

تطوير المدارس الثانوية باستخدام مفهوم المدرسة المتعلمة

د. مثنى اسماعيل تركي

د. سراب فاضل مخير

جامعة الانبار

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الانسانية

كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم

المستخلص

ان توظيف ابعاد المنظمة المتعلمة يسهم في ارساء تقاليد راسخة نحو تطوير اداء المدارس الثانوية الحكومية فلا تتوقف جهود التطوير بمجرد تحقيق مستوى مناسب من تطوير واصلاح واقع تلك المدارس بل لابد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه من خلال دمج الافراد في عملية التعلم اذ يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكدة فالنموذج القديم والقائم على ان الادارة العليا تفكر والمستويات الادارية الاخرى تطبق لم يعد مفيداً. ان التغيير والتطوير يتطلب التعلم ، والتعلم الحقيقي يقود الى التغيير وكلما كان التغيير كبيراً كانت الحاجة اعظم الى التعلم لذلك فان المهمة الاستراتيجية الرئيسة في عالم اليوم هي تطوير قدرات المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين فالمنظمة الساعية للتعلم تعني ببساطة المنظمة التي تسعى الى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الآخرين. ويرى الباحثان ان المدارس الحكومية تحتاج الى مزيد من التحديث والتطوير خاصة بعد ظهور العديد من المدارس الاهلية الخاصة فأصبحت هناك منافسة قوية في معدلات النجاح وفي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وهذا الامر استدعى ضرورة تطبيق المفاهيم الحديثة من قبل ادارات تلك المدارس والتحول من هياكل تنظيمية تقليدية الى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف اي نوعية جديدة من المؤسسات التعليمية تتواكب وتتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الحديثة تلك هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

الكلمات المفتاحية: تطوير المدرسة ، المدرسة الثانوية، المدرسة المتعلمة.



The development of secondary schools using the concept of the educated school

Dr. Sarab F. Mukhiber

Dr. Muthana I. Turkey

University of Baghdad –College of Education for Pure Sciences

University of Anbar- College of Education for Humanities

miturki@uoanbar.edu.iq

Abstract

Employing the dimensions of the learning organization contributes to a solid foundation towards developing the performance of secondary schools, resuming the original growth of the confirmed competitive advantage, because the old model based on the higher grant is thinking and other administrative levels are no longer useful. Change in learning, learning, learning, learning, learning, learning, learning, change, change, big change, and the learning association ... Its development is through a continuous spiral movement that learns from the livelihood of the organization and teaches others. The two researchers believe that public schools need more modernization and development after the appearance of good marks in private schools, which are required to obtain strong competition in growth rates and advancement. The educational matter necessitated correction of modern restrictions by the administrations of those schools and the transformation from traditional organizational structures to time organizations Other surviving new institutions that were successful in this institution.

Research objective Study objective and objective from the perspective of growth and objective in secondary schools and its transformation

Key words: School development, high school, educated school.

مشكلة البحث :-

ان التقدم والتطور التكنولوجي الذي تشهده البيئة الخارجية للمنظمات يفرض على المنظمة ان تطور في اساليبها الادارية فالدول المتطورة لم تصل الى المستوى المتقدم الا من خلال ادارة حديثة ومتقدمة . وتعد الادارة والمتمثلة بمدير المدرسة هي الاداة الرئيسة للتغيير فنجاح المؤسسات التربوية في اداء رسالتها وتحقيق اهدافها يعتمد الى حد كبير على كفاءة ادارتها في التكيف مع التغييرات المجتمعية السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل.



ولاشك ان التغيير امر لا بد منه ، هذا الامر فرض على المؤسسات امرا يوجب عليها ان تتبنى اطر ادارية حديثة تمكنها من التكيف مع المستجدات الحديثة حتى تتمكن من الوصول للتميز . ومن اهم هذه المفاهيم المنظمة المتعلمة (الطويل ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٣). والمؤسسات التربوية تواجه العديد من التحديات على المستوى داخلي او على المستوى الخارجي متمثلة بالضغوط الكبيرة والتي تمارس من قبل المتفاعلين معها على مستوى الطلبة واولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية والقوى السياسية والتطور التكنولوجي وهذا ما يفرض على المؤسسات التربوية ان تكون على مستوى المنظمات المتعلمة . (سلطان ، ٢٠١٠) ان توظيف ابعاد المنظمة المتعلمة يسهم في ارساء تقاليد راسخة نحو تطوير اداء المدارس الثانوية الحكومية فلا تتوقف جهود التطوير بمجرد تحقيق مستوى مناسب من تطوير واصلاح واقع تلك المدارس بل يتوجب ان تتواصل الجهود من اجل الوصول لعمليات التحسين المستمر المنشود . من خلال دمج الافراد في عملية التعلم اذ يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكدة فالنموذج القديم والقائم على ان الادارة العليا تفكر والمستويات الادارية الاخرى تطبق لم يعد مفيدا . ان التغيير والتطوير يتطلب التعلم ، والتعلم الحقيقي يقود الى التغيير وكلما كان التغيير كبيرا كانت الحاجة اعظم الى التعلم لذلك فان المهمة الاستراتيجية الرئيسة في عالم اليوم هي تطوير قدرات المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الاخرين فالمنظمة الساعية للتعلم تعني ببساطة المنظمة التي تسعى الى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الاخرين . (ياسين ، ٢٠١٦ ، ص ١٧٧-١١٩).

ويرى الباحثان ان المدارس الحكومية تحتاج الى مزيد من التحديث والتطوير خاصة بعد ظهور العديد من المدارس الاهلية الخاصة فأصبحت هناك منافسة قوية في معدلات النجاح وفي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وهذا الامر استدعى ضرورة تطبيق المفاهيم الحديثة من قبل ادارات تلك المدارس والتحول من هياكل تنظيمية تقليدية الى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف اي نوعية جديدة من المؤسسات التعليمية تتواءم وتتغاضد مع المتغيرات التقنية والمعرفية الحديثة تلك هي المنظمات المتعلمة ا . ومن خلال البحث لم يجد الباحثان دراسات عراقية تهتم في تطوير المدارس الثانوية باستخدام مفهوم المنظمة



المتعلمة ، ومما دفع الباحثان ان يتناولوا هذا الموضوع لمعرفة مدى تطبيق ابعاد هذا المفهوم (منظمة متعلمة) في المدارس الثانوية ودورها في تطويرها .

وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة على النحو التالي

- ما درجة توافر ابعاد المدرسة المتعلمة في المدارس الثانوية لمحافظة بغداد والانبار ؟

- ما متطلبات تطوير المدارس الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

اهمية البحث :-

ان النمو المتزايد للمعرفة رافقه تغيير النظرة للعنصر البشري من مجرد ايادي عاملة الى اعتباره مصدر للمعرفة والابداع والتي تمثل محور لكل تطوير فضلا عن تطور مفاهيم العمل الاداري باعتبار ان قيمة المعلومات والمعرفة تفوق كثيرا قيمة الممتلكات المادية فضلا عن تطوير المناهج والبرامج الدراسية والتي لا يمكن ان تظل ثابتة ومستقرة. كل هذا فرض على المنظمات التربوية ان تستجيب لهذا التغير وتتحول من منظمة تقليدية الى منظمة تواكب التقدم والتطور في البيئة الخارجية . (العربي و القشلان ، ٢٠٠٩، ص ٩٠-٩١) . ان تزايد الاهتمام بالموارد البشري مع تزايد خبراتها وتعلمها على عكس الموارد الاخرى التي تتناقص قيمتها مع الاستخدام والتقاعد فهم المصدر الاساس لتوليد المعرفة والمعرفة مصدر ضروري لزيادة قدرتهم على تحسين الاداء وتطويره على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية فضلا اتجاه المنظمات نحو تطوير عملياتها والى ابتكار اساليب جديدة في اداء العمل لتكون قادرة على ادارة التغيير والتطوير المستمرين . (Thomas&Allen,2006,p123)

اصبحت القدرة على التعلم احدى القدرات المحورية لمؤسسات العصر الحديث ، فكلما تعاظمت قدرة المؤسسة على التعلم وبناء المعرفة زادت امكانية بقائها واستمرارها ومواصلتها لمسيرتها . التعلم هو المصدر المهم للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما تفكر له مدراسنا الحكومية فضلا عن ان الاداء المتميز للفرد والمؤسسة ككل والخدمات التي تقدمها الى المجتمع وايجاد كادر مدرسي ملتزم بالعمل ومتشارك بالمعرفة لا يتأتى الا عن طريق المدرسة المتعلمة التي تتمكن من توظيف المعرفة في وظائفها الادارية والتعليمية وتتمكن من بلوغ اهدافها من خلال استراتيجياتها المبنية على القاعدة المعرفية التي تنقلها من الوضع الحالي الى ما ينبغي ان تكون عليه في المستقبل .



التعلم التنظيمي يسهم بشكل مباشر في اقامة منظمة التعلم والتي تعد الهدف الاساسي الذي تسعى مدارس التجديد الذاتي نحو تحقيقه ، كما انه من جانب اخر يكسب المعلمين واعضاء الادارة المدرسية المعرفة المتجددة والتي تساعد على نموهم المعرفي وتقدمهم المهني والذي ينعكس بشكل ايجابي على المخرجات التعليمية في هذه المرحلة كما انه يحفز المنظمات والهيئات الخارجية على المشاركة لإكساب الادارة المدرسية والمعلمين المعرفة المرغوبة والتي تجعلهم على دراية بكل ما هو جديد وتلعب الادارة المدرسية دورا هاما في انجاح هذه الطريقة من خلال تهيئة بيئة تعاونية تساعد على نشر وتبادل المعرفة بين المعلمين سواء كانوا في نفس المدرسة او في المدارس الاخرى ويعود التعلم التنظيمي على المعلمين والادارة المدرسية بالعديد من الفوائد منها يزيد من تبادل المعلومات والاتصالات والفهم بينهم وبين البيئة المحيطة ، يحثهم على استخدام اساليب وطرق تعلم جديدة تساعد على تحقيق الاهداف الموضوعة ، الحد من اساليب العمل المنتشرة الغير مرغوب فيها ، تحسين كفايات الافراد وجعلهم اكثر استجابة للتغيرات البيئية المعقدة ، تدعيم الادارة وتمكينهم من اتخاذ القرارات الرشيدة زيادة فرصة الاندماج والمشاركة لجميع الاطراف لتبادل الخبرات والمعرفة ، اتاحة الفرصة للإدارة للتوجه نحو الممارسات التنظيمية الجديدة والتخلي عن الممارسات القديمة . (عزة ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٩-٨٠)

ويشير (Brown&Posne) ان من الاسباب التي تدعو الى تحويل المؤسسة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة هو احداث التغيير في طبيعة المهام والوظائف اي التحول من المهام الروتينية الى ادوار التمكين اي جعل العاملين قادرين للعمل بل فاعلية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات القانونية ، هيكل المنظمة التنظيمي يكون هيكل افقي يزيل الحدود عن الوظائف في المؤسسة ويسمح بنشر المعرفة والانتقال من الرسمية الى المشاركة في المعلومات اي فتح قنوات الاتصال بين العاملين والادارة . (Brown&Posne,2001,276-277) فعلى المؤسسات التعليمية ان تصبح منظمات تعلم لا تقدم خدمات التعليم فقط بل يتعلم فيها العاملون بصورة مستمرة لتحسين الاخطاء التي يقعون بها والتغلب على الصعوبات التي تواجههم ولتحسين ادائهم بصورة عامة من اجل تقديم خدمات تعليم وتعلم افضل فالمدراس التي ترفض ان تتغير لن تستمر وهذا يتطلب فيها استيعاب شروط التغيير واعادة الحيوية للمنظمة وبالتالي تحويلها الى منظمة متعلمة وان مقدرة المنظمة على التعلم هو

مفتاحها للبقاء والنمو فالمنظمة المتعلمة ليست القادرة على التكيف فحسب بل هي المنتجة .
(Reece,2004,37).

وتتجلى اهمية الدراسة

- ١- الاستفادة من تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في مواجهة المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية الحكومية وتحقيق لها ميزة تنافسية في البيئة الخارجية .
- ٢- ستوفر الدراسة للعاملين واصحاب القرار بيانات ومعلومات دقيقة تمكنهم من اجراء التغييرات اللازمة لتحقيق التطوير المنشود بحيث يتم التركيز على الممارسات التي تؤدي الى ادامة التعلم المنظمي في المدارس
- ٣- قلة الدراسات العراقية التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيق ابعادها على المدارس الثانوية الحكومية لتطويرها .

اهداف الدراسة :-

- الهدف الاول :- الابعاد الضرورية واللازمة لتطوير المدارس الثانوية وتحويلها الى المدرسة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة .
- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي اجابات المدراء والمدرسين على ابعاد المدرسة المتعلمة
- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب المؤهل العلمي (بكالوريوس ، عليا)
- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب سنوات الخدمة (10سنوات فاقل ، اكثر من 10 سنوات)
- الهدف الثاني :- متطلبات تطوير المدارس الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة .

حدود البحث:-

يتحدد البحث الحالي بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظتي (بغداد / الرصافة والانبار/ قضاء الرمادي والحبانية) ومدراء تلك المدارس والمدرسين والمدارس التابعة لها للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

تحديد المصطلحات:-

المنظمة المتعلمة :-

عرفها (Draft,2000)

بانها العمل الذي يحدد فيها كل واحد من الافراد العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل هذه المنظمة قادرة على التغيير والتحسين المستمرين من اجل زيادة قدرتها على التعلم وتحقيق الاهداف . (Draft,2000,40)

عرفها (Marquardt,2002)

بانها منظمة تتعلم بطريقة جماعية بكل فاعلية وتعمل على التحسين المستمر لقدرتها على ادارة المعرفة واستخدامها باستمرار وتمكين الافراد من التعلم داخل المنظمة وخارجها واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والانتاج .

(Marquardt,2002,p19)

عرفها (Swee, Gog,2003)

هي منظمة تتبنى عن بشكل فعال الهياكل والاستراتيجيات التي تشجع اعضائها على عملية التعلم ، وبالتالي يكون لديها قدرة اكبر على التعلم .

(Swee, Gog,2003,216)

عرفها (Castaneda &Rios,2007)

بانها المنظمة التي تسعى الى التعلم وتبني التعلم التنظيمي بهدف التطوير المستمر .
(Castaneda &Rios,2007,p363)

- عرفها (البدوي والعمرى ، ٢٠١٨)

- هي مجموعة من خصائص ومواصفات التي تكون موجودة في المدارس الثانوية الحكومية والتي من الممكن ان تزيد من قدراتها على تكيف سريع ومستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية و التطوير والتحسين المستمرين من خلال تبادل الخبرات المميزة وتعميمها على الكل .

(البدوي والعمرى ، ٢٠١٨، ص٢٢٥)

عرفها (العنزي ، ٢٠١٥)

هي المنظمة التي تقوم بتعلم التكيف النبیه والذكي والسريع للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها ، وكلما تزايدت قدرتها على التعلم كلما تحقق التطور المنشود لها وعلى هذا الاساس فان تطور المنظمة يعد بمثابة الطريقة التي ترتبط بزيادة قدرتها على التجديد الذاتي للعمل في مجال التعليم . (العنزي ، ٢٠١٥ ، ص ٣٩٠)

المدرسة المتعلمة :-**عرفتها (القرني ، ٢٠١٥)**

مدرسة يتم فيها ممارسة عمليات التعلم الفردي للمتعلمين بشكل مستمر وذلك لتحقيق التواصل العالي مع البيئة الداخلية والخارجية وكذلك التكيف مع هذه المتغيرات وفق الرؤية الواضحة من خلال العمل الجماعي والتوجه نحو الابتكار والتميز وتحقيق التعلم بكل كفاءة وفعالية . (القرني ، ٢٠١٥ ، ص ١٠٣)

التعريف النظري للمدرسة المتعلمة :-هي المؤسسة التي لها القدرة على التغيير والتطوير لممارساتها التقليدية لتتوافق مع الظروف المتغيرة وتسعى لتعديل سلوك العاملين من خلال ايجاد بيئة محفزة على التعلم والتشارك المعرفي .

التعريف الاجرائي للمدرسة المتعلمة :- عملية احداث تطوير في مجالات العمل في المدارس الثانوية ومتطلبات تطويرها وفق ابعاد مفهوم المدرسة المتعلمة كما تحددها استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

الفصل الثاني :- الاطار النظري و الدراسات السابقة**اولا:- المدرسة كمنظمة متعلمة**

لقد كانت البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح المنظمة المتعلمة منذ بداية القرن العشرين عندما قام كريس بنشر كتابه عام ١٩٩٠ عن تسهيل عمليات التعلم التنظيمي ، كما يعد سينج من اوائل العلماء الذين فسروا مفهوم المنظمة المتعلمة "النظام الخامس الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة " .(العياصرة والحارثي ، ٢٠١٥ ، ص ٣٢). والمنظمة المتعلمة هو مفهوم اداري يهتم بالتعلم كمقوم اساسي للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في اداء المهام . (عبابنة والعدوان ، ٢٠٠٧ ، ص ٧٣)



ومع تزايد التحديات المتمثلة بمعدل السرعة التي يتم بها التغيير اكبر من معدل اللحاق به ، وظهور اتجاه يسعى الى استشراف المستقبل فرض على المؤسسات التربوية ان تراجع اعمالها وتقوم اداءها وتحلل نقاط القوة والضعف فيها وتحدد فرص التطور بما يمكنها من زيادة قدرتها المستقبلية من خلال بناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم لتحقيق الاستمرار والتميز. (علي ، ٢٠١١ ، ص ٤٢٨)

ان الضغوط التي واجهت انظمة التعليم العالمية اسهمت بانتقال مفهوم المنظمة المتعلمة الى مجال التربية والتي تطلبت مواجهة او التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية من خلال التعليم والتخلي عن الهياكل التقليدية ، العمل على نماذج وانماط ادارية حديثة تواكب عمل العصر الحالي ، وربط الاداء الذي يقوم به العاملين بأداء المنظمة ، وتشجيع الحوار بين العاملين (المليحي ، ٢٠١٠ ، ص ٢٣١). ولا يحدث هذا بدون تحول تنظيمي وشخصي فضلا عن تفعيل أنشطة ادارة التغيير لتشمل هيكل المدرسة وفلسفتها وقيمتها الأساسية واهدافها التنظيمية . فالمدرسة المتعلمة تقوم على بناء انظمة لها القدرة للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الاجل تمكنها من اجراء عمليات التغيير المستمرة والاستعانة بقدراتها التنظيمية من اجل الوصول الى المتغيرات المتلاحقة . والعمل على تنمية القدرات الفردية والذي يتوجب اجراء بعض التغييرات على هياكلها ، والثقافة التنظيمية التي تتبعها، وكذلك الى تغيير في توزيع الوظائف ، وايجاد الارضية والواسعة للمشاركة من خلال موظفيها والمنفعين منها في عمليات صنع القرار ، وكذلك تبادل المعلومات بكل حرية ، والتشجيع على التفكير النظمي، وضمان عمليات التعلم والتعلم المستمرين، وكذلك تطوير القدرات للأفراد العاملين في المدرسة بالإضافة الى كل الجهات التي تتعامل معها بشكل مستمر وعمليات التوير الذاتية والعمل على وضع مسارات عمل تربط تعلم الافراد باجراءات المنظمة . (المهدي و الحربي ، ٢٠١٠)

اذن المدارس المتعلمة هي التي تهتم بكل عمليات التعلم والتعليم ويشترك جميع العاملين فيها بعمليات التحسين والتطوير بشكل جماعي ، فالمدیر هو قائد لعملية التعلم ، ويوفر الفرص التعليمية ، ويوفر التغذية الراجعة ، ويعمل على تعزيز الثقة لدى العاملين وتحقيق النجاح، لان عملية التعلم عملية متواصلة واستراتيجية في النظم المدرسية ، ويشترك الجميع بكل طاقاتهم (عطاري وعيسان ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٧)



ان نجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على توافر قيادة مدرسية تؤمن بقدرات العاملين ومساعدتهم على تحديد فجوات الاداء وكيفية معالجتها وتمكين المدرسين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المدرسة فضلا عن توافر ثقافة تنظيمية تحقق توازنا بين مصالح كافة المتعاملين مع المدرسة كما تركز على الافراد اكثر من الانظمة وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الانسانية ، فهي ثقافة الاتصال بين القيادات لتبادل الخبرات بما يحقق انماط جديدة من الممارسات والسلوكيات داخل المدرسة (الرجوب ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٩)

وبذلك فالتعلم المنظمي في المدارس يتم في ثلاث دورات وهي دورة تعلم منفردة وتحدث عندما يقوم المدرس لحل المشكلات التي تواجه طلبته لتطوير في عمليات التعليم والتعلم والدورة الثنائية تحدث عند قيام المدرس يحل مشكلات الطلبة على مستوى المدرسة ، و دورة التعلم الثلاثية فهي تحدث عند قيام المدرس في وضع القيم المدرسية ويحدد اهدافها العامة التي يتم من خلالها ضبط جودة التعليم (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٦٨٤) وتتم هذه الدورات في ثلاث مراحل المرحلة الاولى معرفية حيث يتعرف الافراد الى افكار جديدة لتوسيع معرفتهم ويبدون التفكير بطرق مختلفة اما المرحلة الثانية فهي سلوكية يبدا الافراد بتضمين رؤاهم ومعرفتهم الجديدة ويغيرون سلوكهم اما المرحلة الثالثة تحسين السلوك فالتغير في السلوك يقود الى تحسين يمكن قياسه من نتائج ملموسة (بكار والفاعوري ، ٢٠٠٤) .

ثانياً:- خصائص المدرسة المتعلمة:-

١- كل فرد بطريقة او اخرى هو معني بتنمية وتحسين قدراته الابداعية ، فالمنظمة معتمدة على قاعدة معرفية يتم من خلال تخزين المعارف وخاصة التي تحتاجها في عمليات التطوير والتحسين ا . (العلي وآخرون ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٣٤)

٢- ان تكون عمليات التعلم التنظيمي توجهها للمدرسية نحو الابتكار والأبداع ويتركز نجاحها في مقدرتها ا على اداء الواجبات والاعمال بشكل جماعي وفهم الافكار وتطبيقها في التعلم والتعليم . (القرني ، ٢٠١٥ ، ص ١٠٠)

٣- السماح للأفراد بتجريب الافكار، والاستفادة من الاخطاء واعتبارها فرصا وتوسيع المعرفة وإدراك والتمكن من المهارات .

٤- المتابعة والمراجعة لرسالة المدرسة واهدافها من اجل الوصول الى الفهم المشترك للقيم والممارسات . (علي، ٢٠١١ ، ص ٢٣)

- ٥- قدرة المدرسة على الاستفادة من المعارف الحديثة وتوظيفها بما يخدم العمل المدرسي .
- ٦- القدرة على تحويل البيانات والمعلومات التي تحصل عليها في عمليات التطوير .
(Brandt,2003,p67)
- ٧- الاهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين وتطوير واثراء عمليات التعلم وعمليات التعليم المستمرين .
- ٨- التكيف مع كل التغيرات والمستجدات الحديثة على مستوى العالم .
- ٩- نقل المعرفة الى كل اجزاء المدرسة وبينها بكل سرعة وسهولة .
(Marquardt,2002,p32)

ثالثا:- كيف تتعلم المنظمة

ان معظم المنظمات تتيح للعاملين فرصا تعليمية سواء في المعاهد او في الجامعات وتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة من خلال توظيف الخريجين وهذا ما يطلق عليه بالتعليم ، كما ان المنظمات تطور مهارات العاملين او تكسبهم مهارات جديدة من خلال التدريب وصولا الى مرحلة التعلم .

ان ما يميز عمليات التدريب والتعليم عن عملية التعلم فالتدريب يعمل اليا في نقل المهارات التي تكون متمثل في مجموعة من الحركات في التعامل مع الادوات والآلات الانتاجية وكذلك الحال مع عملية التعليم التي تكون في المدرسة من خلال تلقين واكساب الطلبة والمتعلمين للمعلومات وفي كل الحالتين ان هنالك حالة يتم نقلها من المعلم الى المتدرب او الطالب بمن خلال اتصال احادي الاتجاه في اغلب الاحيان، لكن التعلم يكون بانتقال المعرفة والمهارة والخبرة عن بطريقة التفاعل واشترك بين المرسل والمستقبل واستخدام التفاعل اللفظي وغير اللفظي في نقل تلك المعارف .(نجم ، ٢٠٠٥ ، ص٢٤٩) فالتعلم هو عملية لتنتيخ الأفكار ومن ثم تحويلها الى معرفة مفيدة لها ال قدرة على توجيه المتعلمين ومساعدتهم في اتخاذ القرار كما يعرف بانه تغيير منظم في السلوك او الاداء وذلك نتيجة للخبرة . (Daft,2000,p486)

يهدف مصطلح المنظمة المتعلمة او المؤهلة الى التغيير والتطوير في الهياكل التنظيمية واجراءات تنفيذ العمال والتنوع في تعليم القدرات البشرية في تحسين عمليات التعلم ، وللتعلم ثلاث مستويات المستوى الاول هو المستوى الفردي اي تعلم الفرد بنفسه اذا يكون



اقل تقنيا، لأنه يميز فيما بين اوقات التعلم الرسمية و غير الرسمية . اما المستوى الثاني فهو المستوى الجماعي اي التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل، ومن خلال العمل الجماعي، وبطريقة تكون تعاونية وتشاركية ودور الادارة لا يتمثل في التنظيم وفرض الاوامر وانما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم . اما المستوى الثالث فهو المستوى التنظيمي اي ان المنظمة تتعلم عن من خلال حفظ نتائج تجارب ونشاطات افرادها (Ferangu oudet,2006,p70-71) اذن التعلم الفردي هو الذي ينمي ويطور التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يطور ويدعم التعلم التنظيمي وبالتالي يدعم عمليات تطوير المنظمة ويرتقي بها الى منظمة متعلمة . كل المنظمات لا تتعلم الا من خلال ما يتعلمه افرادها عن طريق التجارب والخبرة والتدريب المستمر وكذلك التفاعل مع الاخرين وهذا ما يمكنهم من اكتساب المهارات والاستقراء والاستدلال وبالتالي القدرة على التحليل وبناء الاطر النظرية العلمية .

رابعا :-انواع التعلم التنظيمي

هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي كصنيف توماس اذ يميز التصنيف الاول فيما بين عملية التعلم الاعتيادي في فترات الاستقرار التنظيمي ، عملية التعلم الاستثنائي او العالي الذي يحدث في فترات التحول التنظيمي في المنظمة المتمثل بإدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تغير اوتهمز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة والسابقة . (نجم ، ٢٠٠٥ ، ٢٥٨)، اما التصنيف الثاني فيشير الى التعلم المعرفي والتعلم السلوكي الاول يتم من خلال تغيرات ادراكية ونماذج في التفكير التي تطبق على الطريقة التي تنظر بها للمنظمة لمحيطها ، اما الثاني فيعتمد على تغيير الاجراءات والروتينية في تطبيق لطرق العمل والنشاط للمنظمة اذ يعتبر التعلم المعرفي من المراحل اساسية للتعلم السلوكي ، فمن خلال عملية تغيير المفاهيم يشترط التغيير في السلوك . (Hefer et al,2002,p397) اما التصنيف الثالث للتعلم التنظيمي فهو التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي ، فالتعلم التكيفي يحدث عندما تكون هنالك مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع بيئتها . هذا ما يفرض على المنظمة التأقلم للاستجابة للتغيرات والمستجدات. وهذا النوع من التعلم يكون على شكل تقليد او الاستنساخ مما لدى الغير من ممارساتهم الافضل ، اما التعلم التوليدي هو فهو القدرة على خلق وتوليد الافكار الجديدة ويقوم على الابداع، والمفاهيم التي يكون من شأنها تطوير المهارات الجماعية

وتحقيق التفوق للمنظمة (السكرانة، ٢٠١١، ص٣٠٥) . ويرى الباحثان ان كل هذه الانواع هي مكمله لبعضها البعض والتي من خلالها تتعلم المنظمة وتتحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة .

خامسا:- العلاقة فيما بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

تتمثل العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بانها علاقة احتواء . فالتعلم التنظيمي عنصرا اساسيا من عناصر المنظمة المتعلمة، تركز المنظمة المتعلمة اهتمامها على البنية الاساسية للعملية التعليمية ، وتعمل بشكل مستمر على زيادة قدرات الافراد العاملين لتحقيق الحرية والمرونة في التفكير ، وهذا ما يؤدي الى خلق وابتكار نماذج وطرق جديدة لعملية التفكير . اما التعلم التنظيمي فهو يركز على الكيفية التي تحدث بها عملية التعلم ويكتسب من خلالها الافراد المعلومات والمهارات التي تؤدي تطوير عمل المنظمة وتحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية . (Marquardt,2002,p19) وكما يمكن توضيح العلاقة فينا بينهما من خلال ارتباط السبب في النتيجة حيث لا يمكن ان تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون ان يترتب عليها بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان ، ١٩٩٨ ، ٦٨)

ثانيا :- الدراسات السابقة (العربية والاجنبية)

١-دراسة علي (٢٠١١)

(المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في

(الاردن)

هدفت الدراسة الى التعرف على التصورات لدى المعلمين في الاردن نحو مدارسهم ، كمنظمات متعلمة وومديريها كقادة للتعليم وايجاد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المشتركين تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخدمة ، وكان عدد افراد العينة ٤٣٩ معلما من افراد عينة مقصودة اما الاداة في الاستبانة من نوع ليكرت مكونة من جزأين الاول عبارة عن ٣٠ فقرة موزعة على اربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة وهي مجال النمو المهني ومجال الهيكل التنظيمي ومجال التجريب ومجال المناخ التنظيمي ، اما الاداة الثانية فكانت عبارة عن ٣٢ فقرة وكانت موزعة على ستة مجالات، المدير كقائد تعليمي، وقد اظهرت النتائج الدراسة تقديرا متوسطا نسبيا لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد

تعليمي، فضلا عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة تبعا لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس ولصالح الذكور .

٢-دراسة (القرني ، ٢٠١٥)

(المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي)

هدفت الدراسة التعرف على تصورات المعلمين عن مدارسهم كمنظمة متعلمة وكذلك التعرف الى مدى تباين في استجابات افراد عينة الدراسة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها . وبلغ عدد فقراتها ٢٨ فقرة ، بلغ مجتمع الدراسة ٦٤٩ واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد افرادها ٦٤ معلما ومعلمة ، تم استخراج الصدق والثبات للأداة وتوصلت الدراسة ان تصورات معلمي ومعلمات جاءت بمتوسطات حسابية بدرجة متوسطة. اوصت الدراسة حث وزارة التربية على اتخاذ الإجراءات والاساليب لتحويل المدارس الى منظمات متعلمة .

٣-دراسة (العيصرة والحارثي ، ٢٠١٥)

(درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة)

هدفت الدراسة التعرف الى مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المدرسة كمنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمات المدرسة، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الاستبانة اداة رئيسية، بينت متوسطات التقديرات لافراد عينة الدراسة درجة ممارسة المديرات للمدارس الثانوية في مدينة الطائف استراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وجاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها الاستمرار في المشاركة الدورات التدريبية للعاملين في المدارس للتعرف على الية تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بعمل المنظمة المتعلمة والتطورات الحاصلة .

٤-دراسة (البدواوي والعمرى ، ٢٠١٨)

(درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة وجود المعايير المستخدمة للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر المدرسين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره الانسب لتحقيق اهداف الدراسة ، كان مجتمع الدراسة متكون من ١٨٠ مديري المدارس الثانوية ، استخدمت الاستبانة اداة للبحث وتكونت من ٤٦ فقرة تتوزع على احد عشر مجالا (المجال التنظيمي ، التمكن الشخصي ، الرؤية المشتركة ، التفكير النظمي ، تعلم الفريق ، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ، ايجاد فرص التعلم المستمر ، النماذج العقلية ، تشجيع الحوار ، المعرفة ، الاتصال والتواصل) واطهرت النتائج اعن توافر المعايير الخاصة بالمنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في دولة الامارات بدرجة عالية ، وقد اوصت الدراسة على عمل الدليل التربوي لانتقال المدارس الثانوية الاماراتية الى منظمات متعلمة.

الدراسات الاجنبية :-

١- دراسة كرين (Greene,2001)

(Schools as learning Organization)

المدارس كمنظمات متعلمة .

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة المدارس موضوع الدراسة للضوابط الخمسة لبيتر سينج للمنظمات المتعلمة في احدى المناطق التعليمية في ولاية كاليفورنيا الامريكية حيث تم استخدام الاستبانة لهذا الغرض، وأشارت النتائج النهائية الى ان الضوابط الاقل توفرا في المدارس هي وجود الرؤية المشتركة ، والتفكير النظمي، وتكوين فرق التعلم ، وتبين من خلال النتائج ان تطبيق ضوابط المدرسة المتعلمة يعتمد على كل من انماط الاتصالات في المدرسة، والتفاعل الاجتماعي والمهني فيها، واساليب حل المشكلات المدرسية، والثقافية التنظيمية السائدة .

٢- دراسة كمبل (Kemple, 2003)

Th Extent to Which Teachers and principals perceive High schools as learning organization.

تصورات المدراء والمعلمين للمدارس الثانوية كمنظمات متعلمة .

هدفت الدراسة الى هل ان الثقافة والقيادة عوامل تتحدد المدرسة من خلالها كمنظمة متعلمة، طبقت الاداة الاستبانة على عينة من مدارس ميشيغان وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت العينة من ٩٠ مدرسة كبيرة و ٩٠ مدرسة صغيرة وقد اجاب على الاستبانة مدراء المدارس وثلاثة معلمين من كل مدرسة تم اختيارهم بشكل عشوائي، واهم النتائج التي تم التوصل اليها، ان تقديرات مديري المدارس الثانوية لمدارسهم كانت اعلى من تقديرات المعلمين بغض النظر عن حجم المدرسة وتقديرات معلمي المدارس الصغيرة كانت اعلى من تقديرات معلمي المدارس الكبيرة .

٣- دراسة مولوي واخرون (Mollie & others,2006)

Educators' perceptions of the school as a learning organization in the Vanderbijlpark, North District, South Africa"

تصورات المعلمين للمدرسة كمنظمة متعلمة في فاندربيج لبارك الشمالية جنوب

افريقيا

هدفت الدراسة الى معرفة ما المكونات الاساسية للمدارس حتى تتمكن من ان تكون منظمات متعلمة وكذلك معرفة تصورات المعلمين فيها حول مدارسهم كمنظمات متعلمة وتقديم التوجيهات للمدرين للتحويل بمدارسهم الى بيئة التعلم الفعال، استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة واستخدمت اداة الاستبانة اداة لها وقد تكونت العينة من (١٠٠٠) من المعلمين بشكل عشوائي طبقي وعلى النحو الاتي ٢٠ مدرسة ابتدائية و ٣٠ مدرسة ثانوية و اهم النتائج للدراسة هي ان يتم التحويل بالمدرسة لمنظمة متعلمة وذلك من خلال استخدام الابعاد الخمسة بشكلها الايجابي وتدمج هذه الابعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة بعاملين اخرين هما الثقافة التعاونية، والمعتقدات الشخصية، حول التزام المعلم .

٤- دراسة زيتلو (Zietlow, 2011)

Hig schools as Learning organizations: A comparison of exemplar and underperforming high schools in southern California using senges five key Disciplines of a learning organizations

المدارس الثانوية كمنظمات متعلمة : مقارنة بين كل من المدارس النموذجية والمنخفضة الاداء في جنوب كاليفورنيا باستخدام الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة لسينج .

هدفت الدراسة الى اجراء المقارنة بين المدارس المنخفضة في الاداء وبين المدارس التي تعد منظمة متعلمة، وحسب ضوابط سينج ، وكانت ابرز النتائج هي وجود الفروق ذات الدلالة احصائية في فهم خصائص المنظمة المتعلمة وذلك لصالح معلمي المدارس النموذجية، في المجالات عمل الفريق، والتفكير النظامي، مقابل معلمي في المدارس المتدنية في الاداء، وقد تبين ان المديرين في المدارس يمارسون في المنظمة المتعلمة: القيادة التشاركية، والرؤية المشتركة، لتنفيذ الثقافة التنظيمية التعليمية وكما تبين وجود الحاجة لتطبيق الضوابط التي تتكون منها فلسفة سينج الخمسة لتحويل مدارسهم الى المنظمات المتعلمة .

الفصل الثالث / اجراءات البحث :-

اولاً:- منهج البحث

تبحث الدراسة الحالية عن الابعاد الضرورية للمنظمة المتعلمة و اللازمة لتطوير المدارس الثانوية من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية ومدرسي تلك المدارس ، وبذلك تم استخدام المنهج الوصفي كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة ، وكما يساعد للوصول إلى الاستنتاجات، وتعميمات والتي تساعدنا في فهم الواقع وتطويره. اذن هو "اسلوب يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والتربوية دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى" (جودت ، ٢٠٠٩، ص١٧٢)

ثانياً:- مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الثانوية ومدرسي تلك المدارس في محافظة بغداد / الرصافة الاولى ومحافظة الانبار قضائي / الرمادي والحبانية اذ بلغ عدد مدراء المدارس الثانوية (308) مدير ، وعدد المدرسين (9516) مدرس وكما موضح بالجدول ادناه



جدول رقم (1)

المحافظة	عدد مديري المدارس الثانوية	النسبة	عدد المدرسين	النسبة
بغداد / الرصافة الاولى	209	68%	7447	78%
الانبار / قضائي الرمادي والحبانية	99	32%	2069	22%
المجموع	308	100%	9516	100%

ثالثا:- عينة البحث

حجم عينة الدراسة تكون من (100) مدير بواقع (68) مدير من بغداد / الرصافة الاولى و (32) مدير من الانبار و (476) مدرس بواقع (371) مدرس من بغداد / الرصافة الاولى و (105) مدرس من الانبار اما نوع العينة فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية . وكما موضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2)

عينة البحث موزعة حسب المحافظة والمؤهل العلمي

المحافظة		المؤهل العلمي			المجموع
		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
بغداد/ الرصافة الاولى	مدير	23	23	22	68
	مدرس	124	124	123	371
الانبار	مدير	11	11	10	32
	مدرس	35	35	35	105

رابعا :- اداة الدراسة :-

لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثان وبعد الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة كدراسة القرني (2015) و دراسة العياصرة والحارثي (2014) ودراسة علي (2011) من اعداد استبانة تكونت في صورتها النهائية من 80 فقرة

خامسا: - صدق الاداة

تم التحقق من صدق الاستبانة في صورتها الاولى من خلال عرضها على عدد من اساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الادارة التربوية، والقياس والتقويم، وطلب منهم ابداء رأيهم فيها كمحكمين من حيث مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي اليه واجراء التعديل او التغيير او الحذف وذلك وفق ما يروه مناسباً، وتم اعتماد نسبة (80)% كنسبة قبول للفقرة .

سادسا: - ثبات الاداة

تم استخراج معامل ثبات اداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ وقد بلغ الثبات الكلي لجميع مجالات المنظمة المتعلمة (0.87) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة كما تم حساب معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وجميع المعاملات مناسبة ايضا لأغراض الدراسة والجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات الثبات .

جدول رقم (٣)

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الادارة الداعمة للتعلم	8	0.85
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	8	0.88
بناء فرق العمل المتعلمة	8	0.89
خلق فرص للتعلم المستمر	8	0.89
ادارة المعرفة	8	0.87
المجموع	40	0.87

ثامنا: - الوسائل الاحصائية تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لمعرفة اتجاهات افراد المجتمع حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وقد استخدم الباحثان اساليب المعالجة الاحصائية التالية المتوسط الحسابي لمعرفة استجابات افراد العينة عن ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط ، وتم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف او تشتت استجابات افراد الدراسة لكل محور

، فضلا عن استخدام النسبة المئوية لاستخراج صدق الاداة ومعامل الفا كرو نباخ لاستخراج ثبات اداة الدراسة .

الفصل الرابع:-

نتائج الدراسة:-

١- الهدف الاول : الابعاد اللازمة والواجب توافرها لتطوير المدارس الثانوية وتحويلها الى مدرسة متعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة ككل .

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الفرضي والقيمة التائية لدلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية والوسط الفرضي

ت	الابعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة
						المحسوبة	الجدولية	
١	القيادة الداعمة للتعلم	5.76	20.96	3.028	16	39.37	1.960	دال
٢	الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	5.76	20.99	3.187	16	37.52	1.960	دال
٣	بناء فرق العمل المتعلمة	5.76	21.96	3.779	16	51.32	1.960	دال
٤	خلق فرص للتعلم المستمر	5.76	21.30	3.311	16	39.85	1.960	دال
٥	ادارة المعرفة	5.76	19.05	3.817	16	19.18	1.960	دال

اتضح من خلال نتائج الجدول (4) بان المتوسط الحسابي للعينة هو اعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وهذا يشير الى ان الابعاد اعلاه يجب توافرها لتطوير المدارس الثانوية وتحويلها الى المدرسة المتعلمة. وترتبت المجالات الخمسة تنازليا حسب اوساطها الحسابية على النحو التالي (بناء الفرق المتعلمة، خلق فرص للتعلم المستمر، الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم ، القيادة الداعمة للتعلم ، ادارة المعرفة) ، اذ تراوحت المتوسطات

الحسابية للمتطلبات بين (21.96) كحد اعلى لبناء فرق العمل المتعلمة الى (19.05) كحد ادنى لإدارة المعرفة .

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي اجابات المدراء والمدرسين على ابعاد المدرسة المتعلمة وكما موضح بالجدول (5)

جدول (5)

دلالة الفروق الاحصائية حول ابعاد المنظمة المتعلمة بين المدراء والمدرسين

البعد	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
القيادة الداعمة للتعليم	مدير	100	21.28	2.809	5.715	1.960	دال
	مدرس	476	19.43	3.543			
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم	مدير	100	21.10	3.156	9.497	1.960	دال
	مدرس	476	17.54	4.423			
بناء فرق العمل المتعلمة	مدير	100	21.78	3.262	4.266	1.960	دال
	مدرس	476	20.19	3.884			
خلق فرص للتعليم المستمر	مدير	100	21.591	3.056	10.610	1.960	دال
	مدرس	476	17.52	5.084			
ادارة المعرفة	مدير	100	18.94	3.889	5.107	1.960	دال
	مدرس	476	16.70	4.442			

اتضح من نتائج الجدول (5) بانه توجد فروق ذات دلالة احصائية كون القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ولصالح عينة المدراء حول متطلبات المدرسة المتعلمة ومدى اسهامها في تطوير المدراس الثانوية وتعزى هذه

النتيجة كون مدرء المدرسة هم القادة المسؤولون عن ادارة تلك المدارس ويطمحون ان تكون مدارسهم بأعلى مستوى ، اما البعض من المدرسين فانهم ليسوا على دراية كافية بالأساليب الادارية الحديثة كون ذلك من اختصاص مدير المدرسة.

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) كما موضح بالجدول (6) والجدول (7)

جدول (6)

البعد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الداعمة للتعليم	بكالوريوس	194	20.61	3.229
	ماجستير	191	20.57	3.266
	دكتوراه	191	21.71	2.377
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم	بكالوريوس	194	20.66	3.435
	ماجستير	191	20.70	3.541
	دكتوراه	191	21.62	2.370
بناء فرق العمل المتعلمة	بكالوريوس	194	20.61	3.057
	ماجستير	191	21.65	3.162
	دكتوراه	191	22.62	1.799
خلق فرص للتعليم المستمر	بكالوريوس	194	20.02	3.497
	ماجستير	191	20.98	3.524
	دكتوراه	191	21.89	2.793
ادارة المعرفة	بكالوريوس	194	17.73	2.909
	ماجستير	191	18.76	3.938
	دكتوراه	191	19.63	3.544

جدول (7)

تحليل التباين لدلالة الفروق الاحصائية في ابعاد المدرسة المتعلمة حسب المؤهل العلمي

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية
القيادة الداعمة للتعلم	بين المجموعة	161.060	2	80.530	9.026
	داخل المجموعة	5112.099	573	8.922	
	الكلي	5273.160	572		
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	بين المجموعة	113.504	2	56.752	5.679
	داخل المجموعة	5726.468	573	9.994	
	الكلي	5839.972	575		
بناء فرق العمل المتعلمة	بين المجموعة	123.783	2	61.892	8.212
	داخل المجموعة	4318.298	573	7.536	
	الكلي	4442.082	575		
خلق فرص للتعلم المستمر	بين المجموعة	101.302	2	50.651	4.679
	داخل المجموعة	6202.525	573	10.825	
	الكلي	6303.826	575		
ادارة المعرفة	بين المجموعة	97.180	2	48.590	3.362
	داخل المجموعة	8282.360	573	14.454	
	الكلي	8379.540	575		

اتضح من نتائج الجدول اعلاه ان القيمة الفائية المحسوبة للأبعاد الخمسة والموضحة قيمها اعلاه اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3) بدرجة حرية (573, 2) اذن توجد فروق ذو دلالة احصائية ولصالح حملة الشهادات العليا (الدكتوراه) وهذا يدل على ان

حملة الشهادات العليا اكثر ادراك وفهم للحقائق والمعلومات واكثر اطلاع على التطورات الادارية من خلال البرامج الدراسية التي يحصلون عليها اثناء فترة دراستهم .

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب سنوات الخدمة (10سنوات فاقل ، اكثر من 10 سنوات) كما موضح بالجدول ادناه .

جدول (8)

البعد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
القيادة الداعمة للتعلم	اكثر من عشر سنوات	288	21.14	2.985	2.391	1.960	دال
	عشر سنوات فما دون	288	20.49	3.480			
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	اكثر من عشر سنوات	288	20.95	3.148	3.094	1.960	دال
	عشر سنوات فما دون	288	20.01	4.066			
بناء فرق العمل المتعلمة	اكثر من عشر	288	21.93	2.714	3.036	1.960	دال



						سنوات	
						عشر سنوات فما دون	
			3.975	21.07	288		
دال	1.960	2.048	3.411	21.21	288	اكثر من عشر سنوات	خلق فرص للتعلم المستمر
			4.160	20.56	288	عشر سنوات فما دون	
دال	1.960	2.548	3.868	18.98	288	اكثر من عشر سنوات	ادارة المعرفة
			4.236	18.12	288	عشر سنوات فما دون	

اتضح من نتائج الجدول (8) ان هناك فروق ذو دلالة احصائية بين متوسطات درجات العينة حسب سنوات الخدمة ولصالح الافراد التي تكون درجة خدمتهم اكثر من عشر سنوات .



- **الهدف الثاني:-** متطلبات تطوير المدارس الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.
- مشاركة المدرسين في اعداد رؤية وسالة واهداف المدرسة .
- اعتماد المدير نمط القيادة التحويلية لتحقيق تغييرات تنظيمية تزيد من قدرة المدرسة على التعلم والنمو .
- مقارنة اداء المدرسة باداء المدارس ذات الاداء متميز .
- امتلاك الادارة القدرة على تحويل المشكلات والمخاطر الى تجارب ومعارف للاستفادة منها .
- توفر القناعة التامة لتطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة .
- نشر ثقافة التعلم من الاخطاء دون تطبيق العقوبات .
- التشجيع على توليد الافكار والمشاركة بها .
- تشجيع العمل الجماعي وجعله اساسا لعملية التعلم .
- ايجاد فرق عمل ذاتية الادارة يقع على عاتقها اصلاح وتطوير المدرسة وتحويلها الى مدرسة متعلمة .
- التعامل مع المشكلات التي تواجه المدرسة على انها فرص للتعلم .
- تقديم الافكار المبدعة من قبل المدرسين بما يمكن المدرسة من التكيف مع متطلبات البيئة الجديدة .
- توفير نظام اتصالات مفتوح يسهم في تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ و تخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة .
- امتلاك المدرسة الى نظام لتصنيف المعلومات المهمة وتخزينها واتاحتها لمن يحتاجها .

التوصيات :-

- ١- اقامة ندوات او ورش عمل للمدرسين لغرض اطلاعهم على تجارب الدول فيما يتعلق بتطبيق ابعاد المدرسة المتعلمة والتعرف على الاجراءات اللازمة لتحويل مدراسهم الحالية الى مدارس متعلمة .
- ٢- مكافأة اعضاء الهيئة التدريسية على التعلم تمهيدا لتحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.
- ٣- التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الابعاد بصورة صحيحة .

٤- ايلاء موضوع ادارة المعرفة داخل المدرسة اهمية كبيرة كون ان ادارة المعرفة تعد الاساس لتحويل المدرسة الى مدرسة متعلمة .

المقترحات :-

- ١- اجراء دراسة تبحث في مجالات اخرى لتطوير المدارس الثانوية باستخدام مفهوم المدرسة المتعلمة غير المجالات المذكورة في الدراسة الحالية .
- ٢- اجراء دراسة عن تطوير المدارس الابتدائية باستخدام هذا المفهوم
- ٣- اجراء دراسة عن معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة .

المصادر العربية:-

- ١- بكار ، براء والفاعوري، رفعت ، "ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الاردنية "، ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، اربد ، ٢٠٠٤
- ٢- البداوي ، مريم عبيد و العمري ، بسام مصطفى ، "درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين"، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية ، المجلة التربوية الاردنية ، المجلد الثالث ، العدد الرابع ، ٢٠١٨
- ٣- جبران، علي محمد ، " المدرسة منظمة متعلمة والمدير قائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن " مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، المجلد التاسع عشر ، العدد الاول ، ٢٠١١
- ٤- جودت ، جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي مفاهيمه ، أدواته، طرقه الإحصائية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠٠٩
- ٥- الرجوب ، غادة عارف ، "التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاداريين في جامعة اليرموك" ، اطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة اليرموك، اربد ، الاردن ، ٢٠٠٨
- ٦- سلطان ، سوزان اكرم و خضر ، ضحى حيدر ، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠١٠

- ٧- السكارنة ، بلال خلف ، الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ٢٠١١، ص ٣٠٥
- ٨- الطويل ، هاني عبد الرحمن و عبابنة ، صالح احمد امين ، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل ، عمان ، دار وائل للنشر، ط١ ، ٢٠٠٩
- ٩- عبابنة، رائد اسماعيل و العدوان ، ياسر مناع ، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الاردنية" ، المؤتمر الاول حول ادارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، جامعة اليرموك ، الربد ، ٢٠٠٧
- ١٠- عزة ،جلال مصطفى نصر ، الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٨
- ١١- عطاري ، عارف و عيسان صالحة ، "المدرسة كمنظمة متعلمة ، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان " ، المؤتمر الاول حول ادارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، اربد ، ٢٠٠٧
- ١٢- العربي ، شريف عبد المعطي و الفشلان احمد حسن ، "تطوير الاداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة " ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الثاني ، العدد ٣ ، ٢٠٠٩
- ١٣- العلي ، عبد الستار وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، عمان الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٦
- ١٤- العنزي ، سعد علي ، نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات) ، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع ، بغداد ، الوزيرية ، ٢٠١٥.
- ١٥- العياصرة ، معن و الحارثي ، "خلود ، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة " ، المجلة الاردنية للعلوم التربوية ، مجلد ١١ ، عدد ١ ، ٢٠١٥
- ١٦- القرني ، نوره بنت عوض ، المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد ١٠ ، العدد ٢ ، ٢٠١٥ ،



- ١٧- المليحي ، رضى ابراهيم ، ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل الى الجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠.
- ١٨- المهدي ، ياسر فتحي والحري ، قاسم عائل ، "المدرسة المتعلمة مدى قدرة مديري المدارس المصرية والسعودية على تحويل مدارسهم الى منظمات متعلمة دراسة استكشافية"، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان (مستقبل اصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى ٩ للفترة من ١٣ - ١٥ يوليو ، ٢٠١٠
- ١٩- نجم ، عبود ، ادارة المعرفة ، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، ٢٠٠٥
- ٢٠- هيجان، عبد الرحمن ، "التعلم التنظيمي: مدخلا بناء المنظمات القابلة للتعلم" ، مجلة الادارة العامة ، ٣٧ (٤) ، الرياض ، ١٩٩٨
- ٢١- ياسين ، سعد غالب ، ادارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦

المصادر الاجنبية :-

- 1- Brandt, R.(2003)."Is ths school a learning organization? 10 was to tell", Journal of staff development. Vol.24(1),p 64-71.
- 2-Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001) . " Exploring the relationship between learning and leadership" . Leadership &Organization Development Journal, 22(6), 274.
- 3-Castaneda, D. and Rios ,M(2007)." From Individual Learning to Organizational Learning" Electronic Journal of Knowledge Mangement, 5(4): 363.
- 4- Daft; R.(2000),"Management", Dryden Press,Fort Worth,p:486.



5- Ferangu oudet, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, L'Harmattan, 2006.

6- Greene, T.S. (2001) schools as learning organization DAL-A61/11.P. 4240

7- Hefer, MMalika, Jorsoni, Management : Stratégie et organization, Librairie Vuibert, 4 eme édition, September 2002.

8- Kemple, Scott, (2003) , Th Extent to Which Teachers and principals perceive High schools as learning organization ,Doctoral Dissertation, Western Michigan University

9- Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies Black Publishing, inc

10- Moloi, Kholeka & others (2006): Educators' perceptions of the school as a learning organization in the Vanderbijlpark-North District, South Africa, South African Journal of Education, Vol.22, No.2, 88- 94

11- Swee, Goh. "Improving organizational learning capability: Lessons from Two Case studies", The Learning organization, 10(4), 2003

12- Thomas, K., & Allen ,S. (2006) .The learning organization : a meta-analysis of themes in literature . The learning organization, 13(2), 123

13- Zietlow, Gina (2011): High schools as learning organizations: Acomparision of exemplar and underperforming high schools in



14-Southern California using Seng's Five Key Disciplines of a learning organization, University of La Vern, Pro Quest, UMI Dissertation Publishing