

تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي بمصر علي ضوء نموذج بيتر**سينج****إعداد**

أحمد محمد حسانين محمد

إشراف

أ. م . د / أحمد محمد غانم

أ. د. / مراد صالح مراد زيدان

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية
والتربية المقارنة المساعد المتفرغ
كلية التربية - جامعة بني سويف

أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل
الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقا
بكلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلي التعرف الإطار النظري والفكري للمنظمة المتعلمة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية ،والكشف عن واقع إدارة مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء نموذج بيتر سينج من وجهة نظر قادة الإدارة المدرسية ،ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة ، وكانت من أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة مدارس التعليم ما قبل الجامعي لا تشجع العمل الجماعي باعتباره من مصادر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، كما لا تبذل إدارة هذه المدارس جهوداً كبيرة في وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة بين القيادات الإدارية ، ولا تربط هذه المرحلة بين الموارد البشرية التي تمتلكها والأصول المادية بطريقة فعالة حتي تتجح في تحقيق أهدافها التنظيمية .

الكلمات المفتاحية :تطوير ،الإدارة المدرسية ،بيتر سينج.

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical and intellectual framework of the learning organization and the possibility of benefiting from it in the development of school management, and to reveal the reality of the management of pre-university schools in the light of Peter Singh's model from the point of view of school management leaders, and to achieve this the study used the descriptive approach and the case study method, and it was one of the most important The results of the study found that the administration of pre-university schools does not encourage teamwork as it is one of the sources of professional development for faculty members Also, the administration of these schools does not make great efforts to develop ideas that support the development processes of teaching and learning according to a common vision among the administrative leaders, and this stage does not link the human resources it owns with the physical assets in an effective manner in order to succeed in achieving its organizational goals.

Key words: development, school administration, Peter Swing.

مقدمة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية ، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات ، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت وإدارة الجودة الشاملة وغيرها ، ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ظهر اتجاه يسعي إلي استشراق المستقبل ، يعمل علي تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة ويدعو المنظمات ومنها التربوية إلي تطوير مفاهيم جديدة لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم تضمن لها الاستمرار والتميز ، فكان لزاماً عليها النهوض بالثروة المعرفية التي تمتلكها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي ، واستجابة لذلك ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة ومنه النموذج الأشهر وهو نموذج بيتر سينج، التي تعتبر من أكثر المجالات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة فقد جعله (كيرنان)، أحد أشهر المنظرين في علم الإدارة الحديثة في قمة العوامل المحورية المؤثرة في نجاح المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، بل يري أنه العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها .

مشكلة الدراسة :

تعد المنظمة المتعلمة ذات أهمية بالغة للإدارة المدرسية لقد حظيت عمليات إصلاح التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة باهتمام كبير من قبل جميع دول العالم (البغدادى والعبادى، 2010:ص 57)

، فقد أشار تقرير المفوضية الأوروبية إلي ضرورة تبني هذا المدخل لتطوير التعليم قبل الجامعي في جميع انحاء أوروبا وقد أشار التقرير إلي عدة مبادئ توجيهية لتطوير التعليم قبل الجامعي من أهمها (European commission,2018,p21) تتحدد مشكلة الدراسة في أن نظام التعليم في جمهورية مصر العربية يعاني كغيره من الأنظمة التعليمية من العديد من المشكلات، والتحديات التي تقف عائقاً في مسيرة العملية التعليمية(وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع برنامج تطوير التعليم ، مايو 2015 ،ص 53) . ، والتي تحتاج وقعة جادة للنهوض به وتطويره. وتتووع هذه التحديات ما بين تحديات دولية، وتحديات داخل

النظام التعليمي. وبالرغم من محاولات التطوير الحتمية إلا أنه لم تقابل هذه التطورات تغيرات في الإدارة (داليا عبدالعاطي، (2016) : ص 11). فقد أظهرت الدراسات مثل دراسة أشرف السعيد (2017) أن إدارة مدارس التعليم الأساسي تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية، والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها، والوفاء بواجباتها وتغيب عن الإدارة الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي، وهناك كثير من الدراسات التي تؤكد على وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم قبل الجامعي، حيث تظهر نتائج دراسة (محمد علي إسماعيل، 2018، ص140) أن هناك خلافاً في تنظيم سير الإدارة المدرسية وضعف إدارة المدرسية في تزويد المعلمين بفرص التعلم اللازمة لتحسين آدائهم مع ضعف للأداء الإداري في الإدارة وقلة في الإمكانيات المتاحة للإدارة المدرسية حتى تؤدي دورها كاملاً.

وأظهرت دراسة (محمود هيبه، 2016، ص83)، أن كفاءة نظام الإدارة المدرسية المطبق في وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية تعد متوسطة، كما أوصت بأن تكون ممارسات الإدارة المدرسية قابلة للتطوير والمراجعة لتواكب التغيرات وتقلبات المجتمع وظروفه، حيث أكدت الدراسة أن مبدأ الحوار والاستفسار بدرجة متوسطة. وتؤكد دراسة (بكر محمد محمود، 2016) حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة بيتر سينج (المنظمة المتعلمة في المدارس متوسطة، أن الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين في عملياتها وخدماتها حتى تكون قادرة على الاستجابة للتحديات المتسارعة في ظهورها، وحتى تكون قادرة على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية وجعلها دائمة التجدد والتطور.

هذا وقد بينت العديد من المؤتمرات والبحوث أهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، حيث أكدت المؤتمر السنوي الثالث (وزارة التربية والتعليم، أبريل 2016 م، ص 47) على ضرورة العمل على تعزيز التعلم التنظيمي بالمنظمات لتحويلها إلى منظمات متعلمة لما تواجهه الإدارة المدرسية من صعوبات إدارية ومشكلات تنظيمية والتي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها والوفاء بواجباتها، وأن تطبيق المنظمة المتعلمة على الإدارة المدرسية يساهم في

تحقيق التغيير الاستراتيجي و التعليم الجماعي والحوار والاستفسار وأن للمنظمة المتعلمة علاقة إيجابية في تحقيق التميز المؤسسي.

وقد أجري الباحث استطلاع للرأي حول تطبيق المنظمة المتعلمة في مرحلة التعليم الأساسي علي عينة من المدارس الابتدائية والإعدادية في الإدارات المختلفة (170) من المديرين والوكلاء ووجدت الدراسة أن حوالي 95% من المدارس لا يعرفون ولا يسمعون عن المنظمة المتعلمة فكان هذا حافزاً للباحث علي إجراء هذه الدراسة وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج بيتر سوينج؟ وللإجابة علي هذا التساؤل تم طرح مجموعة من الأسئلة :

- ما الإطار المفاهيمي لنموذج بيترسينج (للمنظمة المتعلمة) ؟

- ما الإطار النظري للإدارة المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

- ما واقع الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج بيتر سينج من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

- ما الآليات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج بيتر سينج ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلي :

- 1-تعرف الإطار المفاهيمي لنموذج بيتر سينج (للمنظمة المتعلمة).
- 2- التعرف علي الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي.
- 2-الوقوف علي واقع الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي.
- 3-وضع آليات مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي علي ضوء نموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- مواكبة موضوع الدراسة لتوجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم 2030 من حيث تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري.
- 2- تناوله لنموذج (بيتر سينج) المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في المدارس وهو من أحدث المداخل الإدارية.
- 3- تقديم صورة لمتخذي القرار عن درجة توافر نماذج المنظمة المتعلمة في المدارس والاستفادة منها في إدارة التغيير.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على التعرف على تطوير الإدارة المدرسية للتعليم ما قبل الجامعي علي ضوء نموذج بيتر سينج من وجهة المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل.

الحد البشري :

اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين الاوائل والمديرين والوكلاء بالتعليم ما قبل الجامعي في المحافظات التي تم التطبيق فيها .

الحد المكاني :

اقتصرت تطبيق أداة الدراسة على عينة من المدارس في بعض المحافظات وهي الفيوم ، القاهرة ، الأسكندرية ، المنيا ، باعتبار محافظة القاهرة هي العاصمة والأسكندرية ممثلة لمحافظات الوجه البحرى ، ومحافظة الفيوم ممثلة لمحافظات وسط مصر ، ومحافظة المنيا ممثلة لمحافظات الوجه القبلى ، هذا بالإضافة إلى تنوع البيئات في هذه المحافظات بين الريف والحضر.

الحد الزماني

تم تطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة الدراسة في الفترة الزمنية من 2021/6/1 إلى 2021/8/1.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل البدائل في شكل تصور مقترح (جابر عبدالحميد 2009، 4140)

تطوير: (Development)

معني التطوير في اللغة:

تَطْوِير: (اسم) مصدر طَوَّرَ والتَطْوِيرُ: التَّعْدِيلُ و التَّحْسِينُ إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ وَطَوَّرَ يَطْوِرُ ، تطويرًا ، فهو مُطَوِّرٌ ، والمفعول مُطَوَّرٌ ، طَوَّرَهُ : عدَّله وحسَّنه ، حَوَّلَهُ من طَوْرٍ إِلَى طَوْرٍ ، وهو مشتقٌّ من الطَّوْر (إبراهيم مصطفى ، 2004، ص542)

-يعرفه معجم المصطلحات التربوية : هو عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة (فاروف عبده ، 2004 ، ص 31)
التعريف الإجرائي : ويُمكن تعريفه إجرائيًا بأنه : إدخال كل جديد من أفكار وأساليب عمل مفيدة وتقنية وقيم واتجاهات قابلة للتطبيق والممارسة بهدف رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري بالإدارة التعليمية.

الإدارة المدرسية

مجموعة عمليات إدارية ، وتنظيمية ، وفنية ، تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا ، ضمن مناخ مناسب

داخل المدرسة وخارجها ، تتسق مع السياسة العامة للدولة ، وتتفق مع أهداف المجتمع (الزهيري ، 2008 ، ص 96).

-وهي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسه عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة (.البديري : 2005 ، ص 52)

التعريف الإجرائي :

مجموعة من الأعمال المتشابهة ، التخطيط ، التنظيم ، المتابعة ، التوجيه، التقويم التي يقوم بها القادة (مديرو المدارس ووكلائها ومعلميها الأوائل) في مدارس التعليم قبل الجامعي الحكومية بمصر ، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف مشترك .

نموذج بيتر سينج :

عالم أمريكي من مواليد عام 1947م ، يعد من أوائل من تطرق لتعريف المنظمة المتعلمة حيث طرح نموذج للمنظمة المتعلمة في عام 1990 م ، وقد أحدثت أفكاره ثورة في مفهوم المنظمة المتعلمة وخصوصاً بعد نشر كتابه: الضابط الخامس "الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة" إذ قدم خمس ضوابط أساسية يجب توافرها في أي منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة . (سلطان ،خضر ،2015،ص27-28).

الدراسات السابقة :

وسوف نعرض بعضاً من هذه الدراسات علي أساس التقسيم إلي دراسات عربية وأخرى أجنبية وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلي الأقدم فيما يلي استعراض لبعض الدراسات .

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة نور عبدالله(2021) هدفت الدراسة علي التعرف علي المهارات الازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :أن درجة توافر ضوابط لمنظمة المتعلمة في المدارس المتوسطة الحكومية جاءت بدرجة كبيرة ، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين استجابات قادة المدارس تبعا لمتغيري الوظيفة وعدد سنوات الخبرة وترتيب تلك الضوابط تنازلياً حسب توافرها في المدارس علي النحو التالي : الرؤية المشتركة بدرجة كبيرة ، التفكير النظمي بدرجة كبيرة ،تعلم الفريق بدرجة متوسطة ،والتمكن الشخصي بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلي أهمية المنظمة المتعلمة وتوفير المهارات اللازمة للقادة ،وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للمنظمة المتعلمة وقادة المدارس وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مجتمع الدراسة ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة

في تكوين الإطار النظري وفي معرفة أبعاد المنظمة المتعلمة ومعرفة المهارات اللازمة لقيادة المدارس .

2- دراسة أحمد راشد(2019) هدفت الدراسة علي التعرف علي درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك والبالغ عددهم (26) مدير (528) معلماً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :أن درجة توافر ضوابط لمنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة ، وترتيب تلك الضوابط تنازلياً حسب توافرها في المدارس علي النحو التالي :التفكير النظمي بدرجة كبيرة ،الرؤية المشتركة بدرجة كبيرة ،تعلم الفريق بدرجة متوسطة ،والتمكن الشخصي بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلي أهمية نشر ثقافة المنظمة المتعلمة للتعرف علي مفهومها وضوابطها، وتشجيع الممارسات التي تساعد المدارس علي التحول إلي منظمات متعلمة .
وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف علي نموذج بيتر سينج ،وكذلك ضوابط المنظمة المتعلمة ، والممارسات الخاصة بتحويل المدارس إلي منظمات متعلمة.

3-دراسة ماجد سليمان (2018): هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة بعناصرها (التفكير النظمي ، التمكين الذاتي ، النماذج الذهنية ،الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي والإبداع الإداري للعاملين واعتمدت الدراسة علي منهج البحث الوصفي التحليلي ، من خلال استبانة تم تطبيقها علي العاملين في الشركات الاستراتيجية الأردنية ،وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أهمها ، وجود درجة متوسطة لعناصر المنظمة المتعلمة ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري للعاملين . وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة أبعاد المنظمة المتعلمة الخمسة وفي منهج الدراسة .

4-دراسة ليلى محمد (2017) : هدفت الدراسة إلي معرفة درجة أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين ، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع موظفات كلية التربية البالغ عددهن 93 موظفة ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة وأظهرت النتائج أن الموظفات في كلية التربية جامعة الطائف يرين أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل كلي متوسط ، وأظهرت الدراسة أن البعد المتعلق بمشاركة المعرفة والتعلم جاء بدرجة منخفضة .

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تكوين الإطار النظري ومعرفة أبعاد المنظمة المتعلمة وكيفية تطبيقها.

5- دراسة جمال عبدالمقصود (٢٠١٦)

هدفت الدراسة علي التعرف علي أداء وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام من خلال المنظمة المتعلمة والتي أجريت على عينة عشوائية من المعلمين والمديرين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة هذه الدراسة من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ان توافر أبعاد المنظمة المتعلمة منخفض. ووجود فروق دالة احصائية ترجع لمتغيري النوع، والخبرة فيما يتعلق بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ووجود فروق دالة احصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة،

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الاستبانة والتعرف علي مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها .

5- دراسة العياصرة والحارثي (2015):

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٦٧١) معلمة من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة الي أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة (المقياس الكلي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولمجال

تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة ولصالح المعلمات نوات الخبرة أكثر من عشر سنوات. واستفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة الاستراتيجيات المطبقة في المنظمة المتعلمة في المدارس .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1-دراسة كيلي (Kelly,2020) :

هدفت الدراسة إلي تعرف مدي تطبيق ضوابط سينجي للمنظمة المتعلمة في احد المدارس المهنية في مدينة لوس انجلوس الأمريكية ،ولتحديد ما إذا كانت هذه المدرسة أو المدارس من هذا النوع يمكن أن تطبق ضوابط المنظمة المتعلمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، من خلال الاستبانة المطبقة علي مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة المدارس الكبيرة للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة متوسطة ، وتقديرات المديرين لمدارسهم كمنظمات تعليمية أعلى من تقديرات لمعلمين بدلالة إحصائية مهما كان حجم المدرسة ، وتقديرات معلمي المدارس الصغيرة لمدارسهم كمنظمات متعلمة أعلى من تقديرات معلمي المدارس الكبيرة ، وقد استفادت دراستنا من هذه الدراسة في معرفة ضوابط المنظمة التعليمية الخمسة ومدي تأثيرها علي المدارس

2-دراسة (أميرال وآخرون 2019 Admiraal et all)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تطبيق المدارس في هولندا منظمات التعلم المهنية ،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،ثم استخدمت المقابلة الشخصية كأداة للدراسة ، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من المديرين والمعلمين في 14 مدرسة ثانوية في جميع أنحاء هولندا وقد توصلت الدراسة إلي :

-إن وجود رؤية مشتركة للتعلم و التعليم يعد عملية بطيئة في المدارس وأن معظم المعلمين غير راضين عن عملهم ، أن الثقافة السائدة في المدرسة فردية للغاية وفرص التعلم المهني والعمل التعاوني أكثر تطبيقاً في المدارس .وقد استفادت دراستنا من هذه الدراسة في معرفة أساليب تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس ومعرفة أهم نماذج المنظمة المتعلمة ومدي تطبيقها في المدارس .

3-دراسة prelipcean (2018) :

هدفت الدراسة إلي تقديم عدة وجهات نظر مختلفة حول مفهوم المنظمة المتعلمة ، وتحليل الجامعات كمنظمات تعليمية ، وتحديد مجموعة من الاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها للتحويل إلي المنظمة المتعلمة ، وركزت الدراسة علي وجهات النظر المختلفة حول التعليم والتعلم التنظيمي ، وعلي الجامعات كمنظمات تعلم تهدف إلي التكيف المستمر مع بيئة الأعمال الخارجية المتغيرة ، واستعراض الاستراتيجيات الأكثر صلة بمنظمة التعلم في السياق الأكاديمي وتوفير الحاجة اللازمة للجامعات للتطوير كمنظمات تعلم ، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التي يتعين تطبيقها من أجل تحسين الأداء للجامعة حتي تصبح منظمة متعلمة .وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في وضع تعريف للمنظمة المتعلمة وكيفية تحويل المدارس إلي منظمات متعلمة .

4-دراسة (miller) ميلر (2016)

كشفت دراسة ميلر عن الجانب المعرفي والعاطفي للأفراد من أجل التغيير التنظيمي ، واختبار التأثيرات المعتدلة للتعلم الذاتي للعاملين، وأثر طموح التعليم على العلاقات بين بعد خلق فرص تعليم مستمر والاستعداد المعرفي والعاطفي للأفراد من أجل التغيير التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة واختار عينة تكونت من (130) معلما ومعلمة من المدارس العامة في جزر البهاما والمنخرطين في مبادرة رئيسة عن التغيير التنظيمي ،وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد العاطفي للتغيير التنظيمي والبعد السابع من ثقافة التعلم التنظيمي، وهناك أثر واضح للعمر على التصور الفردي لثقافة التعلم التنظيمي و الاستعداد العاطفي للتغيير، بينما لا توجد علاقة إحصائية بين مستوى التعليم والاستعداد الفكري أو العاطفي للتغيير، ولا توجد تأثيرات أو علاقات سببية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي

5-دراسة إردم وآخرون (Erdem & others,2014)

هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في تركيا ، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي ، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الاستبانة كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة علي عينة قوامها (450) معلم ابتدائي تم أخذها بطريقة عنقودية .
وتوصلت الدراسة إلي :

- 1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي تعزي لمتغير الجنس .
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة ، وهما ، الرؤية المشتركة ، والتعلم الفرقي من حيث مدة الخدمة للمعلمين .
- 3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية أبعاد المنظمة وهي ، إتقان الشخصية ، النماذج العقلية والتفكير النظمي .وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة أبعاد المنظمة المتعلمة وكيفية تطبيقها في إدارة مدارس التعليم الأساسي .

6-دراسة (Recepolu)(2013):

هدفت الدراسة إلي تحليل آراء المعلمين في المدارس الابتدائية حول المنظمات المتعلمة من حيث المتغيرات المختلفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة من خلال الاستبانة المطبقة علي أفراد العينة ، ويعتبر جميع عينات هذه الدراسة من المعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية في كاستامونو وعددهم (175)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ووفقا لنتائج الدراسة فإن آراء المعلمين حول المنظمات المتعلمة لم تتغير وفقا لنوع الجنس ، أو حيازة المكاتب أو استخدام مبادئ مركز القوة في حين تغيرت آراء المعلمين وفقا لأعمارهم وآراء المعلمين حول ما إذا كانت تميل إلي العمل بروح الفريق أو إتباع الابتكارات المتعلقة بتكنولوجيا التعليم، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة المنظمات المتعلمة وكيفية تحول المدارس إلي هذه المنظمات خاصة في المرحلة الابتدائية .

التعليق علي الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها ، تبين أن هناك اهتماماً عالمياً بالمنظمة المتعلمة من حيث أهدافها وأساليبها ومهامها وواقعها ودورها في تحسين سير العملية التعليمية ، وقد خرج الباحث بما يلي :

أولاً:أوجه الاتفاق :

- من حيث النتائج فقد اتفقت معظم الدراسات فيما يلي :
- درجة اهتمام المدارس بالمنظمة المتعلمة (نموذج بيتر سينج)متوسطة.
- أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة ضرورة من ضروريات الإصلاح والتطوير المدرسي.
- هناك علاقة موجبة بين ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة والتقدم والتخطيط المستمر في العملية التربوية.
- المناداة بضرورة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة تبعاً لخصائصهم الشخصية في معظم الدراسات السابقة .
- وقد اتفقت معظم الدراسات في التعرف إلي مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية .
- هناك اتفاق في معظم الدراسات السابقة في وضع تصورات مقترحة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة علي المدارس.
- أوصت الدراسات بضرورة تدريب كل من المديرين والمعلمين في المشاركة في تحديد الرؤية الاستراتيجية للعملية التعليمية .
- اتفقت الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والأداة المستخدمة وهي الاستبانة ،وفي استخدام البرنامج الاحصائي المستخدم في تحليل نتائج الدراسات فقد استخدم برنامج SPSS في معظم الدراسات .

ثانياً: أوجه الاختلاف :

- استخدام متغيرات مصاحبة لمفهوم بيتر سينج (المنظمة المتعلمة) كما في دراسة (ليلي محمد ،2017)، دراسة (كيلي (Kelly,2020)، دراسة (نور عبدالله،2021)
- استخدام منهج دراسة الحالة كما في دراسة (دراسة 2013,Recepolu)
- اختلفت الدراسات السابقة في أسلوب تطوير الإدارة فمنها من استخدم نموذج بيتر سوينج فقط ومقياس دلوك مثل دراسة (ماجد سليمان (2018) ومنها من قام بدراسة وحدات التدريب مثل دراسة جمال عبدالمقصود (2016).
- تمثلت أوجه الاختلاف في مجتمع الدراسة ،وكذلك المرحلة مثل دراسة (ليلي محمد ،2017)، دراسة (كيلي (Kelly,2020)، دراسة (نور عبدالله،2021) دراسة (2013,Recepolu)

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :

- اختيار منهج الدراسة.
- وضع تصور للإطار النظري للدراسة الحالية .
- بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة وتوظيفها في تفعيل نموذج بيترسينج بالمدارس.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة .
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة .
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة .

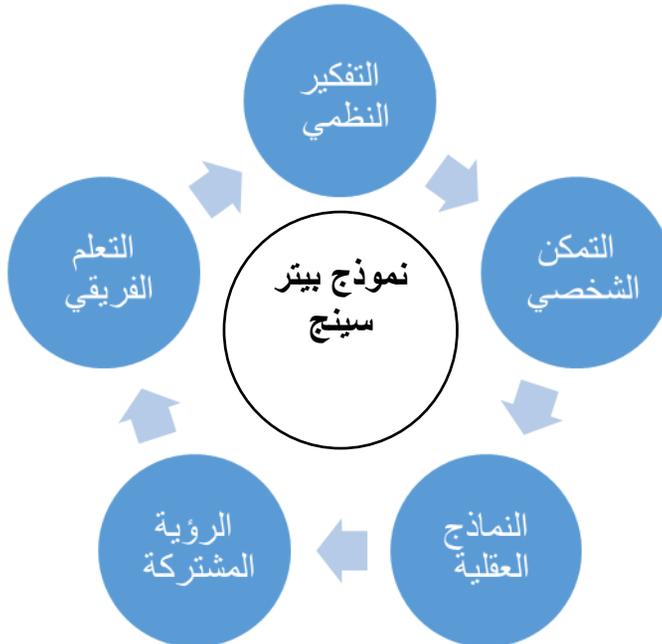
خطوات السير في الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :
- الخطوة الأولى : عرض الأسس النظرية للدراسة ويتضمن : نموذج بيتر سوينج.
- الخطوة الثانية: التعرف علي الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي الأدبيات التربوية المعاصرة.
- الخطوة الثالثة: واقع الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي.

الخطوة الثالثة : المقترحات لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي عي ضوء نموذج بيتر سوينج .

الخطوة الأولى :الأسس النظرية لنموذج بيتر سوينج:

بيتر سوينج عالم أمريكي من مواليد عام 1947م ، يعد من أوائل من تطرق لتعريف المنظمة المتعلمة حيث طرح نموذج للمنظمة المتعلمة في عام 1990 م ، وقد أحدثت أفكاره ثورة في مفهوم المنظمة المتعلمة وخصوصاً بعد نشر كتابه:الضابط الخامس "الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة" إذ قدم خمس ضوابط أساسية يجب توافرها في أي منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة .(سلطان ،خضر ،2015،ص27-28' وضع بيتر سوينج نموذجاً (senge,2006) والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة ، وقد وضع سنج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلي أن تكون منظمة متعلمة كما أشار في كتابه "الضابط الخامس " وهي كالآتي : التفكير المنظم - البراعة الشخصية - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - تعلم الفريق



شكل (1)رسم للنموذج

وفيما يلي شرح هذا النموذج :

أ- التفكير النظامي (systematic thinking)

التفكير النظامي هو إطار مفاهيمي ومجموعة من المعارف والادوات التي يتم تطويرها علي مر السنين ، من اجل الحصول علي أنماط أكثر وضوحاً،تساعدنا في معرفة كيفية تغييرها بفاعلية (Senge2004:p10).

وهو أيضاً منهج وإطار عمل يقوم علي رؤية الكل بدلا من الجزء ، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا علي التركيز علي الأجزاء ذاتها ؛ حيث إن المنظمة تعمل ككيان واحد له أهداف محددة فبالرغم من أن المنظمة تتكون من عدة أجزاء قد تبدو منفصلة عن بعضها البعض إلا أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير والتأثر(سهام علي 2012:ص65) ، ومن ثم فإن ما يتعلمه الفرد أو يفعله سوف ينعكس تأثيره علي الأجزاء الأخرى للمنظمة .لذا يجب علي الأفراد داخل المنظمة إدراك أدوارهم حتي لا يحدث خلل في الاداء العام للمنظمة .

وقد وضع سينج قواعد أساسية للتفكير التنظيمي وهي (سوزان علي 2012،ص 42) :

1- مشاكل اليوم تأتي من حلول أمس . 2-كلما زاد الضغط علي النظام التربوي تقهقر إلي الخلف .3-ينمو السلوك للأفضل قبل أن ينمو للأسوأ.4-الطريق الأسهل دائما ما يقود للخلف .5-العلاج ربما يكون أسوأ من المرض .6-الحل الأسرع هو الأبطأ " كما في قصة السلحفاة والأرنب " .7-السبب والنتيجة ليسا مرتبطين بالمكان والزمان .7-قسمة الفيل الكبير إلي نصفين لا تعطي فيلين صغيرين .

وقد أطلق سينج علي هذا الضابط الضابط الخامس ؛وذلك علي أنه يشكل حجر الأساس لضوابط المنظمة المتعلمة فهويستوعب الموضوعات الاربعة التالية ويدمجها في جزء واحد من النظرية والتطبيق(علي محمد2011:ص-ص458-427 ، مما يوجب علي الإداريين والمعلمين والمديرين رؤية المدرسة بهذا النموذج الذي يؤكد علي ضرورة رؤية شبكة العلاقات البينية أكثر من رؤية علاقة بسبب ونتيجة ، وأن التغيير التربوي ليس عملية تصليحات وترميمات لحظية ومحدودة دون غيرها ، بل هي عملية تغيير دينامية شاملة ومتراطة للنظام التربوي ككل ، مما يساعد علي ضمان صنع القرارات التربوية الرشيدة .

ويستنتج الباحث مما سبق أن التفكير النظمي يعد ضرورة للمنظمة المتعلمة نظراً للتغيرات والتطورات التي جعلت من الصعوبة التنبؤ بأنماط السلوك الإنساني ، وتغييرها المستمر يستدعي ضرورة وجود أنماط للتفكير تعمل علي ربط الأحداث والعلاقات واتخاذ القرارات في ضوءها .

ب- التمكن الشخصي: (personal mastery)

حيث يذكر سينج (2004) بأنه أشار هو وزملاؤه بهذا التعبير إلي نمو الشخصية والتعلم ، حيث أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاتقان الشخصي يستطيعون باستمرار أن يوسعوا قدراتهم للحصول علي النتائج في حياتهم التي يسعون إليها حقاً، ومن سعيهم الحصول علي التعليم المستمر تأتي حيوية المنظمة المتعلمة (senge2004:p126) .

ويضيف سينج إلي أنه عندما يصبح التمكن الشخصي واضحاً أي نشاط متواصل في حياتنا . فإنه يجسد حركتين مهمتين (إحسان 2011، ص291).

أولاً: التوضيح باستمرار حول ما هو مهم بالنسبة لنا ، حيث إننا نمضي وقتاً طويلاً في التعامل مع المشاكل التي تعترضنا ، حتي نصبح غير مدركين لما نحن علي هذا الطريق أصلاً.

ثانياً : التعلم المستمر حول كيف تري الواقع بشكل أكثر وضوحاً ، حيث إنه من الأهمية بمكان أن تعرف أين أنت الآن ؟ ، فكم منظمة ملتزمة بخطتها لكن النظرة الواقعية مخافة لذلك .

وهي قد تسمى البراعة الشخصية وهي مجموعة استجابات تعتمد علي أبعاد مقاييس الكفاءة الذاتية (خليل رضوان 2012، ص190)

فالتمكن الشخصي أو البراعة الذاتية للمعلم تعتمد علي توقعه بأنه قادر علي أداء السلوك الذي يحقق نتائج مقصودة ومرغوب فيها عند موقف تدريسي معين ، وانها حكم المعلم علي قدرته في تحقيق مستوي معين من الإنجا(أمين السيد2013، ص190) ويتضح للباحث من خلال ما سبق أهمية التمكن الشخصي للمنظمة المتعلمة ، ففي المدرسة المتعلمة يحتاج المعلمون إلي التمكن من المواد التي يدرسونها ،بالإضافة إلي التمكن من

طرق واستراتيجيات التدريس بما يؤثر بشكل إيجابي علي العملية التعليمية ويتحقق ذلك بالتعلم المستمر ، والبحث الدؤوب ؛ مما يساهم بشكل فعال في تحقيق الإبداع لدي إدارة المدارس وتطوير التعليم بشكل عام .

ج- الرؤية المشتركة: (shared vision)

يذكر سينج (2007) بأن الرؤية المشتركة تتمثل في الإجابة علي السؤال التالي : "ماذا نريد أن نبتكر؟" مثل الرؤية الشخصية التي هي عبارة عن صور أو تصورات الناس المحمولة في عقولهم وقلوبهم ، وبقدر ما تتشارك صور تلك الرؤي التي يحملها الأفراد في المنظمة ، فغن ذلك ينتج شعوراً بالقواسم المشتركة المنتشرة داخل المنظمة ويوفر ذلك تماسكاً للانشطة المتنوعة (senge2007,p15) .

وهنا يتم بناء روح واحساس عام بالمنظمة يتم الالتزام به نحو الجماعة وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة للمستقبل التي يرغبون في تحقيقه يتم مشاركة ونقل الأفكار والمهارات والمحادثات ، لذا فإن وضوح الرؤية لجميع الأفراد داخل المنظمة من القواعد الأساسية لنجاح المنظمة(بدر أحمد193،2007).

ويتم تطوير الرؤية المشتركة وفق ما يلي (ortenbld,A,2007,pp108-109) :

- تطوير الرؤياالشخصية ، بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة ،ويكون مجمع الرؤي الشخصية متكامل ليعطي الرؤية العامة .
- الالتزام بالرؤية ، ويعني ذلك ان الأفراد سيكونون متحمسين لتحقيقها ، وستكون ادوارهم واضحة في العمل ، ولن يضيعوا الاوقات في البحث عما سيعملون .
- إرساء الرؤية ضمن مجموعة من الافكار المحددة التي تجيب عن ثلاثة أسئلة :
ما هي الرؤية ؟ وما الرسالة أي لماذا هذه المنظمة قائمة ؟ ما القيم الجوهرية التي ستحكم التصرف في المنظمة ؟.

- التركيز علي الرؤية الايجابية مقابل الرؤية السلبية .
- الاهتمام بالتوتر الإبداعي ، والالتزام بالواقع .
- التعزيز والوضوح والاتصال والالتزام ، يجعل الرؤية تنتشر .

ويتضح من ذلك أنه لكي تتحقق الرؤية المشتركة لا بد من معرفة جميع العاملين لهدف المنظمة ومدى وضوح هذه الأهداف ، ويتم ذلك من خلال التعاون مع البيئة المحيطة لتحقيق هذه الاهداف .

د- التعلم الجماعي (teamlearning)

التعليم الجماعي أو تعليم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير قدرات وامكانيات العاملين في إدارة المدرسة لتحقيق اعلي مستوى ممكن من التعلم ،وسعي إدارة المدرسة علي استغلال الامكانيات والفرص التعليمية المتاحة داخل المدرسة وخارجها ، ضمن منظومة تعلم حديثة ومتطورة (محمد علي 2009،ص118) .

ينظر إلي التعلم الجماعي في المنظمات المتعلمة علي أنه مسألة مهمة ؛لأنه يعطي صورة مصغرة للمنظمة ويتم من خلاله ترتيب وتنظيم جهود الأفراد داخل المنظمة لتحقيق النتائج الخاصة بها وهنا تقوم المنظمة بتنمية القدرات بشكل جماعي والتي هي أفضل من تنمية المهارات الذاتية لكل فرد(yurapom2004Kp28) .

ويشير سينج إلي ثلاثة أبعاد رئيسة للتعلم الجماعي داخل المنظمة وهي (شريف عبدالمعطي،2009،ص98):

1- ضرورة التفكير بعمق داخل القضايا المعقدة ، وكيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة اكبر من المجموع الجبري لذكاءات الافراد ، وهذا من شأنه أن يعزز التعلم المتبادل بين اعضاء الفريق لتحقيق هدف متبادل ومتفق عليه .

2- ضرورة التجديد والمشاركة التي تقودها الثقة .

3- يلعب اعضاء الفريق الدور نفسه مع اي فريق آخر ، أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فإنهم يتشاركون التعلم معاً ليصبحوا فريقاً واحداً موسعاً .

ويتضح من ذلك لكي يتحقق تعليم الفريق داخل إدارة مدارس التعليم الأساسي لا بد من تقسيم العاملين إلي فرق عمل بهدف التعلم من بعضهم البعض ومن خلاله يتم تبادل الخبرات والمهارات والمعارف والتعلم من بعضنا البعض ؛ لإنجاز العمل المطلوب وذلك من خلال تدريب قدرات فريق العمل لتحسن وتقويم الاداء داخل المنظمة .

هـ - النماذج العقلية: (mentel modles)

وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق ، والتي تؤثر في تصور العاملين للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم ، وكيفية التعامل معها (محمد إسماعيل 2015،ص54).

ومن الامثلة علي النماذج الذهنية السائدة في بعض إدارات المدارس:قد يري البعض أن التغيير المدرسي يتطلب إنفاق المزيد من الاموال ، بينما المعلمون مقتنعون بان التلاميذ لا يرغبون بالدراسة أصلاً وانهم مهما بذلوا من اموال وجهد معهم فهو مال وجهد لا فائدة منه ، وكذلك قد يحس الاب الذي لم يستطع الحصول علي درجة علمة بالدونية من إدارات المدارس في حين يري المعلمون السبب في الفشل هو عدم المتابعة من ولي الامر(هاني الطويل ،2015،ص114) .

وتركز هذه السمة علي الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف عن طريق تحليل البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتفاعل بين مجموعة عناصر البيئة التنظيمية تساهم بدرجة مباشرة في مخرجات العملية التعليمية ، والاتجاهات الحديثة في دراسة العملية التعليمية من الجانب الإداري يأخذ الطابع الشمولي والنظرة الكلية للمؤسسات التعليمية (محمد معيض،2016،ص2).

ويري الباحث وجود الكثير من النماذج الذهنية الخاطئة لدي الأفراد والتي تؤثر بشكل سلبي علي مؤسستهم وتشكل عائقاً في وجه التطور والتقدم ، لذا يجب علي المؤسسات أن تسعى جاهدة لتغيير هذه النماذج ، وبناء نماذج آخري تساهم في تطور هذه المؤسسة والارتقاء بها ، والمساهمة في حل المشكلات التي تنتج عن تلك القديمة .

ومما سبق يمكن القول بأن بناء الرؤية المشتركة للمنظمة لا تقتصر فقط علي إعلام الأفراد بتلك الرؤية بل لا بد من وعيهم بها ومعرفة كل فرد لدوره المنوط به لتحقيق تلك الرؤية وغدراك الكيفية التي تحتم عليه الاشتراك مع الآخرين لتنفيذ الرؤية ووضعها موضع التطبيق ، وفضلا عن ذلك يجب علي الأفراد داخل المنظمة أن تكون جهودهم موجهة في اتجاه الهدف العام للمنظمة .

أهمية تطبيق نموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة :

ومما هو جدير بالذكر أننا أصبحنا بحاجة إلي مثل هذه المنظمات المتعلمة ، حيث إنها تنمي التفاعل الإجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص ؛ مما يوفر جوا من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار ، تتساب فيها المعلومات والمعرفة بشكل حر ؛ مما يؤدي إلي زيادة الإنتاجية (Babafemm2015,p-p43-49) ، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة محزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلي عصر اقتصاد المعرفة ، تكييف المنظمة المتعلمة مع البيئة ، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير إلي الأنماط والامور المتغيرة ، وتعمل علي فهمها ، من خلال التفكير بطرق جديدة تستفيد منها وتواجه المتغيرات ، يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة المهارات ، ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم ؛ مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين (McLean ,2006,p6).

كما يمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية آخري غير تلك التي تقع ضمن اختصاصهم ، يتوفر فيها المجال لتجريب الافكار الجديدة ، دون الإصابة من الخوف من الخطأ، لأنه ينظر فيها إلي الخبرة الجديدة علي أنها فرصة للتعلم(هاني الطويل وصالح عابنة2014،ص91).

ومن أهم أسباب تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارة مرحلة التعليم الأساسي ما يلي :

- 1- تهيئة المناخ الملائم للأفكار الخلاقة ، واستثمار طاقات التعليم ونشرها بين الأعضاء، وتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية(سيد محمد،2006،ص8) .
- 2- تعزيز بقاء التميز المهني من خلال بناء الخبرات والقدرات ، وجعل عملية التعليم سمة دائمة لأعضاء إدارة المدارس .
- 3- حث والتزام العاملين في إدارة المدارس ، والمساهمة والمشاركة في خدمة المجتمع ، وتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمدارس .
- 4- ضمان الجودة ، وإرضاء المستفيد ، وهو ما يجعل الجودة الشاملة من أهداف المنظمة المتعلمة ، حتي يحدث التحسين المستمر (chong,2007,p812) .
- 5- تفهم المخاطر التي تحيط بإدارة المدارس ، وزيادة القدرة علي إدارة وتدبير التغيير

أهداف نموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة :

إن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو تحقيق القدرة التنافسية ولكي يتم ذلك لابد من توفير الشروط التالية :

- 1- التعلم المستمر : أي يكون التعلم عملية مستمرة ، وليس أهتماً عابراً .
 - 2- قياس التعلم : علي أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد علي استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المنظمة أسرع وأثري وأشمل في التعلم من منافسيها(داليا عبدالعاطي،2006،ص11) .
 - 3- تحويل التعلم إلي قيمة : لابد أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلي نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال للمنظمة .
 - 4- تعزيز السلوك التكيفي :الذي يوفر امكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة(brandt,2003,p24) .
- الحاجة إلي نموذج بيتر سوينج (المنظمة المتعلمة) :**

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين إلي تغير بيئة العمل ،وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح ، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته ، سوف تنتهي في فترة قصيرة (Bora,2017,p176) ، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلي منظمات تعلم ، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار : ويشير (Thomas &Allen,2006) إلي وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلي التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها) .(Thomas, T., & Allen, A. (2006),p165)ومن هذه الأسباب ما يلي:

(1) العالمية :

بفضل تطوير وسائل الاتصال والمواصلات اشتدت المنافسة مما أدى إلي الكثير من المنظمات إلي تبادل سلعتها وخدماتها بين مختلف الدول وهذا يعكس قدرتها علي التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة بالإضافة إلي قدرتها علي التعلم من تجارب المنظمات الأخرى والتكيف مع هذا العالم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير (صالح مهدي محسن (2007) ص41) .

(2) تكنولوجيا المعلومات :

إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الاستراتيجي في العالم مثل الحواسيب والبرمجيات التي أسهمت في انتقال ونشر وحفظ المعرفة وتعميقها باستمرار وسهولة الحصول عليها مع التجديد والإبداع التكنولوجي (محمد الهادي، 2003، ص48) ، وتحديداً ، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري علي أسس منافسة الأعمال .

(3) التحول والتغير الواضح في أساليب العمل في المنظمة :

تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً ، فلم يعد الموظفين يشغلون المكاتب ، وإنما يعملون في الوقت نفسه مقاربين دون أن يتقابلوا. وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلي إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلي التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين (إيمان سعود ، 2017، ص46).

(4) زيادة تأثير المستفيدين :

للمستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمات تأثير قوي علي تحديد خط سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها ولذلك فكثير من المنظمات تعمل علي توظيف جميع إمكانياتها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لها واختراق الأسواق ، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المستفيدين من خلال تقديم مهام أسرع وأجود (Tahsildari, A. & Shahnai, Sh2015,p,p56-63) .

(5) المعرفة :

أصبحت المعرفة من أهم الموجودات في المنظمة ، وأكثرها أهمية ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة ، فالمعرفة ضرورية لزيادة

قدرة العاملين علي تحسين الأداء وتطويره وضرورية لتغيير الأنشطة وحل المشكلات وكذلك تزود المنظمة بالتميز التنافسي (إبراهيم الملكاوي ، 2007، ص171)

(6) تطوير أدوار المديرين وتوقعاتهم :

تكمن أهمية الموارد البشرية وعلي رأسهم مديرين المدارس في كونهم المحرك الرئيسي للمنظمات وتزداد هذه الأهمية مع زيادة خبراتهم وتعلمهم ، ولذلك تعمل المنظمات المتعلمة علي زيادة التحفيز لدي العاملين ، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلي توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والإبتكارية المتاحة لدي هذه العمالة (Almohamad, K, 2017p-p621-688) ، كما اتجهت إلي الإفادة من خدمات العاملين بالحاسوب .

وعلي ذلك فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص علي اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها .

خصائص نموذج بيتر سينج:

تختلف المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات الأخرى حيث إنها تتميز بالعديد من الخصائص والسمات والتي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ، فقد تعددت الخصائص الخاصة بنموذج بيتر سينج نجلها فيما يلي (brandt ,ron.2003,p10- 16)

-يوجد لديها قاعدة مؤسسية وتجري عمليات مختلفة لإيجاد أفكار جديدة (رفعت الفاغوري ، 2012، ص102) .

-تهتم بالحصول علي تغذية راجعة حول منتجاتها وخدماتها التي تقدمها .

-تمتلك هيكل تنظيمي محفز يعمل علي تشجيع السلوك التكيفي .

-تقوم بعملية صقل مستمر للعمليات الأساسية .

-تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة .

-تجمع وتعالج وتتصرف وفقاً إلي المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها .

-يستطيع الأفراد تحديد مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق .

خطوات التحول إلي نموذج بيتر سوينج للمنظمات متعلمة:

ولقد اقترح كل من Peterkline, Bernard Saunders في كتابهما ten steps to a learning organization (Martinette, Cwciel(2011,p59) عشر خطوات لتحول المنظمة التقليدية لمنظمة متعلمة وفق نموذج بيتر سينج ، وتم التوصل لهذا الاقتراح من خلال عملهما كمستشاريين للتدريب والتطوير لعدد كبير من المنظمات ، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

1-تقييم ثقافة التعلم في المنظمة : وهي عملية تتطلب إجراء تغيرات سريعة واسعة في الاداء تعتمد علي التدريب والتطوير والتعلم التنظيمي ، وتسهم ثقافة التعلم في تنمية معارف اعضاء المنظمة ومواهبهم وتقدير الخطأ علي انه وسيلة للتعلم وتنمية الثقة بين القادة والعاملين (Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. M.(2014,p188-194)

2-تشجيع الإيجابيات : وذلك من خلال استخدام كافة الوسائل المساهمة في إحداث تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد بالمنظمة ليتعلموا التفكير الإيجابي ، وهذا يتطلب تمسك الافراد بعمل الاشياء الإيجابية ، وهذا يعني التركيز علي نقاط القوة وتعلم كيفية معالجة أوجه القصور (Kushner, Roland;(2006,p145).

3-توفير بيئة عمل آمنة : وهذا يتطلب توفير البيئة المناسبة التي تُمكن العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم بشكل أفضل ، وتنمية الدوافع المطلوبة لضبط الجودة والتحسين المستمر ، وايجاد بيئة آمنة لتوفير فرص التعلم المستمر وفرص التفكير بشكل جيد والاستفادة من تفكير الآخرين (Machio, Amy Hecht (2012,p23).

4-مكافأة المبادرات : في زمن التغيرات المتسارعة يجب اتخاذ نوع من المخاطرة ، فبدون المخاطرة الذكية يصبح النجاح مستحيلاً، لكن الاغلبية من الناس تفضل البحث عن طرق آمنة للتخطيط خوفاً من حدوث خطر ما ، لكن بناء المنظمة المتعلمة يحتاج إلي القيام بمشروعات وممارسات قائمة علي المجازفة ، والاعتقاد بأن خطورة جديدة سوف تفتح أمام الافراد فرصاً لمزيد من التعلم (Kools,Marco & stoll ,Louise (2016,p136).

5-مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين : فينبغي أن ينظر كل فرد للآخر علي أنه مصدر للمعرفة ، وهي خطوة مهمة ينمي فيها الأفراد قدراتهم علي اكتشاف

المهارات والقدرات والمواهب لدي زملائهم في العمل ، وتشجيع هذه القدرات لكي تزدهر
وتصبح مواهب خلاقه .

6-تحديد الرؤية المشتركة :ويعتمد ذلك علي التعاون والعمل الجماعي ، وهذا يتطلب تعامل
الأفراد العاملين بالمنظمة مع التنوع في الآراء والتخلي عن صفة الفردية والتعود علي
التفكير المشترك .

7-تحويل الرؤية المكشركة لواقع فعلي ملموس :تعني تحويل الخطط الذهنية لواقع فعلي
لملموس ووضع التنفيذ للوقوف علي نقاط القوة والضعف فيها ، ومعالجة جوانبي
الضعف باستمرار والتغلب عليها .

8-ربط الأنظمة : تساعد نظرية التعلم في معرفة كيفية عمل العناصر المتفاعلة في
المواقف المعقدة والأخطاء الحادثة في المنظمة ، وهناك إجراءات لربط الانظمة وجعلها
أكثر فعالية ، وهي : جودة الأنظمة الذاكرة التنظيمية ، ووضوح الأهداف ، صياغة القواعد
وفقاً للدور الذي يقوم به النظام ، إدخال التحسينات المستمرة وتطوير الاداء ، تقديم التغذية
الراجعة ،الإعتراف بأن السلوك الإنساني جزء من النظام(Molo,Kholeka Constance)
(2010,p621-633) .

9-العرض علي الجمهور :وهي الخطوة الأخيرة في بناء المنظمة المتعلمة تحدث عند أداء
شيء ببراعة فائقة ، وهذا لا يتحقق دون تدريب الأفراد علي أداء أدوارهم والمهام الموكلة
إليهم بشكل جيد .

وتشير هذه الخطوات التسع إلي أن كل أعضاء المنظمة لم يقوموا فقط بأدوارهم في تشكيل
رؤية المنظمة وثقافتها وإنما ساعدوا أيضاً في بناء نظامها ، وتعلموا احترام أفكار بعضهم
بعضاً من أجل بناء صور ذهنية عن كيفية أداء مهامهم وتشكيلها وفهمها بعقولهم بشكل
منظم ، وفي هذه الخطوة تظهر الإثارة والالتزام والعاطفة بوضوح (Law
,A,Yuen,A&Fox,R ,2011,p53)

والسؤال الذي يطرح نفسه الان _ بعدعرض مفهوم بيتر سوينج باعتبارة أهم نموذج
للنظمة المتعلمة

الخطوة الثانية: الإطار النظري للإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي.

أ- الإدارة المدرسية:

1- مفهوم الإدارة المدرسية: يتضح مفهوم الإدارة المدرسية من خلال ما يلي :

-مجموعة عمليات إدارية ، وتنظيمية ، وفنية ، تتفاعل فيما بينها تفاعلاً إيجابياً ، ضمن مناخ مناسب

داخل المدرسة وخارجها ، تتسق مع السياسة العامة للدولة ، وتتفق مع أهداف المجتمع (إبراهيم عباس الزهيري، 2008، ص96).

وهي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسته عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة (أبراهيم أحمد، 2012، ص25).

فمن خلال التعريفات السابقة يتحدد مفهوم الإدارة المدرسية طبقاً لهذه الدراسة الراهنة فيما يلي :

جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) وكل هؤلاء يعملون في حدود إمكانياتهم المتاحة لأداء الخدمات التي تساعد على تحديد العملية التربوية وتحسينها.

ب- خصائص الإدارة المدرسية

لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ، ينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية (ياسر فتحي الهنداوي، 2014، ص14):

أولاً : أن تكون هادفة : وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غايتها ، بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

ثانياً : أن تكون إدارة إيجابية : وهذا يعني أنها لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه .

ثالثاً : أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق عمل جاد ، مشبع بالتعاون والألفة .

رابعاً : أن تكون إدارة إنسانية : وهذا يعني أنها لا تتحاز إلي آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسئ إلي العمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمّت ، وبالتقدمية دون غرور .

ج:أهداف الإدارة المدرسية :

تنبثق أهداف الإدارة المدرسية من أهداف الإدارة التربوية والتي تتركز في تحقيق النمو الشامل للتلميذ في جميع الجوانب المختلفة. فأهداف الإدارة المدرسية لم تعد قاصرة على حفظ النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، بل أنها تتعدى ذلك إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية ، فأصبح محور العمل يدور في هذه الإدارة حول التلميذ وتنميته في جميع الجوانب ، وبذل الجهود في تحسين العملية التربوية. كما تسعى الإدارة المدرسية الي تحقيق الأسس العامة للتعليم وغاياته وأهدافه والمتمثلة فيما يلي(احمد السيد 2015،ص22).

- 1- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا وجسميًا واجتماعيًا ونفسيًا .
- 2- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة بقصد تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة .
- 3- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم ووضع خطط للتطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .
- 4- الإشراف التام علي تنفيذ المشاريع المدرسية حاضرًا ومستقبلاً والعمل علي إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية .
- 5- تهيئة الجو المناسب في المدرسة والبيئة علي حل ما يستجد فيها من مشكلات تعاونًا فعالًا وإيجابيًا
- 6- التخطيط للتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها .

د- أهمية الإدارة المدرسية :

أ - الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة :

إن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب ، وقدر من المال ، لا يؤدي إلي إتمام إعداد هؤلاء الطلاب ، فلا بد من (إنسان) بالتعاون والمشاركة مع آخرين يضع الأهداف المراد تحقيقها ، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل ، وتوجيههم ، وارشادهم وتنسيق التعاون بينهم ، ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها وسبب القصور إن وجد ، وكيف يمكن تصحيحه ، أي أنّ الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوي ، مدرسة ابتدائية ، متوسطة ، ثانوي (زيد منير ، 2012، ص22) .

ب - الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

ج- تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم

من طبيعة النشاط الإداري يمكن تحديد الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام ، والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ، ووضع ذلك في خطة يسير عليها الرئيس الإداري (مدير المدرسة) في المستقبل (وهذا ما يسمى بالتخطيط) ويقوم (مدير المدرسة) بتحديد من سيقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل الذي تقرر في الخطة ، وهو بهذا يقوم بتحديد المسؤولية ومنح السلطة اللازمة .

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها علي قواعد أساسية ، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة ومن القواعد (رامي حسين ، 2010، ص44) :

- القاعدة الأولى : تلزم الإدارة لكل جهد جماعي ، وهذا يعنى أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها

● **القاعدة الثانية :** الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين ، الأمر الذي يظهر دور

الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.

● **القاعدة الثالثة :** تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوي البشرية .

● **القاعدة الرابعة :** ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها ، حتي لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة ، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة .

● **القاعدة الخامسة :** اشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة .

ويري الباحث أن الإدارة المدرسية من خلال المنظمة المتعلمة يمكن أن يكون لها دور بارز في تشجيع افرادها وتحفيزهم استغلال الموارد المعرفية وحسن استثمارها وتوظيفها في انتاج وابتكار معرفة جديدة ، وبالتالي خلق جيل مبدع للمعرفة ، وقد يكون البدء لهذا في إدارة المدارس التعليم الأساسي أكثر فاعلية منه في المدارس الثانوية حاضرة الحاضر وصناعة المستقبل لهذا الجيل ، فالإدارة بقيادتها والعاملين فيها تستطيع توجيه منهج تفكيرهم وتزويدهم بالاستعدادات الكافية لمستقبلهم بقدرات وكفايات متفتحة دون عقبات ، ولهذا كان الاهتمام بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي حتي تواكب متغيرات العصر الحديث ومتطلباته.

الخطوية الثالثة : واقع الإدارة المدرسية للتعليم قبل الجامعي في ضوء نموذج بيتر سوينج.:

استهدفت الدراسة الميدانية الوقوف علي أداء مديري المدارس ووكلائها والمعلمين الأوائل بها حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لنموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة في مصر ، وذلك وفقاً لبعض المتغيرات مثل :المؤهل (تربوي

/غير تربوي) والوظيفة (مدير مدرسة /وكيل مدرسة / معلم أول) وعدد سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات / أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة (نعم / لا).وقد قام الباحث أداة الدراسة ، وهي عبارة عن استبانة ، حيث تم تحديد المحاور الرئيسية لها من خلال الدراسية النظرية ، ثم قام بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (1)

معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

معامل الثبات بألفا - كرونباخ	الأبعاد
0.88	واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء نموذج بيتر سينج
0.89	معوقات تطبيق نموذج بيترسينج للمنظمة المتعلمة
0.82	متطلبات تطوير نموذج بيتر سينج المنظمة المتعلمة في المدارس
0.86	الاستبانة ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

وقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع مقدارها 5% من إجمالي عدد المدارس في الإدارات التعليمية بالمحافظات الثلاثة محل الدراسة والبالغ عددها (47) إدارة ، يمكن توزيعها في الجدول التالي

جدول (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

م	المديرية	عدد المدارس	إدارات العينة	نسبة العينة من المجتمع
1	القاهرة	32	5	25
2	الاسكندرية	8	5	62.5
3	الفيوم	7	4	57.2
المجموع	3	47	14	36

يتضح من الجدول السابق أن الباحث قام بتطبيق أداة الدراسة في عدد (14) إدارة تعليمية من بين (47) إدارة تعليمية بما يزيد عن (5%) من عدد الإدارات التعليمية في المحافظات الثلاث محل الدراسة. والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تعكس الواقع التنظيمي للمدارس في مصر فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لنموذج بيتر سينج للمنظمة المتعلمة .

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

(1) ما واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه .. تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة) ، والجدول التالي توضح ذلك:

1- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه

جدول (3)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²

للمحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة) (تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه)

م	البنود	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
1	يشترك أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة .	34	5.94	80	13.99	458	80.07	1.26	0.56	41.96	منخفض	567.79	0.01	3
2	يوجد ترابط بين الرؤية الشخصية للمعلمين وكفاءة العاملين ورؤية المدرسة	11	1.92	116	20.28	445	77.80	1.24	0.47	41.38	منخفض	537.80	0.01	4
3	يتعاون المعلمون في تحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة .	56	9.79	198	34.62	318	55.59	1.54	0.67	51.40	منخفض	180.43	0.01	1
4	يتم وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية والتحديات الخارجية.	23	4.02	210	36.71	339	59.27	1.45	0.57	48.25	منخفض	264.80	0.01	2
	المجموع الكلي	124	5.42	604	26.40	1560	68.18	1.37	0.57	45.67	منخفض	387.71	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة :ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه) بنسبة مئوية (45.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.37 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة :ويقصد به التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتعاون المعلمون في تحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (51.4%) ، وبمتوسط حسابي (1.54)، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وهذا يؤكد علي التعاون المستمر في تحقيق الرؤية التي تسعى إدارة المدرسة إلي تحقيقها ،حيث يكونوا علي قناعة تامة بالخطوط التنفيذية المطلوبة لتحويل الحلم والطموح إلي واقع ملموس إن تحقيق الرؤية المشتركة لا يتم إلا من

خلال جميع العاملين ، وعندما يعتبر العاملون أي نجاح يتم لتطوير المدرسة هو نجاح لكل العاملين فهذا مؤشر جيد لبناء الرؤية المشتركة وتحقيقها

1. جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية والتحديات الخارجية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (48.25%) ، وبمتوسط حسابي (1.45)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، إن وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المتاحة يتطلب من الإدارة المدرسية مراجعة الرؤية عن طريق الاجتماعات الدورية حتي لا تتعثر الرؤية من خلال الإمكانيات المتاحة سواء الداخلية والخارجية .

2. جاءت العبارة رقم (1) وهي " يشارك أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (41.96%) ، وبمتوسط حسابي (1.26)، وانحراف معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، إن بناء الرؤية لا يتم إلا من خلال جميع العاملين حتي لا تتعارض الرؤية الخاصة مع الرؤية العامة ، وهذا مؤشر جيد لبناء الرؤية المشتركة ، وينعكس ذلك بدوره علي المناخ النفسي السائد بين المجتمع المدرسي ، ومدى رغبتهم في تحقيق مستويات إنتاج عالية ومدى فاعليتهم بتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل داخل المدرسة .

3. جاءت العبارة رقم (2) وهي " يوجد ترابط بين الرؤية الشخصية للمعلمين وكفاءة العاملين ورؤية المدرسة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (41.38%) ، وبمتوسط حسابي (1.24)، وانحراف معياري (0.47) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وهذا يؤدي إلي دمج الرؤية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمدرسة لكي تحقق المدرسة أهدافها .

وهذا يدل علي أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد مجتمع الدراسة علي أن إدارة المدارس تشجع العاملين علي تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، والمساهمة في تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع خططها المستقبلية، وتهتم بأخذ آراء العاملين ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند وضع الأهداف المستقبلية، ويدرك جميع الأعضاء أهمية الرؤية المشتركة في تأسيس المنظمة المتعلمة، وتركز رؤية المدارس علي تعليم الجميع واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد راشد (2019) بعنوان درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية للبنين من وجهة نظر مديريها ومعلميها، حيث توصلت إلي قلة بذل المدرسة جهوداً كبيرة في وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة ومتبادلة بين المدارس وبين القيادة الإدارية، ولا تربط المدارس بينها وبين الموارد البشرية التي تمتلكها والأصول المادية بطريقة فاعلة حتي تنجح في تحقيق أهدافها .

وقد ترجع وجهة نظر عينة الدراسة في تركيز المدارس علي تعلم الجميع، والاهتمام بأخذ آراء العاملين ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند وضع الأهداف المستقبلية، إلي تأكيد الرؤية الاستراتيجية للمدرسة في صياغتها علي أن التعلم مصدر رئيس للتنافسية المستدامة ومن ثم التدريب المستمر، وممارسة مختلف أنواع التعلم علي كافة المستويات و دراسة (نور عبدالله، 2021) ودراسة (كلودويل وفرايد Clodwell & Fried, 2012)، وهذا يتفق مع الرؤية الاستراتيجية للتعليم المصري 2030 في إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز .

2- تشجيع الحوار والتعلم الجماعي

جدول (4)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²
 للمحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة)
 (تشجيع الحوار والتعلم الجماعي)

م	البنود	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ت ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
5	تعزز إدارة المدرسة ثقافة الحوار وإبداء الرأي في مجتمع العمل .	33	5.77	231	40.38	308	53.85	1.52	0.60	50.64	منخفض	211.12	0.01	2
6	تنظر إدارة المدرسة إلي التعلم في فريق كصدر من مصادر التنمية المهنية .	22	3.85	363	63.46	187	32.69	1.71	0.53	57.05	متوسط	305.04	0.01	1
7	تحرص إدارة المدرسة علي إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإداري والمهني .	11	1.92	267	46.68	294	51.40	1.51	0.54	50.17	منخفض	255.86	0.01	3
8	تأخذ إدارة المدرسة بتوجيهات ومقترحات فرق العمل .	23	4.02	223	38.99	326	56.99	1.47	0.57	49.01	منخفض	248.98	0.01	4
9	تعامل المدرسة أعضاء فريق العمل بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو	22	3.85	186	32.52	364	63.64	1.40	0.56	46.74	منخفض	306.90	0.01	5

م	البنود	بدرجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	ثقافتهم													
	المجموع الكلي	111	3.88	1270	44.41	1479	51.71	1.52	0.56	50.67	منخفض	265.58	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تشجيع الحوار والتعلم الجماعي) بنسبة مئوية (50.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.52 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تشجيع الحوار والتعلم الجماعي) ، وهي:-

جاءت العبارة رقم (6) وهي " تنظر إدارة المدرسة إلي التعلم في فريق كمصدر من مصادر التنمية المهنية . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (57.05%) ، وبمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (1.67 : 2.33) ، ويرجع ذلك إلي أن المدرسة لا تشجع العمل الجماعي ولا تستند رؤيتها إلي إيمان حقيقي بأهمية التعلم في

فريق ومشاركة المعرفة ، بالرغم من أن الموارد المعرفية وقدرات التعلم التشاركية من الطرق الرئيسية للحصول علي الميزة التنافسية .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تشجيع الحوار والتعلم الجماعي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (5) وهي " تعزز إدارة المدرسة ثقافة الحوار وإبداء الرأي في مجتمع العمل . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.64%) ، وبمتوسط حسابي (1.52)، وانحراف معياري (0.6) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (7) وهي " تحرص إدارة المدرسة علي إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإداري والمهني . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.17%) ، وبمتوسط حسابي (1.51)، وانحراف معياري (0.54) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، ويتضح من ذلك ضعف التواصل بين الهيكل الإداري والمهني بالرغم من أنها أحد المعايير الحكم علي المؤسسات التعليمية ، فالتواصل المستمر بين الهيكل الإداري والمهني داخل منظمة العمل يؤدي إلي تحسين مستوي الأداء وتصبح المنظمة ذات تركيب متماسك وأكثر قدرة علي التكيف مع البيئة الخارجية والطرق المتجددة بها ، وإفراز مخرجات عالية الجودة .

1. جاءت العبارة رقم (8) وهي " تأخذ إدارة المدرسة بتوجيهات ومقترحات فرق العمل . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (49.01%) ، وبمتوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

2. جاءت العبارة رقم (9) وهي " تعامل المدرسة أعضاء فريق العمل بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.74%) ، وبمتوسط حسابي (1.4)، وانحراف معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

وهذا يدل علي أن هناك موافقة بدرجة منخفضة تشجيع الحوار والتعلم الجماعي، مما يدل علي أن الثقافة السائدة في مجتمعنا تشجع التنافس أكثر من التعاون ، الأمر الذي يحول دون الاستفادة من أفكار الجماعة التي تكون في غالبها غاية في الأهمية ، كذلك إن نظام الترقيات والحوافز يعتمد علي النظام الفردي وليس الجماعي وتشجيع العاملين علي التعلم الذاتي المستمر، تكافئهم علي المبادرات والأفكار التطويرية التي يقترحونها ، وتمنح أعضائها حرية الاختيار ما يرونها مناسباً عند تنفيذ واجبات ومهام العمل ، وتدعم جهود تقصي المشكلات وأسبابها من خلال تشجيع التجريب والتفكير الابتكاري ، وهذا يتفق مع دراسة ليلي محمد (2017) : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ، ودراسة (ماجد سليمان ،2018) ويرجع الباحث تلك النتيجة إلي ضعف الاهتمام في لمجتمع المدرسي باستدامة التعليم ، وقلة إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في عملية التعليم ، ووجود نظرة سلبية لدي الأفراد والإدارة وتحميلهم المسؤولية عن المشكلات الموجودة ،وقلة المهارات الموجودة عند القادة من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة المنظمة المتعلمة ،وقلة متابعتهم كل ما هو جديد في مجال الإدارة ، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة ياسر فتحي وقاسم عائل (٢٠١٠) : بعنوان المدرسة المتعلمة مدى قدرة مديري المدارس المصرية والسعودية علي تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة ويختلف هذا المحور مع دراسة (أدميرال وآخرون (Admiraal et all 2019

3. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (النماذج الذهنية)

جدول (5)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²
 للمحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة)
 (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (النماذج الذهنية))

م	البنود	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
10	تتيح المدرسة المدرس الاستفادة من تجاربها لجميع المعلمين .	56	9.79	261	45.63	255	44.58	1.65	0.65	55.07	منخفض	142.77	0.01	1
11	تتعامل إدارة المدرسة بمهنية مع المعلومات المتاحة لديها .	0	0.00	224	39.16	348	60.84	1.39	0.49	46.39	منخفض	26.88	0.01	5
12	تستخدم المدرسة نظم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل مستمر .	22	3.85	188	32.87	362	63.29	1.41	0.56	46.85	منخفض	303.20	0.01	4
13	تمكن المدرسة العاملين من الحصول علي المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة .	0	0.00	233	40.73	339	59.27	1.41	0.49	46.91	منخفض	19.64	0.01	3
14	يتوافر بالمدرسة نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	22	3.85	223	38.99	327	57.17	1.47	0.57	48.89	منخفض	252.17	0.01	2
15	يوجد لدى المدرسة قاعدة بيانات حديثة تشمل مهارات ومؤهلات كافة العاملين بها	11	1.92	175	30.59	386	67.48	1.34	0.51	44.81	منخفض	370.70	0.01	6
	المجموع الكلي	111	3.24	1304	38.00	2017	58.77	1.45	0.55	48.33	منخفض	185.89	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991
 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (النماذج الذهنية)) بنسبة مئوية (48.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.45 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات **المحور الأول** (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (النماذج الذهنية)) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (10) وهي " تتيح المدرسة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع المعلمين . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (55.07%) ، وبمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، مما يعني أن طريقة تفكير العاملين جيدة في التعامل مع أخطائهم بحيث يستفيدون من تلك الأخطاء في المستقبل والعمل علي التجديد والتطوير لتلاشي تلك الأخطاء .

جاءت العبارة رقم (14) وهي " يتوافر بالمدرسة نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (48.89%) ، وبمتوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وقد يرجع ذلك إلي أن المدرسة لا تسن أي إجراءات ليكون هناك تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء ، أي عدم وجود نظام متكامل لتقييم الأداء لمراجعة ما انجزوه بالاعتماد علي وضعهم الوظيفي واتجاهات التطور في المستقبل ، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء وقد يرجع ذلك إلي الاعتماد في أخذ القرارات علي التجارب السابقة وعدم الاعتماد علي البيانات الموثقة وعدم وعيهم بالغاية الحقيقية بالقياس.

جاءت العبارة رقم (13) وهي " تمكن المدرسة العاملين من الحصول علي المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.91%) ، وبمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.49) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، وهذا يعني سرعة في انجاز الأعمال المطلوبة دون إهدار للوقت والجهد والمال وهذا من مميزات الإدارة الحديثة .

جاءت العبارة رقم (12) وهي " تستخدم المدرسة نظم الاتصالات والمعلومات المتبادلة بشكل مستمر . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.85%) ، وبمتوسط حسابي (1.41)، وانحراف معياري (0.56) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (11) وهي " تتعامل إدارة المدرسة بمهنية مع المعلومات المتاحة لديها . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.39%) ، وبمتوسط حسابي (1.39)، وانحراف معياري (0.49) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (15) وهي " يوجد لدي المدرسة قاعدة بيانات حديثة تشمل مهارات ومؤهلات كافة العاملين بها " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.81%) ، وبمتوسط حسابي (1.34)، وانحراف معياري (0.51) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، ويشير ذلك إلي أن قاعدة البيانات المتاحة بالرغم من وجودها إلا أنها لا تفي بالغرض منها ، حيث إن معظم البيانات المتاحة ورقية ولا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الوصول السريع إلي البيانات والتي يساعد في سرعة انجاز المهام ودقتها.

وجاءت العبارة (12)،(11)،(15) بدرجة منخفضة وهذا يعني عدم الخلط بين التعليم كعملية منظمة تمارسها الإدارة بهدف نقل ما في الذهن من معلومات ومعارف للذين هم

بحاجة إلي تلك المعلومات والمعارف ، وبين مفهوم التعلم كمنشأ ذاتي دائم يطور فيه الفرد من قدراته وسلوكياته بهدف القدرة علي التكيف مع المواقف الجديدة التي تواجهه.

وهذا يدل علي أن الإدارات المدرسية تميل إلي الاجتماعات المغلقة ، واعتقادها بأن الاجتماعات المفتوحة تأخذ وقتاً كبيراً، الأمر الذي يتطلب منهم الاهتمام بهذا الجانب ، ليتسنى لجميع العاملين المشاركة ، وأبداء ملاحظاتهم حول الأنظمة المستجدة في المعرفة والتعلم ، ويعتبر تعاون الأعضاء في حل المشكلات المدرسية عمل فريقي معرفي ، حيث تهني الاجتماعات تحقيق تعلم متبادل لبناء ثقافة تنظيمية مشتركة ، ويتم تشجيع وجهات النظر المتعددة والنقاشات الهادفة ، وبهذا تظهر ثقافة المدارس كمنظمة متعلمة ، وتسهم الاجتماعات بالمدارس في نشر ثقافة وفكر المنظمة المتعلمة ، لذا يتعامل فريق العمل في المدارس مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جمال عبدالمقصود (٢٠١٦) أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة ، حيث أرجعت ذلك إلي ضعف الإلمام الكافي لدي الإدارة بأسس التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم ، غياب مفهوم التفويض والتمكين الإداري لدي كثير من إدارة المدارس ، وسيادة النمط المركزي في إصدار القرارات الإدارية مما يقلل من فرص المشاركة في العمل ، وضعف العمل بروح الفريق ، غياب الآليات اللازمة لإنتاج ومشاركة المعرفة ، وزيادة كثافة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسامة عبدالفتاح (2014) بعنوان المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر تصور مقترح ، ويرجع ذلك إلي زيادة الطلب علي التعليم واتساع مبدأ تكافئ الفرص التعليمية وزيادة الأعباء الملقاة علي عاتق إدارة المدرسة .

4 التفكير النظامي

جدول (6)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و α^2
 للمحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة)
 (التفكير النظامي)

م	البند	درجة كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الاتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
16	تهتم إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بين أعضائها .	34	5.94	388	67.83	150	26.22	1.80	0.53	59.91	متوسط	341.64	0.01	1
17	تنظر إدارة المدرسة إلي المعلمين كخبراء في مجال تخصصهم .	23	4.02	198	34.62	351	61.36	1.43	0.57	47.55	منخفض	282.55	0.01	3
18	تضع إدارة المدرسة بدائل استراتيجية لإدارة الأزمات المتوقعة.	11	1.92	220	38.46	341	59.62	1.42	0.53	47.44	منخفض	292.35	0.01	4
19	توظف إدارة المدرسة الاجتماعات التورية كآلية لزيادة فاعلية العمل .	33	5.77	224	39.16	315	55.07	1.51	0.60	50.23	منخفض	217.28	0.01	2
20	تستفيد إدارة المدرسة من التغذية الراجعة في تطوير أديها.	0	0.00	185	32.34	387	67.66	1.32	0.47	44.11	منخفض	71.34	0.01	5
	المجموع الكلي	101	3.53	1215	42.48	1544	53.99	1.50	0.54	50.00	منخفض	241.03	0.01	

* قيمة (α^2) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991

لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم α^2 دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم α^2 المحسوبة أكبر من قيمة α^2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث مدى قيام أعضاء إدارة المدرسة

المنتجة بمجموعة من الأدوار : التفكير النظمي) بنسبة مئوية (50.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.50 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1 إلى 1.66) . ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث مدى قيام أعضاء إدارة المدرسة المنتجة بمجموعة من الأدوار : التفكير النظمي) ، وهي:-

جاءت العبارة رقم (16) وهي " تهتم إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بين أعضائها . " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (59.91%) ، وبمتوسط حسابي (1.8)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (1.67 : 2.33)، ويرجع ذلك إلي ان الجودة تشغل حيزاً في جوانب العمل والتي أصبحت تحدياً يواجه مؤسسات التعليم كافة وهذا يدل علي أن إدارة المدرسة تهتم بنشر ثقافة الجودة حتي تكون هناك رقابة ذاتية تتبع من داخل العاملين وتعمل علي إيجاد الحافز الداخلي لديهم بهدف الوصول إلي تحسين الأداء التعليمي والأرتقاء به.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الإدارة المدرسية علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث مدى قيام أعضاء إدارة المدرسة المنتجة بمجموعة من الأدوار : التفكير النظمي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (19) وهي " توظف إدارة المدرسة الاجتماعات الدورية كآلية لزيادة فاعلية العمل . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.23%) ، وبمتوسط حسابي (1.51)، وانحراف معياري (0.6) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 - 1.66).

جاءت العبارة رقم (17) وهي " تنتظر إدارة المدرسة إلي المعلمين كخبراء في مجال تخصصهم . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة

بنسبة مئوية (47.55%) ، وبمتوسط حسابي (1.43)، وانحراف معياري (0.57) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66)، ويرجع ذلك إلي عدم وعي القيادة بالكيفية التي يمكن من خلالها الاستعادة من أعضائها في معالجة المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية ، وبالتالي لا تقدم الدعم الكافي لهم لرفع الإنتاج من خلال عقد المؤتمرات والندوات المتخصصة علي كافة المستويات.

جاءت العبارة رقم (18) وهي " تضع إدارة المدرسة بدائل استراتيجية لإدارة الأزمات المتوقعة." بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (47.44%) ، وبمتوسط حسابي (1.42)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (1 - 1.66) ،وقد يرجع ذلك إلي عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل هام لوضع مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية لحل المشكلات ، والذي يأخذ في اعتباره المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، كما أنه يساعد في تحقيق الرؤية الكلية للمنظمة والاهداف التي تسعى إلي تحقيقها ، ويزيد من وعي الافراد بالمتغيرات الحادثة والتهديدات والفرص المحيطة وجوانب القوة والضعف في كل مجالات العمل بالمنظمة وقد يرجع ذلك إلي عدم وعي الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء العمل المؤسسي وفق أهداف محددة مسبقاً.

1. جاءت العبارة رقم (20) وهي " تستفيد إدارة المدرسة من التغذية الراجعة في تطوير أدائها." بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.11%) ، وبمتوسط حسابي (1.32)، وانحراف معياري (0.47) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 - 1.66).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على التفكير النظامي وأنها لديها مسئولية مجتمعية تجاه المجتمع ، وتشجيع أعضائها في مختلف المستويات علي أبداء اقتراحاتهم بخصوص حل المشكلات المدرسية ، ويتمتع الأفراد العاملين بالمدارس بمهارات جمع وتصنيف وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدارس ، وتستفيد بالتصدي للضغوط والمشكلات التي

تواجهها في تعزيز عمليتي التعليم والتعلم ، وتحرص علي مشاركة كافة الافراد في المستويات المختلفة في إعداد خطط تطوير العملية التعليمية كفكر لثقافة المنظمة المتعلمة ، تستفيد من البيئة المحيطة في نشر ثقافة المنظمة المتعلمة ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العياصرة والحارثي (2015) بعنوان درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة حيث أظهرت الدراسة أن إدارة المدارس تعاني من البطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير ، نظراً لتعقيد التنظيمات البيروقراطية ، وضعف قدرة المدارس علي المنافسة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر علي التكيف مع متطلبات سوق العمل ، وتتفق هذه النتائج كذلك مع دراسة رائد عقيلة (٢٠١٥) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في إقليم الشمال من وجهة نظر المعلمين وكذلك دراسة كيلى (Kelly, 2020) بعنوان تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة.

الخطوة الثالثة: الآليات المقترحة لتطوير الإدارة المدرسية علي ضوء نموذج بيتر سينج:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وكانت كالآتي :إن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لبيتر سيونج في مدارس التعليم قبل الجامعي جاءت بدرجة منخفضة ، وتترتب تلك الضوابط لبيتر سونج تنازلياً حسب توافرها في المدارس علي النحو التالي :التفكير النظمي (بدرجة كبيرة) ، الرؤية المشتركة (بدرجة متوسطة) ،النماذج العقلية بدرجة متوسطة ، وكانت الفروق دالة إحصائية علي مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة لصالح سنوات الخبرة في مجال (النماذج العقلية) ومجال تمكين العاملين ، ولإفادة ككل لصالح الوكلاء ، ولم يشير إلي وجود فروق في بقية الضوابط ، كما لم تكن فروق دالة إحصائية علي مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح سنوات الخبرة

يقترح الباحث الآليات التالية :

- وضع معايير واضحة وموضوعية تضمن اختيار قيادات تربوية إبداعية.
- تنفيذ برامج ودورات تدريبية للقيادات المدرسية الذين تم اختيارهم حول الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، والتميز المؤسسي، وإدارة رأس المال الفكري، والصراع التنظيمي والإدارة الإبداعية، والمنظمة المتعلمة، وكذلك الإثراء الوظيفي، والتمكين الإداري، وبناء فرق العمل الفعالة؛ بما يُسهم في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم .
- تقييم أداء مديري المدارس بناء على مدى ممارسة وتطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة، وإدخال كل جديد ومُبتكر من سياسات وأساليب وإجراءات عمل، وتقديم حلول غير تقليدية للمواقف والمشكلات الإدارية
- توفر القيادة الإدارية ذات التوجه نحو الإبداع وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية، والمرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين وتنفيذ الإجراءات بما يُمكن من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، والاستفادة الكاملة من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية .
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وبناء ثقافة جديدة محابية للإبداع والابتكار تجعل منهما اتجاه وسلوك وممارسة، وترسخ قيم الإبداع والابتكار باعتبارها القيم الأساسية في تحقيق تميز الأداء .
- تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، وتنمية مهاراتهم الفكرية، وإثارة دافعيتهم للتنافس الإيجابي، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم.
- اتباع الأساليب الإدارية الجديدة كالإدارة بالمشاركة، والمنظمة المتعلمة، والتمكين الإداري، وفرق العمل الفعالة، والإثراء الوظيفي، وتدوير العاملين.
- تعديل القوانين والقرارات المكبلة للإبداع والابتكار .
- إزالة الإزدواجية والتضارب بين الأعمال، والحد من القيود الإجرائية التي تحد من حرية العامل في الإبداع والابتكار.

- السماح بقدر من الأخطاء غير المؤثرة التي تنجم عن اجتهاد وليس إهمال أو تقصير حتى لا يُؤثر العاملين طريق السلامة، والركون إلى الروتين والتقليد .
- توفير درجة عالية من الأمان والمشاركة والطمأنينة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما يُشجع على التفكير وتوليد الأفكار الإبداعية
- وضع نظام لتلقي الأفكار والمقترحات وقبول الآراء والمقترحات والأفكار الإبداعية والاستفادة منها .
- تكرار وتعزيز الممارسات الإبداعية والابتكارية بشكل مؤسسي بحيث تُصبح جزءاً من ثقافة الإدارة التعلّيمية وأسلوب عمل بها.
- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى العاملين في الإدارة المدرسية ، ونشر ثقافة المنظمة المتعلمة .
- تخفيف الأعباء الإدارية على الإدارة المدرسية بما يساهم في تفرغهم لتفهم متطلبات المنظمة المتعلمة وممارستها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي (2007): إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق ، عمان ، ص171.
- إبراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية " منظومة الجودة الشاملة " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008 ، ص 96 .
- إبراهيم مصطفى أحمد(2004) : المعجم الوسيط ، ط 4 ، مكتبة الشروق ، القاهرة ، ص (542
- إحسان جلاب (2011):إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ص291.
- أحمد راشد الحربي (2019): درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك من وجهة نظر مديريها ومعلميها،(رسالة دكتوراة غير منشورة)،كلية التربية ،جامعة طنطا.
- أسامة عبدالفتاح جادالكريم (2014) : المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر تصور مقترح ، رسالة دكتوراة ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التربية .
- أمين السيد أحمد (2013) :المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ،دار الجامعة الأسكندرية ،ص190.
- ايمان سعود أبو خضير (2015)،التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة _اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21،دار المؤيد،للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض،ص27.
- بدر احمد علي (2007): خبرات بعض دول جنوب شرق آسيا في تطبيق نظام الاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي وامكانية الافادة منها بجمهورية

مصر العربية رؤية مستقبلية ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، العدد 6 ،
مارس 2007 ، ص 163.

البغدادى، عادل؛ والعبادى، هاشم (2010). **التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة
وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**. عمان. مؤسسة الوراق للنشر
والتوزيع.

جابر عبدالحميد جابر، وخيري كاظم (2009): **"مناهج البحث في التربية وعلم
النفس"**، القاهرة، دار النهضة العربية، ، ص 140.

جمال احمد عبدالمقصود السيسى (٢٠١٦). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس
الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة "دراسة تقييمية"،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات،
مصر.

خليل رضوان خليل (2012): **فاعلية برنامج مقترح لتدريب معلمي العلوم علي
مهارات المنظمات المرسومة ورفع مستوي الكفاءة الذاتية**، مجلة
كلية التربية بالسويس ، المجلد 5 ، العدد 3، إبريل 2012، ص 190.

داليا عبدالعاطي، (2016): **دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض
بالمنظمات المتعلمة ومواجهة تحديات المستقبل**، المؤتمر السنوي
الثامن ، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية ،
الاسماعيلية يومي 6-8 ديسمبر ، ص 11

رائد عقلة حسن (٢٠١٥). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية
لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في إقليم الشمال من وجهة نظر**

المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن¹.

سعود أبو خضير (2017): **التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية
حديثة لتطوير المنظمات**، دار المؤيد، الرياض، السعودية، ص 46.

سهام علي (2012): درجة تبني مفاهيم التفكير التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام في تلك الجامعات ،
مجلة جامعة دمشق، مجلد(38)، العدد(3)، ص ص65-353.
سوزان سلطان ،وضحي خضر (2015):المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة ،دار
الفكر ،الأردن ،ص27-28.

سيد محمد جاد الرب (2006) :إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال
العصرية ، مطبعة العشري ، مصر ، ص 8.

شريف عبدالمعطي وأحمد القشلان (2009):تطوير الأداء في مؤسسات التعليم
العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي إدارة الجودة الشاملة ، المجلة
العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،المجلد2،العدد3،ص98.

صالح مهدي محسن (2007) : الإدارة والأعمال ، دار وائل ،عمان ،الأردن ،ص
41.

صلاح الدين محمد ، وآخرون (2014) :التعليم المتمركز حول المشكلة كمدخل
لتنمية التحصيل وبعض مهارات التفكير المنظومي لدي طلاب كلية
الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مجلة الاقتصاد المنزلي،
المجلد23، العدد1، ص4.

طارق عبد الحميد البدي : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ، عمان ، دار الثقافة
، 2005 ، ص 52

علي محمد جبران (2011): المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة
نظر المعلمين في الاردن ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة
الدراسات الإنسانية ، مجلد19، العدد1 ص ص427-458.
فاروق عبده (2004) : معجم المصطلحات التربوية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ،
عمان ، الأردن ، ص31

- أيلي محمد حسني (2017) : **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس دلوك** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية البنات ، جامعة الطائف .
- ماجدة سليمان (2018): **مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستراتيجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين** ، مجلة الطرق التربوية والعلوم الاجتماعية ،كلية التربية ،جامعة ال البيت ،
- محمد اسماعيل بلال (2015): **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،ص54.
- محمد بن معيض (2016): **البيئة التنظيمية وعلاقتها باستنفاد الطاقة الوظيفية لدي مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي السعودي** ، مجلة البحوث النفسية التربوية ، العدد3 ، سبتمبر ،ص2.
- محمد علي عاشور (2009): **تصورات المدرء والمعلمين ف** ، جامعة اليرموك ، الأردن ،ص118.
- محمد محمد الهادي(2003) : **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها** ، دار الشروق ، القاهرة ، ص48
- معن العياصرة ، خلود الحارثي (٢٠١٥). **درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،** مجلد (١١)، عدد (١)
- نور عبدالله ساير (2021): **المهارات اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة حائل.
- هاني الطويل وصالح عابنة (2018): **المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل** ، دار وائل للنشر ،عمّان ،الأردن ،ص114.

35- وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع برنامج تطوير التعليم (2015)، تقرير نتائج دراسة الوضع الحالي لنظام التوجيه الفني بمحافظة القاهرة، مايو 2015 ص 53

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1)Admiraal,W.,Schenke,W.,Jong,L.,Emmelot,y.,&Sligtes,H.(2019):school as professional learning communities,what conschool do to support professional development of their teacher.
- .Almohamad, K(2017):the Relation between Strategic 2) Choice and Organizational Structure aTheir Impact on Organizational .Effectiveness **International Journal-28 of Business and Social Science,8(1),621-688.**
- 3) Babafemi,I (2015):Corporate strategy, planning and performance Evaluation: A survey of literature,**Journal of management policies and practices** 3(1),43-49.
- 4) Bora, L. V., & Mewada, R. K.(2017): Visible/solar light active photocatalysts for organic effluent treatment: Fundamentals, mechanisms and parametric review. **Renewable and Sustainable Energy Reviews,P176,**
- 4) brandt ,ron (2003): is this school a learning organization? 10 ways to tell, **gournal of staff development**,vol,p 10-16 ..
- brandt ,ron (2003): is this school a learning organization? 10 ways to tell, **gournal of staff development**,vol24,no1.
- 6) Clodwell, D & Fried, A. (2012). **Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes.** Commerce Law and Management.

- 7) Erdem,mustafa,&others(2014): Relationship between learning organization and job satisfactionof primary school teachers,**international online journal of Education science**, vol.4,no.1,8-20.
- 8)Ergun recepolu;(2013) opinions of primary school teachers on learning organizations , **world Applied sciences journal.vol. 21,no.4,2013,623-630**
- 10)European commission(2018): Teacher and school leaders in school as learning organization,European commission,p21.
ganization, new york,DOUBLEDEY,P,126.
- 10)Kelly,D(2020):**senge,s Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School faculty**(peter senge).DAI-A,61/07,2678.
- 11) Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. M.(2014): Factors That Influence Effective Strategic Planning Process in Organizations., **IOSR Journal of Business and Management**, Jun2014,P180-194.6-
- 12) Kools,Marco & stoll ,Louise (2016) :**What Makes a School a Learning Orgizaton?** OECD Education Working Fapers-paris .137.
- 13) Kushner, Roland J.:(2006): **Facilitators Guide for assessing Organizational Organizational effectiveness in National Societies**,P145.
- 14) Law ,A,Yuen,A&Fox,R (2011) :**Educational Innovations Beyond Teachnology :Nurturing Leadership and Establishing Learning Organizations** ,New York :springer .p 53.
- 15) Machio, Amy Hecht (2012) :**Organizational Learning in Student Affairs** :The Role of Leadership and culture Fostering Learning ,USA:university of pennsylvania,p23.

1)16) Martinette,Cwcil(2011):learning Organization and Leadership style, **an applied research project submitted to the National fire Academy as part of the Executive fire officer**,p,59.

17) Miller, Sharmane C. (2016). **Individual Readiness for Change: The Impact of**

18) Molo,Kholeka Constance (2010) : How can school build learning organisations in difficult education contexts? ,**south African Journal of Education** ,vo 30,621-633,

Organizational Learning Culture and Learning Motivation [Electronic Version].

19) Ortenblad,A,(2007):sengees many faces:problem or opportunity?,**the learning organization**,vol.14,no.2pp.108-109.

20) prelipcean,G.,&bejinaru,r.2018.universities as learning organizations in the knowledge economy. Management dynamics in the knowledge economy.

REGENT UNIVERSITY.

21) senge,p.m.(2004):**the fifth Dicipline : the Art and practice of the learning or**

22) senge,p.m.(2004):**the fifth Dicipline : the Art and practice of the learning organization**, new york,DOUBLEDEY,P,10.

23) senge,P.M.(2007): the fifth Dicipline : the Art and practice of the learning organization, new york,DOUBLEDEY,P,15.

).(201524)Tahsildari, A. & Shahnaei, Sh:Enhancing Organizational Effectiveness by performance Appraisal,Training,Employee participation, and jop Definition ,Eefinition,**European journal of Business and management** 7(12),56-63.

- 25) Thomas, T., & Allen, A. (2006). Gender differences in students' perceptions of information technology as a career. *Journal of Information Technology Education: Research*, 5(1), 165-178
- 26) yuraporn sudharatna (2004) :towards astaga nodel of learning organization development,**degree of doctor** ,Adelaide graduate school of business,the uniereity of Adelaide,june2004mp28.