، ص 62.
- 185 - **المرجع السابق**، ص ص 72-73.
- 186 - رشيدة السيد أحمد وجيهان عمارة، **مرجع سابق**.
- 187 - لورانس بسطا ذكري، "نماذج التنمية المهنية للمعلم ومكانة نموذج بحوث الأداء بينها -دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الرابع "التنمية المهنية للعاملين بالتعليم قبل الجامعي في مصر"، 18-20/5/2003، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 188 - رشيدة السيد أحمد وجيهان عمارة، **مرجع سابق**.
- 189 - فاتن عبدالمجيد السعودي، "مدخل تحسين الجودة المستمر: رؤية لتطوير المعرفة التربوية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر، **حالة المعرفة التربوية المعاصرة: مصر أنموذجاً**، مج 1، 2010، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص 276-277.
- 190 - See:

---

- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017, p.7

[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

-World Economic Forum, The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy, p.16.  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-information-technology-report-2016>

([http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf))

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1)

بيان بأسماء السادة الخبراء محكمي استمارة استطلاع الرأي

(مرتبة ترتيبًا هجائيًا)

1	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ جامعة حلوان
2	أ.د. أحمد نجم الدين عيداروس	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق
3	أم.د. إيمان زغلول راغب	أستاذ مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
4	أ.د. رسمي عبد الملك رستم	أستاذ متفرغ بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
5	أم.د. رشيدة السيد الطاهر	أستاذ مساعد بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة حلوان
6	أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
7	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
8	أ.د. عبد الرازق محمد زيان	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد- كلية التربية جامعة الاسكندرية
9	أم.د. عبد الناصر محمد رشاد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس
10	أم.د. عدنان محمد أحمد	أستاذ مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
12	أم.د. عزة أحمد محمد الحسيني	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية جامعة حلوان
13	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ متفرغ بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
14	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
15	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس

## استطلاع رأي الخبراء حول التشبيك بين مدارس التعليم العام في مصر لتعزيز إدارة المعرفة

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد.....،

يأتي هذا الاستطلاع ضمن إجراءات بحث بعنوان "التشبيك: مدخل لتعزيز إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية - تصور مقترح". ويتحدد مفهوم التشبيك **Networking** إجرائياً في سياق هذا البحث بأنه مدخل لدعم الاتصال والعمل التعاوني المشترك بين مدارس التعليم العام في مصر، وتنسيق

جهودها وأنشطتها بهدف بناء قدراتها المؤسسية على بناء المعارف المهنية الجديدة، ونشرها وتبادلها، وتطبيقها، وتبادل الخبرات والأفكار وأفضل الممارسات والحلول للمشكلات التي تواجهها بما يسهم في تطوير أدائها، وتحسين إنجاز الطلاب وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في بناء الشبكات وتدعيمها بأنظمة اتصال وقواعد للبيانات وأدوات للتواصل الإلكتروني لتيسير الاتصال والتشارك المعرفي بين المدارس الأعضاء.

### وتعرف إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management إجرائياً

في سياق البحث الحالي بأنها توجه تتبناه وزارة التربية والتعليم على المستويات الإدارية المختلفة يهدف إلى تمكين المدارس والممارسين من قادة ومعلمين من بناء معارف مهنية جديدة، ونشرها وتبادلها وتطبيقها -بشكل جماعي- لتعزيز الابتكار والتجديد في الأداء المدرسي ومن ثم تحسين أداء الطلاب، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات.

وتتضمن الاستمارة محورين أساسيين يختص الأول بالعمليات الإدارية للتشبيك بين مدارس التعليم العام في مصر، ويختص المحور الثاني بالمتطلبات اللازمة لتطبيق التشبيك بين المدارس. ويهدف تطبيق الاستمارة التي بين أيديكم إلى تحديد الأهمية النسبية للعبارات وترتيبها وفقاً لآرائكم. وفي ضوء ماتتمتعون به من خبرات واسعة في هذا المجال ترحو الباحثة من سيادتكم التفضل باختيار درجة الأهمية التي تعبرعن آرائكم من (1- 5) حيث تعبر الدرجة (5) عن أعلى أهمية، والدرجة (1) تعبر عن أقل أهمية بما يدعم بناء التصور المقترح للتشبيك كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

د/ إيمان أحمد محمد عزب

باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية

والتمنية

بيانات الخبير:

الوظيفة :

الاسم :

التخصص :

في ضوء خبرة سيادتكم الأكاديمية والمهنية، برجاء اختيار درجة الأهمية التي تتفق مع رأيكم/ وجهة نظرکم في العبارات التالية:

م	العبارة	درجة الأهمية				
		كبيرة جداً (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	ضعيفة (2)	ضعيفة جداً (1)
<b>المحور الأول: العمليات الإدارية للتشبيك بين المدارس</b>						
<b>أولاً: التخطيط للتشبيك بين المدارس</b>						
1	التخطيط لتبني مدخل التشبيك كآلية للتعلم الأفقي بين النظراء من المدارس والممارسين وتبادل الخبرات					
2	وضع خطة لتطبيق التشبيك كآلية لتقليص الفجوة بين المدارس ذات الأداء المتميز والمدارس ذات الأداء المنخفض					
3	وضع الإجراءات اللازمة لحفز المدارس للاندماج في الشبكات لإثراء المعارف وتجديد الممارسات المهنية					
4	وضع الترتيبات والآليات اللازمة للتشبيك بين المدارس ضمن خطة المديرية التعليمية					
5	وضع خطة لتسويق مفهوم التشبيك كأساس لتعزيز القدرة التعاونية بين المدارس					
6	وضع السياسات اللازمة لتعزيز استقلالية المدارس وقادتها بما يمكنهم من قيادة جهود التحسين بمدارسهم والتعاون مع غيرهم					
7	تضمنين بناء المعارف المهنية ونشرها وتبادلها كأحد الأهداف الأساسية للمدارس بما يثري الابتكار والتجديد في الممارسات					
8	صياغة السياسات لتفعيل دور الجامعات ومراكز البحوث في التشبيك بين المدارس					
9	بناء خطة لتفعيل دور الروابط والجمعيات المهنية كأحد أنماط الشبكات في المجال التعليمي					
10	استخدام التخطيط التشاركي لتفعيل دور نقابة المعلمين ولجانها الفرعية في التشبيك بين المدارس					

					11	وضع برامج لشراكة مجالس الأمناء في التشبيك وإنشاء شبكات ترتبط بأصحاب المصلحة
					12	تطوير التشريعات لإنشاء الروابط المهنية وتشكيل مجتمعات التعلم الحرة لتعزيز بناء المعارف ونشرها وتبادلها
					13	إعداد دليل بقواعد السلوك والأخلاقيات المهنية والقيم المؤسسية والعلاقات المطلوب الالتزام بها من قبل أعضاء الشبكات
					14	صياغة معايير مهنية واضحة لانضمام الأعضاء في الشبكات
					15	تحديد الممارسات القيادية والتعليمية ذات الأولوية للبحث والتطوير من خلال الشبكات
					16	وضع معايير لتحديد أفضل الممارسات المهنية التي تسهم في تلبية الاحتياجات الفعلية والملحة لدى المعلمين والقادة

## أخرى تذكر

.....

## ثانياً: التنظيم وتنفيذ أنشطة الشبكة

					1	إنشاء موقع الكتروني تفاعلي للشبكة واستثمار كافة تطبيقات التواصل الاجتماعي في تصميمه
					2	اضطلاع إدارة الشبكة بمهام التنسيق بين المدارس والممارسين الأعضاء لتبادل المعارف بشكل منهجي
					3	قيام إدارة الشبكة بتوثيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات وتيسير تبادلها بين المدارس الأعضاء من خلال ذاكرة تنظيمية للشبكة
					4	التحديث الدوري للأولويات وفقاً للاحتياجات المشتركة للمدارس الأعضاء في الشبكة
					5	تبادل الزيارات لأماكن العمل بين القادة والمعلمين الأعضاء للاستفادة من خبرات النظراء وتجاربهم
					6	مشاركة أعضاء الشبكة في إجراء بحوث فعل وبرامج استطلاعية لإيجاد حلول للمشكلات الملحة لتطوير الممارسات التعليمية والقيادية
					7	تحويل الأفكار المبتكرة داخل الشبكة إلى مبادرات تعليمية فعلية
					8	استثمار المعارف الجديدة بعد ثبوت جدواها في تقديم مقترحات إجرائية للإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم



					تنظيم مؤتمرات سنوية لدراسة القضايا الملحة لدى المدارس الأعضاء في الشبكة وأولوياتها للتطوير، ونشر المعارف المهنية الجديدة	9
					إصدار نشرات الكترونية توضح إنجازات الشبكات وفعاليتها وجهودها	10
<b>أخرى تذكر</b> .....						
<b>ثالثاً: تقويم أداء الشبكة ومحاسبتها عن أدائها</b>						
					وضع نظام لمحاسبية المدارس الأعضاء في الشبكات أخلاقياً ومهنيًا	1
					تطبيق نظام محاسبية الشبكات كآلية لتحسين جودة التعليم عبر المدارس	2
					تطبيق المحاسبية كآلية لمساعدة المدارس الأعضاء في الشبكات على الارتقاء بمستوى التطلعات المهنية وتعجيل وتيرة التحسين في معارف المعلمين والمديرين ومهاراتهم وممارساتهم	3
					تحفيز المدارس المتميزة بتقوية شعورها بمسئوليتها عن تحسين أداء المدارس المحيطة بها والنظام التعليمي ككل	4
					إتاحة المزيد من الدعم والاستقلال للمدارس الأعضاء وقادتها بما يمكنهم من قيادة جهود التحسين بمدارسهم والتعاون مع غيرهم بناءً على نتائج محاسبيتهم	5
					تعزيز التقييم الذاتي لأداء الشبكات من قبل النظراء لضمان أثرها في تحسين أداء المدارس الأعضاء	6
					التركيز على التقييم الخارجي للمدارس الأعضاء لضمان أثر الاندماج في الشبكات في تحسين أدائها	7
					اعتماد نظام محاسبية الشبكات على معايير تعكس مدى اندماج المدارس في أنشطة تعاونية	8
					التركيز على تقييم أثر الشبكة في تحسين أداء المدارس الأعضاء بها كأحد عناصر محاسبيتها	9
					نشر تقارير دورية عن أداء الشبكات على الموقع الإلكتروني	10
<b>المحور الثاني: المتطلبات اللازمة للتشبيك بين المدارس</b>						
<b>أولاً: متطلبات ثقافية</b>						
					بناء الثقة بين قادة التعليم على المستويات الإدارية المختلفة لدعم رأس المال الاجتماعي والفكري للنظام التعليمي	1
					تشجيع المدارس على الاستثمار في رأس مالها الاجتماعي والفكري للتجديد والابتكار في بناء المعارف	2

					توفير مناخ من الثقة بين العاملين بالمدارس الأعضاء في الشبكة لتعزيز نشر المعرفة وتبادلها فيما بينهم	3
					الاعتماد على التشارك المعرفي والتعلم التعاوني لتنمية الشعور بالملكية الجماعية للمعارف بين المدارس الأعضاء	4
					تعزيز الحوار النقدي البناء بين أعضاء الشبكة لمناقشة مختلف القضايا التربوية.	5
					توفير قدر من الحرية المنظمة للتجريب والتعلم من الأخطاء بين أعضاء الشبكة	6
					تعزيز الأخلاقيات المهنية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الشبكة	7
<b>ثانياً: متطلبات بشرية</b>						
					حفز الممارسين المتميزين على تبادل أفضل الممارسات ومشاركة ابتكاراتهم مع نظرائهم بالإعلان عنها عبر الشبكة	1
					تمكين الممارسين الأعضاء وزيادة صلاحياتهم لأداء مهامهم وتجريب ممارسات تعليمية جديدة	2
					تعزيز قدرات المعلمين والقيادات على التأمل والتفكير الناقد لممارساتهم التقليدية وتطويرها	3
					تدريب الممارسين الأعضاء على التواصل التكنولوجي الفعال عبر الشبكة	4
					التنمية المهنية المستدامة للأعضاء بالشبكات	5
					إتاحة الفرص والوقت اللازم لاندماج المعلمين والقيادات بفعالية في بناء المعارف الجديدة	6
<b>أخرى تذكر</b>						
.....						
<b>ثالثاً: متطلبات تكنولوجية</b>						
					تحسين جاهزية البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس والإدارات التعليمية لتعزيز التشبيك بين المدارس	1
					تشجيع المدارس على استخدام التكنولوجيا لتيسير التواصل الاجتماعي بين أعضائها	2
					توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الأعضاء المشاركين بالشبكة وتحديثها دورياً	3
					تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات التعليمية وتحديثها دورياً	4
					تدعيم مصادر التعلم التكنولوجي كبنك المعرفة بالمستجدات وأفضل الممارسات في التطوير التعليمي والإداري	5
					إتاحة التطبيقات والبرمجيات اللازمة لنشر المعارف المهنية الجديدة التي تثبتت صحتها داخل المدارس	6

					7	تطوير وحدات المعلومات بالمؤسسات التعليمية لاستثمارها في التشبيك المعرفي بين المدارس
					8	تفعيل دور مركز التطوير التكنولوجي بوزارة التعليم في إنشاء الشبكات
أخرى تذكر						
.....						

## ملحق رقم (3)

بيان بأسماء السادة الخبراء الذين شاركوا في تطبيق استمارة استطلاع الرأي  
(مرتبة ترتيباً هجائياً)

1	أ.د. أسامة محمود فراج	أستاذ أصول التربية ورئيس قسم التعليم العالي والمستمر بكلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة
2	أ.د. أمال سيد مسعود	أستاذ ورئيس شعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
3	أ.م.د. إيمان زغلول راغب	أستاذ مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
4	أ.د. حسام حمدى عبد الحميد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة حلوان

5	أ.م.د.دينا حسن عبد الشافي	أستاذ مساعد بقسم أصول التربية بكلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة
6	أ.د.رسمي عبد الملك رستم	أستاذ متفرغ بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
7	أ.م.د. رشيدة السيد الطاهر	أستاذ مساعد بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة حلوان
8	أ.م.د. رضا محمد عبد الستار	أستاذ مساعد متفرغ بشعبة السياسات بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
9	أ.د.عبد التواب عبد اللاه عبدالتواب	أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية بكلية التربية بأسبوط - جامعة أسبوط
10	أ.د. عبد الجواد السيد سعد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة كفر الشيخ.
11	أ.م.د. عبد الناصر محمد رشاد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس
12	أ.م.د. عدنان محمد أحمد	أستاذ مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
13	أ.م.د. عزة أحمد محمد الحسيني	أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد كلية التربية جامعة حلوان
14	أ.م.د. د. فاتن عدلي	أستاذ متفرغ بشعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
15	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ متفرغ بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
16	د. كمال مغيث	باحث متفرغ بشعبة السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
17	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس

1 8	د. منى أحمد صادق باحث متفرغ بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
1 9	أ.د. ناجي شنودة أستاذ بشعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
2 0	أ.د. نجوى جمال الدين رئيس قسم أصول التربية والتخطيط التربوي - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة
2 1	أ.م.د. نهى العاصي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة قناة السويس