

# تصور مقترح لتطوير منظومة التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية

أ.م.د / رانيا قدري مرجان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة بورسعيد

أ.د / جورجيت دميان جورج

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

نجلاء غريب إبراهيم السيد مرزوق

مديرة مدرسة الغرفة التجارية الابتدائية

بمحافظة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ١٢ / ٧ / ٢٠٢١م

تاريخ قبول البحث : ٢٥ / ٨ / ٢٠٢١م

البريد الالكتروني للباحث : [naglaa.gareb25@gmail.com](mailto:naglaa.gareb25@gmail.com)

DOI: JFTP-2107-1148

## المخلص

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، وبيان أسس ومقومات هذه المجتمعات، وتحديد الأسس الفكرية لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية، وبناء تصور مقترح لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء تبني بعض نماذج مجتمعات التعلم المهنية، من خلال وضع رؤية جديدة للتطوير المدرسي، وتحسين عمل المدارس، وزيادة إنتاجيتها ورفع معدل كفاءاتها من خلال مساعدتها على بناء مجتمعات تعلم مهنية، وقد توصل البحث إلى تفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية باعتبار أن مجتمعات التعليم المهني هي مجموعة من المربين تجتمع بانتظام لزيادة الخبرات وتعمل معا لتحسين مهارات التدريس والأداء الأكاديمي للمتعلمين، ومن ثم اقترح البحث تفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي من خل أربع ركائز تمثل الأسس الرئيسية لمجتمعات التعلم المهني وهي: الرسالة والرؤية والقيم والأهداف، والتوافق بين المعلمين والمديرين، وإذا ما تحقق هذا التوافق فإنهم يكونون قد بنوا أساساً صلباً للمجتمع المهني التعلّمي، وأن يكون هناك حوار جاد ونقاشات عميقة، وبناء أرضية مشتركة فيما بينهم، وتكوين فهم مشترك لدى الجميع في التطوير للتعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية .

## الكلمات المفتاحية:

التعليم الأساسي، نماذج مجتمعات التعلم المهنية، مجتمعات التعلم المهنية

## **A proposed conception to activate the role of professional learning societies in school improvement in light of adopting some contemporary standards**

### **ABSTRACT**

The aim of the research is to identify the concept of professional learning societies, to clarify the foundations and components of these societies, to identify the intellectual foundations for transforming schools into professional learning societies in light of the adoption of some contemporary standards, and to build a proposed perception to activate the role of professional learning societies in school improvement in light of the adoption of some contemporary standards, Through setting a new vision for school development, improving schools' work, increasing their productivity and raising their competencies rate by helping them build professional learning societies, the research has reached to activate the role of professional learning communities in school improvement in light of the adoption of some contemporary standards considering that professional education societies are A group of educators meet regularly to increase experiences and work together to improve teaching skills and the academic performance of learners, and then the research suggested activating the role of professional learning communities in school improvement through four pillars that represent the main foundations of professional learning societies, which are: mission, vision, values and goals, and compatibility between teachers and administrators, If this consensus is achieved, then they will have built a solid foundation for the professional learning community, and there will be serious dialogue and deep discussions. And building a common ground between them, and forming a common understanding among all regarding school improvement in light of the adoption of some contemporary standards.

### **KEYWORDS:**

Contemporary standards professional Learning Communities Models, Professional Learning Communities

**المقدمة:**

لم تعد المدرسة هي المصدر الوحيد للمعرفة في ظل الانفجار المعرفي المتسارع لذا فإن قدرتها على البقاء والتميز في ظل مجتمع المعرفة أصبحت تقاس بقدرتها على التعلم الجيد، وعلى ذلك تغيرت النظرة التقليدية لها من كونها مكاناً يتعلم فيه الطلاب، ويدرس فيه المعلمون، ويقود فيه المديرون، إلى منظور أوسع وأشمل يهتم بتعلم كافة الأطراف المعنية من قادة ومعلمين وإداريين وطلاب إلى جانب الآباء وأفراد المجتمع المحلي، ومن ثم تحولت إلى ما يطلق عليه منظمة تعلم (Learning Organization) أو مجتمع تعلم (Learning Community).

كما ذكر مويلنين (Moilanen, 2001) في تعريفه لمنظمة التعلم أنها منظمة تدار بشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورواها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، ومن أجل تحقيق ذلك فعلى المنظمة أن تعمل على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، وبناء قيادة تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي والتنظيمي.

ويفهم من ذلك أن عملية التعلم تمثل المقوم الأساسي الذي تعتمد عليه أي مدرسة لكي تصبح منظمة تعلم، حيث تهتم بالتطوير المستمر لقدرات العاملين وكافة المسؤولين بها، وتنمية أنماط جديدة من التفكير لديهم، كما تحثهم على العمل الجماعي لإنجاز المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف، ولا يتأتى ذلك إلا في ظل قيادة واعية تدمج عملية التعلم في رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وأنشطتها اليومية.

كما أثبتت بعض الدراسات و البحوث أن قدرة المنظمة على التحسين ودعمه تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على بناء ودعم مجتمعات تعلم مهنية (Professional Learning Communities) أو مجتمعات الممارسة (Communities of Practice)، ويقصد بها تلك المجتمعات التي يشارك فيها المعلمون في أنشطة القيادة وصنع القرار، ويكون لديهم شعوراً مشتركاً بالهدف، كما يشاركون في العمل التعاوني ويتحملون مسؤولية مشتركة عن نتائج أعمالهم (Daniel, M and Alm. H, 2000).

بناء على ما سبق فإن المجتمعات المهنية للتعلم يمكن أن تصبح مدخلاً قوياً إلى التنمية المهنية واستراتيجية فعالة لتغيير وتطوير المدارس.

فقد أثبتت التجارب والممارسات التربوية أن الإصلاح التعليمي الذي يفرض على المدرسة من خارجها، لا يحقق - غالباً - النتائج المرجوة منه، فالإصلاحات التي توضع من قبل المسؤولين، ثم تطبق على المدارس دون مراعاة للنفوت فيما بينها في الإمكانيات المادية والبشرية والبنى التنظيمية، وكذلك مدى استعداد المدارس لتطبيقها، ومدى حماس العاملين بها لتقبلها ودعمها، كلها أمور تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح هذه الإصلاحات.

وتبرز مجتمعات التعلم كفلسفة تعليمية ومشروع تطويري إصلاحي، يخطط له من داخل المدرسة، على ضوء رؤية ورسالة المدرسة ذاتها، وطبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك، والتعاون المثمر بين الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة والمجتمع المحلي (Morrissey, 2000)

ويشير كل من ريتشارد دوفور و روبرت إيكير (٢٠٠٨م) إلى أن مجتمعات التعلم المهنية في مدرسة ما تمثل "سياقاً وبيئة حية ومثمرة"، حيث يشترك المعلمون والمدراء والآباء في صنع القرارات، والتعاون في الممارسات، وتبادل الآراء والخبرات، مما يعزز ويحسن تعلم التلاميذ، إلا أن تحول المدارس من النمط التقليدي المألوف إلى نمط مجتمعات التعلم المهنية غير المألوف ليس بالأمر اليسير، ولكنه يتطلب تغييراً جوهرياً في هيكل المدرسة.

وعندما تتحول المدرسة إلى مجتمع تعلم - بالفعل - فإنها لا تصبح بيئة مغلقة - كما كانت من قبل - وإنما تنفتح المدرسة كمجتمع تعلم على غيرها من مجتمعات التعلم المحلية والعالمية، ويصبح أمام المدرسة نماذج متعددة من مجتمعات التعلم، يمكن أن تتأسى بها وتستفيد من خبراتها، فتتسع بيئة التعلم، فيكون بإمكان كل من المعلمين والمتعلمين داخل المدرسة كمجتمع تعلم أن يتواصلوا مع زملائهم في مجتمعات التعلم الأخرى، ويتبادلوا معهم المعارف والخبرات، الأمر الذي يجعل بيئة التعلم بيئة ممتدة لا حدود لها.

لذا أصبحت مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً لإصلاح التعليم، وانتشرت انتشاراً واسعاً خلال العقدين الماضيين، وأصبحت تمثل ظاهرة تربوية في كثير من المجتمعات مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وأستراليا وفرنسا وألمانيا.. والصين وغيرها من الدول.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني تتوقف على مدى توافر النمط القيادي الذي يسمح بتنمية القدرات القيادية لدى العاملين، ومشاركتهم في عمليات صنع القرار وتوزيع الأنشطة القيادية عليهم وممارستهم لها، وحثهم على التعلم بصورة جماعية تعاونية من خلال فرق العمل. و يؤكد كل من بيتر و دك

(Peter. E and Dick. W,2004) فإذا كانت المدرسة ترغب في التحول إلى مجتمع تعلم

مهني، فعليها أن تسعى لضمان التعلم الفعال لكل من طلابها والعاملين بها، وعلى قادتها تبني نمطاً قيادياً يساهم في تحويل الجميع إلى متعلمين (من طلاب ومعلمين وهيئة إدارية).

### مشكلة البحث:

على ضوء ما يؤكدده معظم الباحثين من أن مجتمعات التعلم تمثل الأمل الحقيقي لإصلاح المدارس وتحسين الإنتاجية التعليمية، خاصة وأنه مدخل للإصلاح منخفض التكلفة إذا قيس بغيره من المداخل الإصلاحية الأخرى، وكذلك على ضوء الممارسات الفعلية وتحول كثير من المدارس من النمط

التقليدي إلى مجتمعات تعلم مهنية في كثير من دول العالم، والنجاح الذي حققته، وبما أن الواقع الممارس يشير إلى أن غالبية المدارس لم تتحول بعد إلى مجتمعات للتعلم، فما زالت الأفكار والقيم السائدة تدور حول تعليم التلاميذ فحسب، بالرغم من أن العصر يؤكد أهمية التعلم لجميع الأفراد في المدارس، بما فيهم المدير والمعلم والتلميذ، فهو مجتمع يعلم بعضه البعض الآخر” (حسنين، ٢٠٠٣م). كما أن مدير المدرسة لا يدمج العاملين في المدرسة في ثقافة مجتمع التعلم (أبو النور، ٢٠٠٥م).

وثمة عوامل تحول دون تحويل بعض المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية، من أهمها ما يلي:  
سلبية المناخ المدرسي حيث لا يسود فيه روح العمل بمنطق الفريق القائم على الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي والعمل الجماعي الذي يتصف بخصائص الفريق إذ أن كل عضو في فريق المدرسة يكمل الآخر ويتعلم منه (عطية، ٢٠٠٤م).

إن كثيراً من مديري المدارس ما زالوا يستخدمون الأنماط القيادية التقليدية، وهي السائدة داخل جميع المدارس، وغالباً ما يديرون مدارسهم باستخدام النمط الديكتاتوري (سليمان، ٢٠٠٩)، أو الأوتوقراطي الذي يحد من تشجيع المديرين لإسهام المعلمين في صنع القرارات المدرسية (محمد، ٢٠٠٩).

هيمنة مدير المدرسة على سلطة اتخاذ القرار على مستوى المدرسة ورفضه لنمط القيادة التشاركية وتمكين المعلمين، الأمر الذي يؤدي إلى انفراد القيادات المدرسية بصنع القرار على مستوى المدرسة دون مشاركة فعلية من قبل المعلمين (الحسيني، زغلول، ٢٠٠٥).

بناءً على ما سبق من أهمية مجتمعات التعلم ودورها في التطوير والإصلاح المدرسي، وما تم عرضه من جوانب ضعف وأوجه قصور مرتبطة بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار المدرسي، يمكن القول أن النمط القيادي السائد في المدارس قد لا يساهم في تحويلها إلى مجتمعات تعلم مهنية. ومن ثم فإن مشكلة البحث تتركز في تحديد مفهوم مجتمعات التعلم وماهيتها، وأهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها، وإمكانية تحول المدارس من النمط التقليدي البيروقراطي إلى نمط مجتمعات التعلم المهنية.

### أسئلة البحث

وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١) ما الإطار الفكري والفلسفي مجتمعات التعلم المهنية؟
- ٢) ما أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية؟
- ٣) ما أهم التحديات والمشكلات التعليمية التي تعوق تطبيق مجتمعات التعلم المهني بمرحلة التعليم الأساسي؟

- ٤) ما أهم النماذج العالمية لتطبيق مجتمعات التعلم المهني بالمؤسسات التعليمية؟  
٥) ما التصور المقترح لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) تحليل مفهوم مجتمعات التعلم المهنية.
- ٢) بيان أسس ومقومات هذه المجتمعات.
- ٣) التعرف على معوقات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في التعليم الأساسي وكيفية التغلب عليها
- ٤) بناء تصور مقترح لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية من خلال وضع رؤية جديدة للتطوير المدرسي، وتحسين عمل المدارس، وزيادة إنتاجيتها ورفع معدل كفاءتها من خلال مساعدتها على بناء مجتمعات تعلم مهنية.

### أهمية البحث:

من المتوقع أن يفيد البحث في:

- ١) تبني مدخلاً من مداخل تطوير التعليم، وهو في نفس الوقت يمثل أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في تحسين وإصلاح المدارس، التي طبقت في كثير من المجتمعات وحققنت نجاحاً كبيراً في عمليات التحسين والتطوير.
- ٢) تقديم المعرفة في إيضاح مفهوم مجتمعات التعلم وماهيتها وأهم مبادئه للمسؤولين عن التعليم وصناع القرار وكذلك المسؤولين في المدارس.
- ٣) زيادة اهتمام المدرسة وقياداتها وكافة منسوبيها والعاملين بالعمل التعاوني المثمر وتوليها المسؤولية كاملة من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لمشروعات التطوير والتحسين والإصلاح.

- ٤) تقديم تصور مقترح لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية .

### منهج البحث وخطواته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه حيث يتم التركيز على تحليل مفهوم مجتمعات التعلم، وماهيتها، وأهمية الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، إلى جانب الاستعانة بأسلوب السيناريو في تبني التصور المقترح كأحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية، وثمة العديد من المحاولات التي تناولت مفهوم السيناريو والغرض منه وكيفية استخدامه، يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

- أنه عبارة عن أداة تخطيط استراتيجي لتصميم خطط مرنة طويلة الأجل، حيث يساهم في تقديم رؤى بديلة للمستقبل، كما يساعد في اكتشاف كيفية مواجهة المستقبل (العيسوي، ١٩٩٨م).
- أن الغرض منه يتمثل في توقع الأحداث المستقبلية وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن ومحاولة التأثير فيها حتى يمكن التخطيط بشكل أكثر فعالية. (Alice, 2008)

### مصطلحات البحث:

يتضمن البحث عدداً من المصطلحات كما يلي:

مجتمعات التعلم المهنية Professional Learning Communities

عرفت هوارد (Hord, 1997) مجتمعات التعلم المهنية بأنها: المجتمع الذي يكون فيه المعلمون وإدارة المدرسة في سعي دائم للمشاركة في التعلم، والبناء على هذا التعلم، بهدف تعزيز فاعليتهم المهنية، بما يعود بالفائدة على الطلاب، وهو ما يمكن تسميته بمجتمعات التطوير والبحث المستمر.

كما حدد معجم المصطلحات الإدارية (٢٠٠٧م) تعريفاً لمجتمع التعلم بأنه: الجو العام المحيط بالجماعة والذي يشارك فيه كل العاملين في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم البعض وتحسين الأداء والمشاركة بشكل عملي في تحقيق ذلك.

وتعرف الباحثة مجتمعات التعلم إجرائياً بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم ومع العالم المحيط بهم بشكل مباشر أو بشكل رقمي، يعملون كفريق تحت رؤية مشتركة وفي تخصصات مختلفة يحاولون الاستفادة من بعضهم البعض ومن مجتمعات أخرى يندرجون فيها برؤية مختلفة مشكلين شبكة من العلاقات و المعرفة في جميع مجالات النشاط التربوي والتعليمي المجتمعي للتفكير والإبداع وحل المشكلات ويتصفون بأن لديهم القدرة والدافعية للتعلم المستمر والانفتاح على الآخرين.

### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وروعي في ترتيبها زمنياً أن تكون من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

[١] دراسة: أحمد حسن الصغير ٢٠٠٩م بعنوان: مجتمعات التعلم مدخل لضمان الجودة في

المدارس الثانوية دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المجتمعات التعلم في بعض المدارس الثانوية الحكومية

بالإمارات الشمالية بدولة الإمارات، وما يواجهها من معوقات تجد من وجودها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مديري وموجهي

ومعلمي مرحلة التعليم الثانوي حيث تم عدد سبعمائة استبانة.



وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك معوقات كثيرة تعترض تطبيق ثقافة مجتمعات التعلم في المدارس الثانوية.
- يفتقر أعضاء المجتمع المدرسي للمخاطرة وتجريب مداخل جديدة لتحسين الاداء.
- وجود اعضاء يعارضون عملية التغيير والتطوير في المدرسة.

وقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

- عقد ورش عمل للتدريب الاعضاء علي استثمار الحاسوب في دعم عملية التعلم بالمدرسة .
- تدريب المعلمين علي النظر بعمق في نتائج تلاميذهم وتقييم أدائهم بهدف تعديل الممارسات إذا كانت نتائج التلاميذ غير مرضية.

[٢] دراسة : عمرو صالح عبدالفتاح ٢٠١١م بعنوان : بناء مجتمعات التعلم المعرفي الشبكي وأثرها على معلمي العلوم.

هدفت الي التعرف علي كيفية إنشاء مجتمعات تعلم شبكي التعرف علي دواعي إنشاء مجتمع تعلم شبكي في جامعة الملك عبد العزيز وتكونت عينة الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية الجامعية- طلاب الدبلوم العام.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- القصور الشديد في التعلم المعرفي المجتمعي بالمدرسة
- قصور في العلاقة بين المعلمين وخاصة المعلمين الجدد
- ضعف القدرة من جانب المعلم علي التنمية المهنية والتعليم المستمر

وقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

- اجتذاب العقول بدلا من هجرتها لقيم نهضة معرفية مأمولة في المجتمع العربي
- التخلص من الأمية الأبجدية وتخفيض الأمية التكنولوجية
- ربط التعليم بالبحث العلمي ويرتبط الاثنان معا أيضا لتوظيف المعرفة وتحقيق التطوير وتنمية ومواكبة سوق العمل

[٣] دراسة : محمد ميمي السعيد (٢٠١٧) بعنوان : "تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية".

هدفت الدراسة الي تحديد إطار مفاهيمي لتمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي العام، والتعرف علي الأسس النظرية لمجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الثانوي العام، والكشف عن واقع تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- ان الإدارة المدرسية ليس لديها الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لتيسير العمل.
- ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وضعف اهتمام مديري المدارس بمناقشة المعلمين في المشكلات التي تواجههم أثناء العمل المدرسي.
- ضعف في مشاركة المستفيدين من خارج المدرسة في إعداد رؤية ورسالة المدرسة، وقصور إعلان المدرسة بها.
- انخفاض لاسهام رؤية ورسالة المدرسة في صنع القرارات.
- ضعف بين قيادات المدرسة في التواصل مع قيادات المدارس الأخرى في فريق العمل.
- انخفاض تعزيز القيادات المدرسية في حل المشكلات.
- قصور إعلان العاملين داخل المدرسة بالتوصيف الوظيفي لوظائفهم داخل المدرسة.
- ضعف في توافر حوافز ومكافآت مادية ومعنوية وتشريعات واضحة تسمح بالتفويض.
- قصور مشاركة القيادات المدرسية في صنع السياسة التعليمية وصنع القرارات المتعلقة بأهداف المرحلة الثانوية.
- تدريب مديري المدارس علي انماط الإدارة والقيادة التي تساعدهم في تحويل مدارسهم الي مجتمعات تعلم.

وقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

- إجراء دراسة باستخدام برنامج قائم على مجتمعات التعلم المهنية المدمجة، التي تجمع بين اللقاءات على الإنترنت ووجها لوجه؛ لتحسين فهم المعلمات لطبيعة العلم، وممارستن لتدريسها.

[ب] الدراسات الأجنبية وتمثل في:

[١] دراسة : الأم 2009 Alam بعنوان : تصورات حول تطبيق المنظمة المتعلمة وتطوير المرأة الباكستانية

هدفت الدراسة الي تحديد مستوي التعلم التنظيمي لدي المديرات الباكستانيات وامكانية تأسيس وإدارة منظمة متعلمة بإدارة المديرات وكذلك تحديد المعوقات التي تحول دون ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- وجود مستوي منخفض من التعلم التنظيمي لدي المديرات
- ضعف مشاركة المديرات بالدورات والبرامج التدريبية
- وجود المعوق الاجتماعي نظرا للثقافة المجتمع الباكستاني المحافظ

وقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

العمل علي ان تتبنى المؤسسات التربوية الندوات والدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بالمجتمعات المتعلمة

[٣] دراسة : بينت , Bennett(2010) بعنوان : استراتيجية فعالة للحفاظ علي مجتمعات التعلم المهنية .

هدفت الدراسة الي التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة من قبل مدربي ومعلمي ثلاث مدارس ابتدائية في منطقة واحدة للحفاظ على مجتمعات التعلم المهنية، واستخدم البحث المنهجية متعددة المصادر فقد جمع البيانات عن طريق استبانة استهدف ٣٧ معلم وثلاثة مدربين. وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها:

- توصلت الدراسة إلى وجود خمسة مجالات تساعد على الحفاظ على مجتمعات التعلم المهنية وهي التعاون والظروف الداعمة والقيادة الداعمة والعلاقات والتركيز على تعلم الطلاب .
- وجود أعضاء يقاومون أي تغيير مستهدف وعدم بذل أي جهد لاستيعاب إيجابيات أي نظام جديد يتم تدشينه في المدرسة، كما أن عدم وجود صف ثان من القيادة يعتبر من أبرز التحديات حيث يصبح نجاح أي مشروع معتمدا فقط على دور المدير.

[٣] دراسة : كان ٢٠١٠ بعنوان تطوير أنشطة المنظمات المتعلمة في المدارس الابتدائية هدفت الدراسة الي التعرف علي النشاطات التي تعمل علي تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الابتدائية التركمية وتم اجراء استبان ومقابلات فردية مع ٩ مديرين و ٣٤ معلم . وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها:

- المنظمة المتعلمة تحتاج للتخطيط الفعال قبل ان تبدأ ممارسة اعمالها ويجب أن تبدأ بممارسة اعمالها مثل النوادي التربوية والبيئات المدرسية الامنة
- ان المنظمة المتعلمة تساعد المعلمين علي تطوير انفسهم
- الاجتماعات الدورية ووجود رؤية قوية للمدرسة تدعم تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة وقد أوصت الدراسة إلي العديد من التوصيات منها :
- يجب تطبيق مكافأة والترقيات ورؤية مشتركة للرسالة والهدف.

[٤] دراسة : كلودويل وفرايد Clodwell & Fried2010

هدفت الدراسة الي الكشف عن مدي امكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم مجتمعات التعلم وتمت المقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في بريطانيا والمانيا وجنوب افريقيا. وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها:

- ان ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المجتمعات المهنية وخصوصا في أوروبا التي تعتمد علي اللامركزية اما في جنوب افريقيا تحتاج الي اعادة هيكله نظرا لان النظام مركزياً.

وقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها :

- ضرورة تبني ادارات التربية والتعليم ضوابط مجتمعات التعلم لبيتر سينج والعمل علي تغيير صناعة القرارات التربوية .

### خطوات السير في البحث:

- الخطوة الأولى: الإطار المنهجي العام للبحث : (مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة).
- الخطوة الثانية: يشتمل على مفهوم وماهية مجتمعات التعلم المهنية، وأهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية.
- الخطوة الثالثة: يتناول أهم التحديات والمشكلات التعليمية التي تعوق تطبيق مجتمعات التعلم المهني
- الخطوة الرابعة: يتناول أهم النماذج لمجتمعات التعلم المهنية بالمؤسسات التعليمية.:
- الخطوة الخامسة : تتناول التصور المقترح لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الاساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية .

### الإطار النظري، ويتناول ما يلي:

#### أولاً: مفهوم مجتمعات التعلم المهني:

تشير إحدى الدراسات إلى تعريف شامل لمجتمعات التعلم المهني بأنها تلك المجتمعات التي تتكون من مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، ويتعاونون في تحديد جوانب القوة لدى كل فرد واستثمارها، ويحترمون تنوع الآراء، ويدعمون فرص التعلم بفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى توفير بيئة متعاونة نشطة، وتنمية قدرات عالية لدى جميع الأعضاء، وإمكانية إنتاج معارف جديدة والعمل على تبادلها. (Sue,et al,2003)

ويعرفها ملتون كوكس (٢٠٠٧) بأنها "جماعة صغيرة نسبياً يمكن أن تشمل طلاباً ومدرسين وإداريين وغيرهم ممن لديهم إحساس واضح بالعضوية، وأهداف مشتركة، وفرصة للتفاعل الشامل وجهاً لوجه."

بينما يعرفها رون كورمر (Ron Cormier, 2009) بأنها "مجموعة من الأفراد يكونون فريقاً، ويتعاونون معاً لتحقيق التحسين المستمر، وذلك لتلبية احتياجات المتعلم من خلال رؤية مشتركة تركز على المنهج."

ويعرف توماس (Thomas, 2008) مجتمع التعلم بأنه جماعة من الأفراد لديهم اهتمامات ومشكلات وانفعالات مشتركة حول موضوع أو مجال معين، ويعمقون معارفهم وخبراتهم في هذا المجال من خلال التفاعل المستمر.

وقد ظهر مفهوم منظمة التعلم (Learning Organization) في أواخر ثمانينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وعرفها جويس (Joyce, 2004) بأنها المنظمة التي تتسع فيها قدرات الأفراد بصفة مستمرة لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتم فيها تنمية أنماط جديدة من التفكير، ويتحرر فيها الطموح الجماعي، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً بصورة جماعية، وعندما بحث التربويون تلك الفكرة ونشرتها الصحف والمجلات التربوية تحول المصطلح إلى مجتمع تعلم. ونظراً لحدائثة مصطلح مجتمعات التعلم، فليس هناك تعريف محدد لها، فمجتمعات التعلم قد يختلف تفسيرها باختلاف السياق الذي تفسر فيه، غير أنه يبدو أن هناك إجماعاً واسعاً على أن المقصود بهذه المجتمعات هو قيام مجموعة من الناس يعملون بشكل جماعي بمشاركة بعضهم البعض في ممارساتهم، والبحث الناقد في هذه الممارسات، وذلك بطريقة تتسم بالاستمرارية والتعاونية والتأملية والاستيعاب والتوجيه التعليمي، والدفع نحو التحسين والنمو.

وإذا كانت المدرسة ترغب في التحول إلى مجتمع تعلم مهني، فعليها أن تسعى لضمان التعلم الفعال لكل من الطلاب والعاملين بها، وعلى قادتها تبني نمطاً قيادياً يساهم في تحويل الجميع إلى متعلمين (من طلاب ومعلمين وهيئة إدارية)، وعليهم كذلك الاهتمام بآراء كل فرد، وإشراك الجميع في عمليات صنع القرار، ويعني ذلك المشاركة النشطة من الجميع، وتحمل كل فرد مسؤولية التعلم في ظل ثقافة تعاونية داعمة.

### ثانياً : ماهية مجتمعات التعلم المهنية:

إن مجتمعات التعلم تعمل على تيسير التعلم لكافة أعضائها، وتغير ذاتها بصفة مستمرة، حيث يتعلم فيها الأفراد من خلال الخبرة والتأمل، وتتعلم فيها الجماعات من خلال تبادل الخبرات الفردية، وتتعلم فيها المنظمات من خلال تبادل الخبرات الفردية والجماعية.

ولقد حدد كل من برور وديتينقر (۲۰۰۳ Dettinger, K. & Brower, A.) عدة سمات

لمدخل التعلم الذي يؤدي إلى بناء مجتمع تعلم فيما يلي:

- دمج التعلم في كل عمل يقوم به الأفراد.
  - تشجيع ومكافأة التعلم من أجل التعلم ذاته.
  - دعم العمل الفريقي والإبداع والتمكين والجودة.
  - توافر الثقة في العاملين وتشجيعهم على حضور الدورات التي يحتاجونها.
  - تعلم الأفراد أصحاب المناصب المختلفة من الأقسام المختلفة بصورة جماعية.
- ويشير ذلك إلى مدى اهتمام مجتمع التعلم بقيمة التعلم، حيث تتيح فرص التعلم لجميع أعضائها على اختلاف مستوياتها الوظيفية وفي جميع ممارساتهم وفي كل الأوقات بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة مجتمع التعلم ذاته.

وينادي كل من جين وكريستين (Jane B. and Kristine A.,2000) بأن تصبح المدارس مجتمعات يكون فيها التعلم المهني مستمر وتأملي ويركز على تحسين المخرجات، وأن بناء مجتمع من المتعلمين ودعمه يعني بناء ثقافة مختلفة تتضمن رؤية مشتركة وتعاون حقيقي، وقيادة من خلال المدير والمعلم، وظروف مناسبة تدعم تلك الجهود. وتعتبر فكرة المدرسة كمجتمع تعلم مهني عن نفسها بأنها مدرسة تجذب جماعة المهنيين العاملين للمشاركة معاً من أجل التعلم في إطار مجتمع مدعم ومهياً ذاتياً، ويعتمد بناء مثل هذا المجتمع على ثلاثة مقومات مهمة ومتراصة هي:

- الثقة بين الأفراد العاملين.
  - الإلمام بماهية الأمور والمهام المطلوبة لتقدم المدرسة.
  - قدرة القيادة على القيام بالعمل المطلوب بطريقة تسمح بالتعديل وتحث على التأمل.
- وفي هذا السياق أشارت إحدى الأدبيات إلى اختلاف طبيعة مجتمعات التعلم عن غيرها من المجتمعات في الجوانب التالية:

- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- الاهتمام بالبيئة الخارجية.
- البحث المستمر عن التحسين والتطوير.
- مكافأة وتعزيز النمو والمبادرة والابتكار.
- تحديد الوظائف وتشجيع الاستكشاف والمبادرة والمشاركة في المعلومات.

ويفهم من ذلك أن مجتمع التعلم المهني يتميز بالقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المدرسة مستقبلاً، ويهتم بالبيئة الخارجية بما فيها من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يتم تجنبها. كما تهتم مجتمعات التعلم المهنية في المدارس بثلاثة عناصر أساسية هي: العمل التعاوني والحوار بين المهنيين العاملين بالمدرسة، والاهتمام المتناغم بالتعليم والتعلم في إطار هذا العمل التعاوني، وجمع واستخدام بيانات التقويم وغيرها لقياس التقدم الحادث بمرور الوقت. وتكون تلك المجتمعات مرنة ومتكيفة بدرجة كافية لإحداث ودعم التحسين المستمر، (النبيوي، ٢٠٠٧م). وعلى ذلك يمكن أن يطلق على المنظمة (مجتمع تعلم) عندما تتمتع بالقدرة على التكيف وإعادة البناء الداخلي، إلى جانب توافر التعاون والعمل الفريقي والحوار بين الأعضاء.

ويعتقد كل من ريتشارد دوفور و روبرت إيكير (٢٠٠٨م) أن أكثر استراتيجيات واعدة للتحسين المدرسي المدعم والمستمر هو تنمية قدرة العاملين بالمدرسة على العمل كمجتمعات تعلم مهنية، حيث يتم فيها تبادل القيادة وانتشارها في كافة أرجاء المدرسة، ويكون مدير المدرسة هو القائد المتعلم (Lead Learner).

فالقادة في مجتمعات التعلم لديهم شعوراً قوياً بالرؤية المشتركة للمستقبل، كما أنهم يقودون عملية التعلم من خلال تعلمهم مع الآخرين.

ويتضح من ذلك أن مجتمعات التعلم المهنية تختلف في طبيعتها عن المجتمعات الأخرى حيث تركز على تعلم جميع أفرادها بما فيهم القادة والتابعين، وتعمل على بناء قدراتهم المهنية من خلال صنع القرارات المشتركة.

### ثالثاً : أهداف مجتمعات التعلم المهنية

يمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي يسعى مجتمع التعلم المهني على تحقيقها فيما يلي:

#### • إصلاح وتطوير المدارس :

ويمثل هذا الهدف الغاية الكبرى لمجتمع التعلم المهني، وهو تحقيق الإصلاح المدرس وتطوير عملية التعلم، والجديد هنا في عملية الإصلاح أنها تتم من خلال التعليم نفسه، أو ما يمكن أن نسميه "إصلاح التعليم بالتعليم". وقد دفعت النتائج التي توصل إليها بريك وزملائه ((Bryk, et al. 1999 إلى الاعتقاد بأنه إذا كان المجتمع المهني يدفع فعلاً نحو التغيير التعليمي والتطوير والإصلاح، فإنه يفعل ذلك من خلال خلق أو إيجاد بيئة من شأنها أن تساعد على التعلم.

#### • خلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة على التعلم :

إن بناء هذه البيئة الداعمة والمحفزة لعملية التعلم يعد من أهم الأهداف والأسس لبناء مجتمع تعلم مهني، لذا فإن نجاح المدرسة في بناء مجتمع تعلم مهني مرهون بدرجة كبيرة بقدرتها على بناء بيئة تعاونية "تتسم بالصدقة" ومساعدة العاملين بعضهم البعض، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام.

#### • تنمية الشعور بالشخصية الجماعية :

تعتمد مجتمعات التعلم على مناخ عمل جماعي يتسم بالتواصل المنفتح والمشاركة في صنع القرار والفهم المشترك، والعمل القائم على الفرق التعاونية، كل ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بأنه عضو في جماعة، أو فرد في فريق، ومن ثم يتعلم الطلاب أنهم لا يمكن أن يكونوا مستقلين تماماً بذاتهم، ولا معتمدين تماماً على الآخرين.

#### • تنمية خبرات ومهارات الطلاب والمعلمين :

لا يقتصر مجتمع التعلم المهني على تنمية المهارات والخبرات وحدها ولكنه إلى جانب ذلك يهدف إلى تنمية الخبرات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية، ويتم دمج هذه الخبرات معاً، وتهدف كل البرامج التي تقدم في مجتمع التعلم المهني إلى تنمية المهارات والخبرات الشخصية لدى المعلم والطالب وكذلك تنمية مهارات التفكير المعقدة، خاصة التفكير الإبداعي، حيث يتعود الطلاب على ممارسة البحث العلمي في دراسة مشكلة معينة، وجمع المادة العلمية من مصادرها.

• رفع مستوى الأداء الأكاديمي في مجتمعات التعلم المهنية:

وقد اكتشف لويس (Louis, ٢٠٠٨) (أن الطلاب يحققون مستويات أعلى في المدرسة في ظل وجود مجتمعات تعلم مهنية، ، وقد أكد وونق (Wong, 2010) في دراسة أجريت على إحدى المدارس الثانوية أن الإنجاز الطلابي الفردي في الرياضيات يرتبط إيجابياً مع ارتفاع مستوى التعلم في المدرسة، والنتائج عن كون المدرسة مجتمعاً مهنيًا.

وإذا كان المفهوم التقليدي يرى أن التدريس عبارة عن تطبيق منهج محدد من قبل الإدارة في مدة زمنية محددة، وعلى الإدارات التعليمية والمدرسية أن تبحث عن أفضل الطرق والوسائل لتطبيق هذه المناهج بصورة حرفية، فهذا يتعارض مع التوجهات الحديثة في التعلم والتي ترى أن للمعلم حرية في اتخاذ القرارات وأن يكون له رأي مغاير.

**رابعاً : أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها مجتمعات التعلم المهنية:**

وضع الباحثون مجموعة من الأسس والمقومات لبناء مجتمع تعلم مهني، وإن اختلفوا فيما بينهم في تحديد هذه الأسس وتحديد عددها، فقد وضعت هورد (Hord,1997) خمسة شروط لبناء مجتمع التعلم المهني وحددتها فيما يلي:

• القيادة التشاركية الداعمة:

ففي مجتمع التعلم المهني يتبادل مدير المدرسة القيادة مع العاملين، ويشارك معهم بأسلوب جماعي ديمقراطي في العمل المدرسي، ويتقاسم معهم السلطة والقوة، وبذلك يمكن أن تزدهر استقلالية المعلمين وتمكينهم.

• الرؤية والقيم المشتركة:

لا يمكن بناء منظمة تعلم بدون رؤية مشتركة يتفق عليها جميع العاملين، حيث يتميز مجتمع التعلم بوجود رؤية ورسالة مشتركة، ويشعر جميع الأعضاء العاملين بمسئوليتهم المشتركة نحو تحقيق الأهداف.

• الإبداع الجماعي:

عندما يتعاون العاملون، فإنهم يبحثون بصورة جماعية عن معارف جديدة ويتبادلونها، ويؤثر هذا النشاط بإيجابية على ممارساتهم داخل المدرسة.

• الظروف الداعمة:

لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم يجب أن تكون البيئة الحالية داعمة وقوية بدرجة كافية بحيث تسمح للعاملين بالمشاركة في الأنشطة التعاونية. وتتضمن الظروف الداعمة ما يلي:

• قدرات الأفراد المشاركين، وتمثل الجانب الثقافي للمدرسة.

• الظروف الطبيعية والهيكلية، وتمثل الجانب التنظيمي للمدرسة.



وتدعم هذه الظروف عمل المعلمين والمديرين من خلال توفير الوقت والمكان والفرص للتعاون الحر، والاتصال المستمر، والتخطيط الجماعي.

مما سبق يمكن القول أن تناول فكرة المدرسة كمجتمع تعلم مهني تقوم بصفة أساسية على بناء قدرات الأفراد العاملين بالمدرسة وتنميتها لممارسة الأنشطة والأدوار القيادية المختلفة.

## ❖ التحديات والمشكلات التعليمية التي تعوق تطبيق مجتمعات التعلم المهني

### بمرحلة التعليم الأساسي:

اوضح سلامة عبد العظيم (٢٠٠٢) ان هناك تحديات اهمها:

[١] التحديات الادارية وتتضمن:

- عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير والافتقار الي تحديد محتواه بحيث يقون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزاً عن الاداء الصحيح بسبب عدم إلمامه بمحتوي هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول مايتوقع منه القيام به.
- قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويعها لاحتياجات التعليم فقد ارتبطت الاساليب الإدارية علي جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينيات خطوط السلطة التنفيذية
- اعتماد الترقيات للوظائف القيادية والادارية والفنية علي الاقدميات المطلقة دون اعتبار كبير لكفايات الوظيفية ومتطلباتها التأهيلية.
- انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
- كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة بل وفي الفصل الواحد.
- عدم توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة فهناك مدارس بلا أسوار وبلا دورات مياه وبعضها أثنائه خرب ولايشجع البقاء بالفصل.
- العجز في أعداد المدرسين فهناك بعض المدارس ينقصها العدد الازم من المدرسين وبعضها لاتستقر أوضاع المدرسين غير المؤهلين التاهيل المناسب فضلاً عن ضعف معنوياتهم وقلة أجورهم.
- قد يتدخل أفراد من البيئة الخارجية في السياسات الإدارية والأهداف الخاصة في المدرسة والتي قد تحد من كفاءتها وفاعليته.
- ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة أو وكيلها أو عدم كفاءتهم وعدم التسلل في شغل الوظائف الادارية كأن يرقى مدير المدرسة مثلاً من التوجيه الفني إلي إدارة المدرسة أو العكس مما يجعل بعض مدير المدارس علي غير خبرة بمجال الادارة المدرسية .

- كثرة وتلاحق القرارات الادارية والتنظيمية التي تصدر من الادارة المركزية أو مديريات وإدارت التعليم .
- ضعف أجهزة السكرتارية بالمدارس وعدم وجود أرشفة جيدة.
- عدم رغبة اولياء الامور في التعاون مع ادارة المدرسة في تسيير امورها وكذلك عدم رغبة مديري بعض المدارس في عقد مجلس الاباء والمعلمين الا إذا كانوا محتاجين لبعض التمويل.
- ضعف ثقة المستويات الادارية الأعلى بمديريات وإدارت التعليم في ادارة المدرسة وبالتالي عدم رغبة هذه المستويات في اعطاء ادارات المدارس مزيدا من السلطات لتسيير أمورها أو تفويضها لبعض السلطات.
- اهمال استخدام التكنولوجيا الادارية أدي الي تخلف مستوي التعليم عن مسابرة التقدم الحادث في العالم والوقوف علي نقل بعض التقنيات من الغرب او الانبهار بها.
- تعدد القيادات الادارية داخل المدرسة مما يؤثر سلباً علي اداء العملية التعليمية ويحدث نوعاً من التضارب في الاختصاصات والأدوار .
- كثرة تنقلات المعلمين وبعض أفراد الجهاز الاداري أثناء العام الدراسي مما يعوق العمل داخل المدرسة.
- كثرة لجان المتابعة مما يؤدي الي انشغال ادارة المدرسة عن العملية التعليمية واصبح الهم الاكبر للإدارة هو النظافة من اجل مدرسة جميلة نظيفة متطورة ومنتجة .
- وقد ذكر (ربيع، ٢٠٠٦) أهم صعوبات التي تقابل الادارة المدرسية:
- صعوبات توفيق مدير المدرسة ما بين النواحي الادارية والنواحي الاشرافية المهنية والفنية
- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية أو التعليمية وتتمثل في :
  - النقص في عدد المدرسين والاختصاصات
  - انخفاض المستوي العلمي والادائي لبعض المدرسين تنوع واختلاف بعض السلوكيات .
  - وجود بعض الطلبة المشاغبين
  - انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها علي العمل المدرسي
  - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة انتقالات المدرسين أو نقص عددهم
  - عدم توافر الامكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة
- صعوبة العمل المدرسي اليومي وتتمثل بما يلي :
  - تتجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة
  - ضغوط أولياء الامور حول مشاكل أبنائهم
  - المشكلات السلوكية للتلاميذ (هروب - تغيب - تسرب ذهني - غش)

## النماذج العالمية مجتمعات التعلم المهنية

### أولاً: نموذج بيتر سينج

يعتبر سينج من أوائل المفكرين الذين ابتكروا فكرة عمل مجتمعات التعلم وقد حدد نموذج يجب أن يلتزم به خمس أسس .

#### أولاً : التفكير النظامي:

يقصد به القدرة علي تكوين رؤية واضحة وكاملة لجميع العلاقات المتداخلة للنظام وبدونه وأن تحقق أهدافها فالتفكير المنظم يتكامل معها لتشكّل النظام بشكل كامل ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الاحداث والقرارات ببعضها البعض لتكون نظرة شمولية لجميع الاحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات واقعية(جبران، ٢٠١١) .

وهناك انماط عدة للتفكير والتعلم التنظيمي وهو التعلم عن طريق التطبيق والتعلم عن طريق التغيير والتعلم عن طريق تحليل النتائج والتعلم عن طريق المعارف والتعلم عن طريق العقود والتعلم عن طريق الاكتساب بالإضافة الي التحالفات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية(محمد، ٢٠١٤) .

#### قواعد اساسية لسينج في التفكير النظامي

- مشكلات اليوم تأتي من حلول الأمس
- كلما زاد الضغط علي النظام تراجع للوراء
- السلوك ينمو بشكل أفضل قبل أن يتفاهم للأسوأ
- الطريق السهل يؤدي للتراجع للخلف
- الحل الأسرع هو الأسوأ
- التغييرات الصغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة
- السبب والنتيجة لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً في الزمان والمكان
- التغييرات الصغيرة يمكن ان تسفر نتائج كبيرة

#### ثانياً : التميز الشخصي:

وتشير إلي شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير افعالنا علي البيئة المحيطة وإتاحة الفرصة لجميع العاملين بتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية(جبران، ٢٠٠١) .

وتعني مدي توافر براعة الشخصية التي تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر وعلي كيفية تأثير افعالنا علي البيئة المحيطة(شنشونة، ٢٠١٤) .

### ثالثاً : النماذج الذهنية :

ينظر (Šmaizien and Oržekauskas ٢٠٠٦) الى الصورة الذهنية على انها واحدة من الاصول الاستراتيجية التي تقود الى ايجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور. وفيه يكون العقل الانساني قادر علي التعامل مع التحديات والإبداعات والتغيير الحقيقي الايجابي والاستعداد الذهني للتخلص من القوالب الذهنية الجامدة التي قد تحول للانطلاق نحو الافكار الجديدة .

وتعني الافتراضات والصور الذهنية الراسخة في الاعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها (الكبيسي، ٢٠٠٥) .

### رابعاً : الرؤية المشتركة:

وتعني ان المؤسسة لاتستطيع إملاء الرؤيا علي الأفراد دون اقتناع وان يكون لدي الموظفين شعور إيجابي نحو تحقيق اهداف المؤسسة وذلك يتطلب من المؤسسة ان تؤمن حقوق الافراد ومن هذه الحقوق (Johnson, G.,2002):

- حق الموظف بالمعرفة والتعلم
- حق الموظف بالمشاركة باتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بمصيره
- حق الموظف بان يؤمن بيئة العمل المناسبة له من جميع النواحي جسدية والعقلية
- وهي قدرة مجموعة من الافراد علي رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

### خامساً : التعلم الفرقي:

فرق العمل وهي ان يعمل الجميع بروح الفريق عن طريق الاسلوب الجماعي وليس الفردي عن طريق توضيح الاهداف والتمكن للأعضاء الخبرات العملية التي تؤهلهم من التحدث بحرية عن طريق بناء جسور الثقة بينهم وذلك تحقيقاً للأهداف الآتية (الغامدي ، ٢٠١٦) :

- بناء روح الثقة بين الاعضاء
- الاستفادة القصوي من كل الامكانيات لدي العاملين
- تنمية المهارات لدي جميع الافراد بما فيهم المديرين لحل المنازعات بين الاشخاص والاتصال المفتوح

ابعد فريق التعلم عند (سينج ، ٢٠٠٤) :

- التأكيد بان امكانية العقول مجتمعة اكبر من امكانية العقول بمفرده
- الحاجة الماسة للتجديد والابتكار والمشاركة التي تعتمد علي الثقة المتبادلة
- يلعب اعضاء الفريق دورا مهما مع الفرق الأخرى وتشارك المهارات والممارسات لتصبح هذه الممارسات اوسع واشمل.

## ٢- ثانياً نموذج Marqwardt:

اما (ماركوردت، ٢٠٠٢) عرفها بأنها مؤسسة تعمل جماعياً وبشكل فعال وتعمل باستمرار علي تحسين قدرتها في ادارة واستخدام المعرفة وتمكين الافراد من خلال التعلم داخل وخارج المؤسسة واستخدام التقنية لتنظيم الانتاج

إن ماركردت بعد خبرته الطويلة في مجال التعلم التنظيمي توصل إلي من المستحيل أن يتحقق دون أن يعمل اعضاء المجتمع المهني علي تطوير وفهم خمسة أنظمة فرعية وهي نظام التعلم -نظام التنظيم - نظام التمكين للأفراد - نظام المعرفة - نظام التكنولوجيا.

أولاً : نظام التعلم (Watkins,2003):

هي تعتمد علي الاسلوب الجماعي للتعلم وتعمل علي استمرار المعرفة والقدرة علي تحسين قدرتها وإدارتها باستمرار.

ويري ان التعليم التنظيمي "يمثل المقدرة المعرفية والإنتاجية المعززة التي يتم الحصول عليها من خلال الالتزام بالتطوير المستمر في كل جوانب المؤسسة.

• التعلم : يعد أساساً جوهرياً للمؤسسة المتعلمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها ويتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي مستوى التعلم - مهارات التعلم التنظيمي - انماط التعلم.

أولاً : نظام التعلم

ينقسم التعلم إلي مجموعتين أساسيتين هما(همشري، ٢٠٠١) :

المجموعة الأولى

- حسب شروط التعلم والظروف التي يتم فيها حيث يمكن التفرقة بين :
  - التعلم المقصود : هو استجابة هادفة للمتعلم تجاه موقف معين يؤدي إلي تغيير في أدائه عن طريق التكم في مثيراته وتوصيف شروطه وظروفه
  - التعلم العرضي المصاحب : هو ارتباط بين استجابة ومثير محدد دون وعي من المتعلم واكتساب استجابة سلوكية قد تكون ضارة أو نافعة
- المجموعة الثانية:

- حسب المجالات التي يستهدفها المتعلم : حيث يتم التفرقة بين التعلم الفعلي والمعرفي .
- يتضمن عمليات المعرفة والفهم والتحليل والترتيب والتحليل والتطبيق من خلال اكتساب معلومات وخصائص ومبادئ ومصطلحات ورموز .

التعلم الوجداني

- يشمل تغيير عادات وانفعالات عن طريق اكتساب مبادئ وقوانين دينية وأخلاقية
- التعلم الادائي الحركي .

- يتمثل فيما يتعلمه الفرد من مهارات تزيد قدرته فقي مجالات القراءة والكتابة والمشى والحركة.
- البيئة وتتكون من الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي وهي عناصر لها تأثير واضح في سلوك الأفراد في المؤسسة.

تمكين الأفراد :

- تستمد مجتمعات التعلم تميزها وقدرتها علي النمو والابتكار من قدرتها علي الاستثمار في العنصر البشري ويتمثل جوهرياً في تمكين الأفراد وزيادة قدراتهم للتعلم كما يعني التمكين الشخصي هو توفير جميع المستلزمات اللازمة للحصول علي المعرفة والتعليم وتقديم كافة التسهيلات اللازمة للتعليم واعطاء الصلاحيات القانونية للعاملين وكذلك توفير المعلومات القدرة علي الاستثمار في العنصر البشري باعتبارهم وسيلتها وغايتها (Beech, n, 2002).

ويتميز التمكين باستخدام طاقة الأفراد ومنحهم مستويات عالية من الصلاحيات مما يؤهلهم لتوظيف طاقتهم بالشكل الأمثل، كما يمنح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

إدارة المعرفة وتتمثل في مجموعات من العمليات لإدارة المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها والمصادفة عليها رابعاً : أنماط المعرفة (حسن، ٢٠٠٨):

المعرفة الظاهرة :هي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب او اي وسيلة اخري وهو نوع يمكن بسهولة الحصول عليه

المعرفة الضمنية عقول الأفراد والمكتبة وهي ذات طابع شخصي وتختلف باختلاف خبرات الفرد

خامساً : نظام التكنولوجيا

تعتبر تكنولوجيا التعليم عن الاساليب التدريسية التي تصمم وتطبق بشكل منهجي ومحدد وطرق تدريسية مبنية علي المهارات وتتضمن مشاركة فعالة من جانب الطالب كما تطبق المبادئ العلمية وتزيد فرص الوصول للمعلومات وتجعل عملية التعليم والتعلم اكثر بساطة

وتعني التخطيط وإعداد وتطوير وتنفيذ وتقييم كامل للعملية التعليمية من مختلف جوانبها ومن

خلال وسائل تقنية متنوعة وهي تشمل العمليات الإجرائية - العناصر البشرية - الوسائل التقنية.

ان الهدف الاساسي من ادخال التكنولوجيا هو الاستفادة من المميزات التي تتيحها والتي تتمثل

في:

- ادارة ومتابعة الادارات المختلفة لمجتمعات التعلم وكأنها وحدة مركزية
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع امكانية مراقبتها

- تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدي كافة العاملين

### ثالثا : نموذج (Redding, 1997)

هو نموذج لتقويم مجتمعات التعلم المهني ويشمل التقويم تحديد الوضع الحالي للمؤسسة وكيف يصبح مجتمع مهني ووضع خطط للتدخل وقد استند جون ريدينج علي مركز التعلم الاستراتيجي بامريكا الذي قام بمسح العديد من المؤسسات وتم الاعتماد علي ادوات قياس متنوعة واقترح عدم التطبيق الكلي لتلك الادوات علي كل المنظمات بل اختيار مقياس معين للتقويم ثم تنفيذ اجراءات وفق دليل التقويم

واستند نموذج Redding علي عدة أسس منها :

- إن أية مؤسسة تعليمية يمكن أن تصبح مجتمع تعلم عندما تبني قدرتها علي التعلم الذاتي في جميع المجالات الرؤية -الاستراتيجية -القيادة - الادارة -البناء - النظم - العمليات
- إن قدرة مجتمعات التعلم المهني أكثر قدرة علي التكيف والمرونة والاستمرار بتوليد معرفة الجديدة وعلي توجيه الأفراد الي التعلم
- إن تقويم مجتمعات التعلم تساعد علي الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها الخصائص

- ويشمل النموذج بعدين رئيسيين
- هما: بعد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الابعاد الفرعي يتضمن النموذج ست خطوات
- تحديد الوضع الحالي لمجتمع التعلم
- تحديد الهدف والفائدة
- تطوير استراتيجية مجتمعات التعلم
- تخطيط مبادرات مجتمعات التعلم
- اختبار اداة التقويم واكتشاف النتائج والتقويم يهدف الي
- تحديد المجالات التي تطلب التدخل ووضع خطة للتدخل وتنفيذها ثم يتم تقويمها.
- ومن اهم المجالات لمجتمع التعلم
- توضيح مفهوم مجتمع التعلم
- تفعيل الفهم والحوار المشترك
- المشاركة في الرؤي التي تحدها مجتمعات التعلم للنجاح والمنافسة والتميز

### ثالثاً : نموذج مارسك وواتكنز ١٩٩٦

في هذا النموذج تري الباحثتان أن المناخ والثقافة تبنيان بواسطة القادة والناس المهمين والذين يتعلمون من خبراتهم، ويحفزون تعلم الآخرين، ويصنعون بيئة توقعات تشكّل وتدعم النتائج المرجوة، والتي يتم قياسها وتعزيزها

وفي هذا النموذج توجد سبعة مكونات رئيسية وهي (Yang, B., 2004) :

البُعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر

يتم توفير فرص التعليم والنمو ويتم ذلك بشكل دوري للتطوير في الاداء المعرفي وتبحث وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الافراد والجماعات فيها وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات عملية التعلم المستمر

البُعد الثاني: أنظمة المعرفة (Marsick, 2000)

البعد بإيجاد أنظمة ذات تقنية عالية ومنخفضة لمشاركة التعلم، ويتم دمجها في العمل، ويتم صيانتها بشكل دوري وتكون متاحة لأفراد المؤسسة.

البُعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

يحصل الناس على مهارات فعالة لتوضيح وجهات نظرهم ومقدرتهم على الاستماع والاستفسار في وجود وجهات نظر الآخرين، ويتم تغيير الثقافة لدعم السؤال والتغذية الراجعة والتجارب.

البُعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (Marsick, 2000) :

البعد بإيجاد أنظمة ذات تقنية عالية ومنخفضة لمشاركة التعلم، ويتم دمجها في العمل، ويتم صيانتها بشكل دوري وتكون متاحة لأفراد المؤسسة.

البُعد الخامس: تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة

وفي هذا البعد يكون الناس جزءاً مهماً في إعداد وتملك وتطبيق رؤية مترابطة، وتوزع المسؤولية جنباً إلى جنب مع صنع القرار لتشجيع الأفراد على التعلم لتحقيق المؤمل عليهم كما ان التمكين يحقق التكيف مع المتغيرات البيئية والخارجية

البُعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية (Posner, 2002) :

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وهنا يتم مساعدة الأفراد لرؤية أثر عملهم على المجتمع ككل وهم يستخدمون المعلومات لملائمة ممارسات العمل، ويتم ربط المؤسسة بالمجتمع المحيط واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم.

البُعد السابع: القيادة الإستراتيجية

عن مدى استخدام القيادة للتعلم بطريقة إستراتيجية لتحقيق نتائج العمل، فالقادة هم القدوة في التعلم، البُعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار



وفي هذا البعد يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات للحصول على أنظمة تفكير مختلفة، ويتوقع من المجموعات أن تتعلم وتعمل بشكل جماعي، ويتم تعزيز التعاون وتشجيعه بواسطة ثقافة المجتمع

تري الباحثة ان النموذج يعتمد علي الافراد والهيكل التنظيمي وما بينهما من رؤي وتفاعل مشترك وذلك يتطلب تغير في الفكر وفي ثقافة المجتمع وقد يتطلب وقتا طويلا  
خامساً: أنموذج James (James, C. 2003):

يتطلب تصميم النموذج تنظيماً يركز على المكونات القيادة والثقافة والاستراتيجيات والنظم والبناء وصناع المعرفة وعلى الاتصالات التي يتم نسخها في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي وتستند على عدة أسس وهي:

- القيادة

ذلك النمط الذي يركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (العامري ، ٢٠٠٢):

- الثقافة : تتصف بوجود ثقافة متجددة للتحسين المستمر وهي تتسم بالعدل والمساواة في المكافآت والتكيف في كل المستويات
- نشر الاستراتيجيات تأتي على التركيز على تعلم الافكار الجديدة وتكون نابعة من جميع مستويات الادارة العليا والوسطي
- دمج الاليات وهي تشمل دعم عملية الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة عبر افراد مجتمع التعلم
- البناء الافقي وهي عبارة بناء يتسم بنقل التقارير من افراد مجتمع التعلم الي الادارة العليا التي تحدد طرق انجاز الاهداف
- صناع المعرفة يتحول اعضاء مجتمع التعلم الي صناع للمعرفة وكل مسئول عن التمكن من وظيفته والقدرة علي اكتساب مهارات جديدة وينشر المعلومات المهمة بين الاخرين

سادساً : نموذج مايلونين ٢٠٠١ (Malianen,2001) :

يتكون نموذج مايلونين من خمسة ابعاد وهي:

- الدوافع المحركة : وتعني مدي قدرة المؤسسة علي وضع التنظيمات والهيكل والعمليات التي تساعد الافراد علي تطوير مهاراتهم في عملية التعلم وتعمل علي ازالة العوائق وتوفير كافة السبل للاستفادة من المعارف والخبرات

• التي تتطلب الحرص علي توافر جميع الظروف التي تساعد المعلم والمتعلم علي كل ما هو مفيد .

• تحديد الهدف وهي تعني وجود رؤية مشتركة لكافة افراد المؤسسة والرغبة في .

• الاستطلاع والاستفهام ويضم عناصر التعرف علي طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود

العوامل التي تساعد الافراد علي تصحيح نماذجهم الذهنية

وتعني قدرة الافراد علي التحرك في جميع المجالات والاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال

وهذا الامر يؤدي الي التوسع في مدارك الافراد ويزيد من مستوي تفهمهم للأعمال المطلوب منهم

انجازها مما يسهل عملية الانجاز وابتكار الطرائق الكفيلة بالتعاطي منها .

• التمكين وتعني القدرة علي استخدام كافة الاساليب التي تعزز عملية التعلم ضمن الفرق

• التقييم وهي الاهتمام بنتائج الاعمال التي تقوم بفرق العمل بتقييم الاعمال طبقا لخطة التطوير

**سابعاً : مقياس اوليفر وهوفمان ٢٠١٠ (oliver , Huffman,2010):**

يعتمد مقياس اوليفر وهوفمان علي عدة أسس هي :-

• القيادة الداعمة والمشاركة **Shared & Supportive Leadership**

تعتمد مجتمعات التعلم علي تقاسم السلطة وصنع القرارات علي أن تشمل القيادة المشتركة بين

مديري المدارس والمعلمين

• الرؤية والقيم المشتركة **Shared Values & Visions.**

يعتمد بناء مجتمعات التعلم المهنية علي أساس قوي مبني علي القيم والرؤي المشتركة ويؤكد

هيفنر علي أن وجود رؤية مشتركة يمكن الافراد من العمل بشكل منتج نحو هدف مشترك وهو

عامل اساسيا في تحصيل الطلبة وتعلمهم ويوضح هيب وهوفمان انه يتم تشجيع المعلمين

ليس فقط في عملية وضع الرؤي المشتركة ولكن كنقاط اساسية في صنع القرار بشأن التعليم

والتعلم في المدرسة

• التعلم التعاوني والتطبيق الجماعي **Collective Learning & Applications**

تشارك مجتمعات التعلم المهنية بأن جميع العاملين بالمدرسة علي جميع المستويات في

عمليات جماعية للبحث عن معرفة جديدة وتطبيق هذه المعرفة في عملهم ويؤكد ذلك أن التعاون هو

العنصر الأساسي بمجتمعات التعلم ويؤكد هيب وهوفمان ان عند اشتراك المعلمون في جمع المعلومات

وعمليات التطوير يمكنهم العمل بشكل جماعي وقادرين علي تطبيق استراتيجيات جيدة لصالح الطلبة .

• الممارسة الشخصية والمشاركة والظروف الداعمة **Shared Personal Practice**

### مدخل التعلم نحو الاستراتيجية:

إذا يسمح للمتعلم بأن يأخذ الوقت الذي يريده في تحصيل موضوع معني، وكذلك الوقت المطلوب الكافي للتعلم، في ضوء استراتيجيات مناسبة للتدريس فإنه يصل الي حالة التمكن في الموضوع، وان يصل إلي أعلى مستوي من التحصيل .

وتتضمن ممارسة عملية التعليم نحو الاستراتيجية مايلي (إبراهيم، ٢٠٠٩):

- تصنيف وترتيب المادة الدراسية للمتعلم بصورة تعتمد على التسلسل في الافكار
- تعويد المتعلم على الملاحظة المنظمة للمادة الدراسية.
- تنوع وأساليب كطرق التدريس بما يراعي مختلف فئات عن طريق استخدام المعلم لاستراتيجيات مناسبة
- تؤدي الي أداء متميز.

### ثامناً : نموذج دييلا ونيفس (زروق، ٢٠١٢):

تمكن دييلا ونيفس من وضع نموذج لمجتمعات التعلم من خلال تصورات ثلاثة لعملية التعلم وهو التصور المعياري والتصور التنموي وتصور قدرة الاداء ويرى دييلا ان الهدف من بناء مجتمعات التعلم هو التحسين في العمل التنظيمي والفريقي ويتكون نموذج من ميسرات التعلم العشر وهي :

- المسح البيئي
- تلعب البيئة دورا في تطبيق مجتمعات التعلم فالمؤسسة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف في هيكلها في بيئة تكون غير مستقرة:
- فجوة الاداء
- ان الفجوة المعرفية تفهم بمستويين الاول الفجوة بين الفعلي والامكانية وتعبر عن فجوة المضمون والقدرات الذاتية وابعاد القوة والضعف او الفجوة بين بين الامكانية والهدف المستوي الثاني وهي فجوة الخارجية والتي تتمثل في التهديدات البيئية والامكانية وتتمثل فيما تستطيع عمله المدرسة وما ينبغي من تحديد الاهداف ووضع الخطط .
- الاهتمام بالقياس
- تبذل المؤسسة التعليمية جهدا في تقديم تغذية راجعة للمعلم والمتعلم عما حققه من اهداف متفق عليها ويكمن القياس في جمع معلومات كمية وكيفية بغرض استخدامها في التقويم وفق معايير متفق عليها سابقاً.
- الدعم التنظيمي

يشير مفهوم الدعم التنظيمي الي القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية اعضاءها ومساعدتهم لما يواجهونه من مشكلات والانصات لمشكلاتهم وتقديم المسانادات والمساعدات لهم وبذلك تظهر ايجابية وفعالية المؤسسة في قدرتها علي الاستمرارية والاهتمام لصالح العاملين.

- الانفتاح
- وتعني سهولة الوصول الي المعلومة واتاحة الفرصة لملاحظة الاخرين والمشاركة في المشكلات والاطفاء وقبول الصراع والمناقشة
- التعلم المستمر والالتزام الفردي بالتعلم
- ويعني اتاحة الفرص التعليمية طوال حياة الفرد وذلك بقصد تنمية أفراد المجتمع وتطويرهم ليتمكنوا من تحقيق التكيف مع المتطلبات الحضارية وحتى يكون بمقدورهم التفاعل مع برامج التنمية.
- التنوع الادائي
- يلتزم به كافة اعضاء المؤسسة بالطرق والاجراءات لتحسين المؤسسة
- المؤيدون المتعددون
- يمكن بحث وتطوير كافة المقترحات والطرق من قبل جميع العاملين من كافة المستويات التنظيمية حيث يمثلون المؤيدون والداعمون لمجتمع التعلم
- القيادة المشتركة
- يشترك جميع القادة في فعالية مبادرات التعلم من خلال مشاركة جميع المستويات التنظيمية التي اسهمت في وضع السياسة العامة للمدرسة
- منظور التعلم
- الاعتراف بالتعاون المتبادل والتداخل بين كافة الوحدات كما يتم الربط بالبيئة الخارجية.
- تشمل عملية التعلم عملية تواصل وتفاعل متبادل بين المدرس وطلبته وبين الطلبة انفسهم.

#### تاسعاً: روبرت فلوروز ٢٠٠٣

يري "روبرت فلوروزان، ٢٠٠٣" دعم البيئة الخارجية لمجتمعات التعلم المهني يعزز من نجاح تلك المؤسسات ويمكن توضيح عناصر مجتمعات التعلم المهني بحيث تشمل عدة اسس وهي:

- الاستراتيجية
- وتعني الاستخدام الافضل للموارد والعاملين وتشاركتهم في تطوير وتقديم فرص تقديم المقترحات والحلول الافضل للمشكلات واتاحة الفرص الاكثر من اجل التعلم
- الهياكل التنظيمي
- هي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل الرسمي للمؤسسة

## نماذج الهيكل التنظيمي

١- الهيكل التنفيذي وهو مبني علي السلطة المركزية الموجودة في اعلي قمة المؤسسة

٢-الهيكل الوظيفي

هو ان تخضع جميع الاعمال الي التخصص وتقسيم العمل

٣- الهيكل الاستشاري

هو طبقة من الخبراء يقومون بمساعدة الرؤساء الاداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية

وتحتاج الي كافة الاستشارات في المؤسسة

### • القيم المشتركة

وتتمثل في جميع القيم والتطلعات الاساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالباً لا تجدها صريحة في الأهداف وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد(حسين ، ٢٠١٨) .

### • قيم المستفيدين(علاء الدين، ٢٠١٣):

ان العلاقات الايجابية داخل المدرسة وخارجها تمكنها من اداء مهمتها علي نحو اكثر فعالية فالعلاقات الايجابية بين المدرسة والمنزل تعتبر جزء اساسي من فعالية المدرسة حيث يساعد الاباء في تحديد اهتمامات الطلاب وتحديد حاجتهم وفي المقابل تطوع الاباء والامهات بجزء من وقتهم ومواهبهم لمساعدة المدرسة في اداء دورها يحقق انجاز كبير في نجاح المدرسة .

المهارات ونواحي القوة

## نموذج الثالث عشر جارفن

تمكن جارفن من تقديم نموذج يتكون من خمسة أنشطة رئيسية لتحقيق مجتمعات التعلم وهي :

حل المشكلات بصورة منهجية

• إن مهارة حل المشكلات تتصف بأنها تجعل المتعلم يمارس دوراً جديداً يكون فيه فاعلاً ومنظماً لخبراته ومواضيع تعلمه، إذا أن المعرفة أصبحت متنوعة لذا فلا بد من أن يتم العمل علي تدريب الطلبة علي أساليب مختلفة لمعالجة وأنواع المعرفة المختلفة.

### • المبادئ الرئيسية حل المشكلات(زيتون، ٢٠٠١) :

- رفع الدافعية للتعلم يؤكد علي ربط التعلم بالحياة ويشعر التلميذ بفائدتها
- التشويق والإثارة حل المشاكل يثير تفكير المتعلم ويعمل علي حل المشكلات التي تواجهها
- اضافة الي اكسابه الخبرة والتعليم
- مهارة التفكير تؤكد علي عمليات التوقعات الفروض والاختيار والتأكد من معقولية الحلول.
- التجريب

### • التعلم من الخبرات السابقة:

وهذا يتطلب ضرورة توافر مقاييس مناسبة منها القدرة علي الاداء وتحديد مستوى دافعية العمل واسباب القوة والضعف بالمؤسسة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة واجراء التصحيح الازم لنقاط الضعف لرفع مستوى الاداء ويتطلب تقييم الاداء توافر عدة عناصر من اهمها :

• معايير مستهدفة للاداء

• وسائل لقياس الاداء ووسائل لمقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة

• وسائل لقياس الاداء

• التعلم من الاخرين

تشير قابلية التعلم الي مجموعة من المقدرات الجوهرية والعمليات الداخلية التي تمكن المؤسسة مع التكيف مع بيئتها وهناك مجموعتين من العوامل التي تساعد المؤسسة في حصولها علي قابلية التعلم وهما(جلا ب ، ٢٠١٦) :

• العوامل المسهلة: وهي تتمثل بالهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية المسهلة او المعيقة لحدوث

عملية التعلم ومقدار التفاعل الفاعل الذي تم الحصول عليه من قبل المؤسسة

• انماط التعلم : لما كان التعلم الشخصي يمثل الحجر الاساس للتعلم التنظيمي فان انماط التعلم

يعتمد عليها افراد المؤسسة وتؤثر في قابليات التعلم التنظيمي

• نقل المعرفة

ان نقل المعرفة هو عملية تعلم استخدمت عنما يتعلم الشخص استعمال المعرفة المكتسبة

لقدرات سابقة والمهارات والقدرات والخبرات في حالة جيدة

عاشراً نموذج دي وول(De Wall2006) (٢٠٠٧)

• الهياكل التنظيمية (الطائي ، ٢٠١٤)

يكون الهيكل التنظيمي مستوعبا لتوجهاتها الاستراتيجية وقيمها وقدراتها الجوهرية ومعززة

بثقافة موجه نحو الابداع وان القيم التي تعمل لتحقيقها متواجدة في صميم كل برامجها كما ان كافة

الهياكل التنظيمية مرتبطة أساساً بالمرجات ويتم تحسينها بصورة مستمرة وتنشئ مايسمى بعلاقات

الصدقة بينها وبين الهيكل وتنعكس هذه العلاقة علي العمليات ويتم ذلك من خلال الاتصالات الفاعلة

بين الأفراد كما تعكس الثقافة نوعية وخصائص العلاقة التنظيمية وطريقة التفاعل بينها .

• خصائص الهياكل التنظيمية:

تصميم الهياكل تتسم بالثبات والمرونة في ان واحد بحيث يتسم الافراد بالقدرة علي التعلم

المستمر واحداث التغيير المنشود واتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة التحديات والتهديدات واقتناص

الفرص.

تتميز الهياكل التنظيمية بتكوين شبكات تواصل مرنة سريعة التغيير مما يسهل علي تدفق المعارف والمعلومات والمعارف بين العاملين في اطار العمل الجماعي.  
تسعي الهياكل التنظيمية الداعمة للتعلم الي تحقيق التنسيق والتفاعل بين الانشطة والاجراءات الادارية والتنظيمية من خلال عدد محدود من المستويات الادارية وممارسة العاملين لمهامهم وواجباتهم بحرية ومسئولية .

#### • الاستراتيجية

- توضيح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات
- التفاعل البيئي علي المدى البعيد
- القدرة علي احداث التغيير نتيجة التحديات وكذلك النظرة الواعية للمستقبل تحمل معها الرغبة في احداث التغيير والتصحيح
- تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة واستغلال جميع نواحي القوة مع التغلب علي نواحي الضعف.

• قابلية الاستراتيجية للتغيير ووضع العديد من البدائل الجديدة .

• العمل علي خلق قيم مضافة وتشجيع التنافسية مع المؤسسات الاخرى

#### • العملية (De wall , a. 2007) :

تتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

- تصميم هيكل جيد للحوافز والمكافآت علي اساس واضحة من العدالة والمرونة والشفافية
- استمرارية القدرة علي الاستجابة للتغيرات المتلاحقة وتبسيط جميع عمليات المؤسسة وتحسينها والقضاء علي الاجراءات الغير ضرورية
- الدقة في قياس مدي تحقيق الاهداف علي المستويات التنظيمية المختلفة
- امداد الاعضاء المجتمع المدرسي بالمعلومات المالية وغير المالية الازمة للأداء والتركيز علي الواقع

• الابتكار المستمر للعلميات وتوليد الافكار الجيدة والجديدة

• توزيع الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط المستمر واستخدام تخطيط مرن يعتمد

علي استخدام التكنولوجيا

#### • التكنولوجيا

تزايد الاهتمام بالحصول علي النتائج التكنولوجية اذ تشمل توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوفر قاعدة بيانات مدرسية تشتمل على أعداد المعلمين ومؤهلاتهم، واستخدامها تكنولوجيا المعلومات في إثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم، وتوفيرها مختبرات الحاسوب والتقنيات

التعليمية لجميع مرافقها، وربطها بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الانترنت، وتشجيعها تطوير برامج التعليم الإلكتروني لتعزيز عمليات التعلم والتعليم.

#### • القيادة

يتحدد مهام القيادة داخل مجتمعات التعلم بربط الرسالة والاتجاه مع الرؤية والقيم والاهداف والقائد الفعال هو الذي يسعى لتطوير القابليات الجماعية لفرق العمل بالإضافة الي ان القائد يعمل علي تعزيز الروح المعنوية للعاملين ويحفز قواعدهم الذاتية ويخلق نوع التحدي في العمل ويمكن توظيف مفهوم القيادة حيث يقوم القائد بإيجاد وخلق رؤية جديدة وجذابة يمكن الاعتماد عليها ونشرها بين العاملين لزيادة دافعيتهم.

#### • خصائص القيادة طبقا لمعايير دي وول

- اظهار احترام العاملين واقامة علاقات فردية مع الموظفين والحفاظ عليها
- الحماس والاحترام ووجود مجموعة قوية من الاخلاق والمعايير والمصادقية
- تطبيق القرارات الحاسمة التي تركز علي الاجراءات وتجنب الافراط في التحليل
- اتخاذ منهجية التعلم من النتائج ومساعدة العاملين لتحقيق تلك النتائج
- احترام التغيير واداراته والسعي المستمر الي التغيير

#### • الثقافة التنظيمية(الجرادة ، ٢٠١٦):

مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذو العلاقة خارج المؤسسة والتي يمكن أن تشكل نقطة قوة أو ضعف وفق تأثيرها علي سلوك الافراد.

#### • البيئة الخارجية

وهي مجموعة القوي الخارجية التي تعمل وتتفاعل لصالح او لغير صالح المؤسسة.

#### • خصائص تحليل البيئة الخارجية (السيد، ٢٠٠٠):

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي الي الأقوي للقضاء علي العوائق
- معرفة مدي كفاءة البناء التنظيمي للمؤسسة
- معرفة مدي قوة العلاقات بين الافراد وتماسك جماعات العمل والحرص علي مؤسساتهم.

#### تعليق علي نماذج مجتمعات التعلم المهنية:

يتضح من خلال دراسة نماذج مجتمعات التعلم المهنية ان جميع النماذج تشترك في اهمية الثقافة التنظيمية كما يتضح في سينج كما يؤكد سينج علي دور القيادة التشاركية في بناء التغيير



التنظيمي ولكن وجه الي سينج نقد حيث اغفل البناء المشترك في كافة ارجاء المؤسسة من حيث ترابط البناء التنظيمي واغفال دور الحوار والابتكار في جميع مستويات المؤسسة بينما ركزوايتكنز ومارسيك علي الهياكل التنظيمية ودورها في ارساء قواعد المجتمع المهني كما يتشابه ماركوردت مع سينج في النماذج العقلية ولكنهم اغفلوا دور البيئة الخارجية واثرها في مجتمعات التعلم

كما اهتم واتكيز علي دور المدير والتعاون بين الفرق لنجاح مجتمعات التعلم المهني، واكد هورد علي دور المعلمين وتبادل الخبرات في انجاء مجتمعات التعلم وكذلك دييلا وينفس من اكثر النماذج التي برزت دور القياس المسحي البيئي في ارساء دعائم مجتمعات التعلم. بينما اكد "بيدلر" علي الحوار والتاكيد علي كيفية صنع القرارات وطريقة عمل الهياكل التنظيمية ومدى ارتباط الافراد داخل المؤسسة واهمية نظام الحوافز والمكافاة طبقا لنظام المحاسبية ولكن يوجه النقد لبيدلر علي انه شبه المجتمع المهني باللعبة المرتبة حيث اذا توقف نشاط احدث ارتباك داخل المؤسسة كذلك يغفل دور التقييم للمؤسسة.

نموذج دوول من اهم النماذج الذي أكد علي دور المحاسبية والمسائلة ودور قياس المتغيرات وفهم الظواهر والمتغيرات وسبل مواجهتها والتكيف الفوري مع تلك المتغيرات حيث سعي دوول الي التخطيط علي المدى البعيد مما يحقق الاهداف المنشودة للمؤسسة.

### التصور المقترح :

بناء تصور مقترح لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية في ضوء ما سبق عرضه لطبيعة مجتمعات التعلم المهنية وخصائصها، وبناء قدرات العاملين بها، يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية على النحو التالي:

### أولاً: متطلبات تتعلق بالقيادة التشاركية الداعمة:

#### • القيادة التشاركية ومجتمعات التعلم المهنية

تعد القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي ظهرت مؤخراً في أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر، والتي يمارسها العديد من القادة في المدارس، وقد أظهرت نتائج عدة دراسات وبحوث أن لها دوراً فاعلاً في تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية، وتتضمن متطلبات تحقيق القيادة التشاركية لبناء مجتمعات التعلم المهنية عدة اليات منها :

- تعمل الادارة على تدعيم المشاركة في تطوير المدرسة كمجتمع تعلم.
- تعطي القيادة المدرسية الوقت الكافي للمعلمون ببناء الثقة بينهم
- يتم تشجيع كل فرد لتحمل مسئولية القيادة بحيث تكون مناسبة للمهام التي يقوم بها، ومتوافقة مع السياق.

- يتم الاعتماد على خبرات العاملين والطلاب والآباء، واعتبارهم موارد.
- تستخدم القيادة المدرسية نتائج أعمال المجتمع المهني في حل المشكلات واتخاذ القرارات
- توفر ادارة المدرسة الوقت الكافي والحصص المشتركة بالجدول المدرسي لعقد اجتماعات دورية لمجتمعات التعلم المهني
- يتم تقدير وتعزيز الأنماط التعاونية للعمل والنشاط مع تجاوز حدود المادة الدراسية والدور والمنصب.

ويتضح من ذلك أن القيادة التشاركية تعتمد على عدة عناصر لبناء مجتمع تعلم مهني بالمدرسة، من بينها الهيكل المناسب الذي يسمح بدعم مشاركة العاملين وحثهم على تحمل مسؤولية القيادة بما يتوافق مع السياق المدرسي والمهام التي يقومون بها.

وترى الباحثة أنه يُستحسن من مديري المدارس أن يمارسوا القيادة التشاركية من خلال عدة سلوكيات منها: احترام الوقت، وحضور ورش العمل بأنفسهم، وتقديم ورش عمل هادفة، وتبادل تغذية راجعة إيجابية وبناءة وداعمة، وتنمية الثقة عن طريق نشر ثقافة المساواة، وتبني هياكل غير هيراركية أو رسمية، وتعمل جميع هذه السلوكيات على دعم الثقة وهوية الجماعة وفعاليتها، الأمر الذي ينمي بدوره العمل الجماعي / الفريقى والمشاركة المتحمسة. ومن ثم يساهم في الوفاء بالمتطلبات الأساسية لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني.

### متطلبات تتعلق بالظروف البيئة الداعمة

وفي سياق تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني تزداد العلاقات بين جميع الأفراد من قادة وتابعين، ومن ثم فعلى القادة توفير مناخ صحي للعلاقات لكي يحقق جميع الأفراد في المجتمع المدرسي مستويات مرتفعة من التعلم. كما يتطلب بناء مجتمع التعلم المهني أن يعمل مدير المدرسة على تعزيز المناخ الإيجابي للتعلم من خلال الحفاظ على درجة عالية من الشفافية، وتوفير الحفاظ للعاملين.

- توفير مناخ صحي للعلاقات:
- التركيز على التعلم:
- إقرار اليات محددة تضمن تحقيق العدالة والمساواة والمرونة في اداء العمل
- تسود علاقات تعاونية مهنية بين اعضاء الفريق المدرسي
- يتسم المناخ المدرسي بالوضوح والثقة المتبادلة بين اعضاء المجتمع المدرسي
- تتوفر البيئة المدرسية المحفزة علي المباداة وحرية التفكير والابداع
- تتبنى المدرسة لمجموعة قيم ومعلنة ومفعلة داخل المجتمع المدرسي
- تقويم المعلمين علي اسس موضوعية ورؤية واضحة لفاعليات العمل المدرسي

• يشجع المناخ المدرسي علي مشاركة داعمة من المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية وإيجاد الحلول للمشكلات

أسفرت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في ولاية تسمانيا باستراليا ( ٢٠٠٣م) عن أن بناء مجتمع التعلم المهني يتطلب من القادة التركيز على التعلم والبحث عن استراتيجيات للمحافظة عليه .

• بناء هياكل تنظيمية تدعم ثقافة التعاون بين العاملين

وفي سياق بناء مجتمع التعلم المهني يدرك التربويون ضرورة العمل بصورة جماعية لتحقيق هدفهم الجماعي لتعلم الجميع، ومن ثم فهم يقومون ببناء هياكل تدعم ثقافة التعاون.

• بناء الثقة بين أطراف التعلم في المدرسة

يعد بناء الثقة أمراً جوهرياً لنجاح العمل التعاوني في مجتمعات التعلم، فثمة حاجة إلى بناء الثقة المتبادلة بين الزملاء والأقران، وبينهم وبين القادة.

**ثانياً : متطلبات تتعلق بدعم ثقافة التنمية المهنية:**

• دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة

إن ثقافة التنمية المهنية المستمرة تعد من المتطلبات المهمة لنجاح المدارس كمجتمعات تعلم، وتتضمن تلك التنمية جميع الأفراد العاملين، وتعتمد على رؤية مشتركة، وعلى العمل الجماعي / الفرقي، وتعتبر المدير كقائد متعلم.

ويهتم القادة في مجتمعات التعلم المهنية اهتماماً كبيراً بتنمية القدرة القيادية في مدارسهم، وتنتشر صور التدريب والتنمية فمنها: الحوارات التأملية *reflective conversations* ، وشبكات العمل *networking* ، ونماذج الدور والمرشدين *role models and mentors* ، وفي بعض المدارس بإنجلترا يتاح للعاملين على كل المستويات فرصاً للتنمية المهنية وبعضها تكون فرصاً رسمية والأخرى غير رسمية كأن يطلب منهم قيادة مشروعات أو شبكات عمل، أو العمل في مدارس أخرى، ويعد ذلك فرصة لممارسة الأدوار القيادية عبر مواقف متعددة وبيئات مدرسية متنوعة، ومن بين الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك:

- وضع خطط تدريبية للمعلمين لزيادة مهاراتهم المرتبطة بممارسة مجتمع التعلم
- وضع بطاقات توصيف مهام اداء وانجاز العمل الجماعي
- تتوافق خطط التنمية المهنية بالمدرسة مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة
- ضرورة الاهتمام بتطوير المهارات والقدرات بما يحقق العمل الجماعي لسرعة انجاز العمل
- وضع الية محددة للتحفيز العاملين علي اجراء البحوث والحصول علي المعرفة
- تتبنى المدرسة تطبيق نتائج البحوث الاجرائية لاجراء مجتمع التعلم لمواجهة المشكلات التربوية

### ثالثاً : متطلبات تتعلق بإرساء مبادئ العمل الجماعي:

لا يمكن إنجاز المهام الصعبة في أي مشروع يقوم على المعرفة مثل التعليم والتعلم بدون توزيع المسؤوليات والمهام القيادية ونشرها بين العاملين، وبهذا المعنى فإن تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية يتطلب من القادة توزيع المسؤوليات والمهام القيادية على كافة أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لقدراتهم

#### • فرق العمل ضرورة لبناء مجتمعات التعلم

وتكمن أهمية فرق العمل كأحد المتطلبات الأساسية لبناء مجتمعات التعلم في كونها تقنية أو أسلوب حديث يساعد على تفهم وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتسم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق وتحقيق الأهداف.

ويحتاج العمل الفريقي في المدارس التي تحولت إلى مجتمعات تعلم مهنية إلى الدعم والتعزيز بصورة كلية حيث يظهر فيه الالتزام بالقيادة التشاركية والتعاون.

ويشير ما سبق إلى أهمية تبني فرق العمل كأحد متطلبات تنظيم العمل، وإنجاز العديد من المهام والأنشطة بصورة جماعية داخل مجتمعات التعلم المهنية، حيث يتضح أن فرق العمل الفعالة داخل مجتمعات التعلم المهنية تتسم بقدر من الاستقلالية تمكنها من حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومن بين الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك:

- وضع الية ادارية لتنظيم العمل الجماعي وتشجيع وإنشاء فرق العمل
- يتضمن مجتمع التعلم اتصالات واجتماعات تكنولوجية متبادلة بشكل مستمر لقياس الفجوة الاداء .

• تستخدم القيادة المدرسية نتائج أعمال المجتمع المهني في حل المشكلات واتخاذ القرارات

### رابعاً : متطلبات تتعلق بالرؤية والقيم المشتركة :

- تدعم القيادة بناء الرؤية المشتركة التنظيمية
- وضع خطط لتفعيل مشاركة الطلاب علي عمليات التعلم وصنع القرارات التربوية بالمدرسة
- يذكر المعلم وجهة نظره ويستفسرون أيضاً عن وجهات النظر الأخرى لزملائهم
- الدعم المستمر للرؤية الخاصة بالمدرسة والمتعلقة بتعلم الطلبة
- ان تعمل القيادة المدرسية علي نشر رؤية المدرسة لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة

### خامساً : متطلبات تتعلق بالمنهج التعليمية :

- وتتضمن عدة آليات منها :
- تتيح المناهج استراتيجيات التعلم التعاوني واساليب التقييم الذاتي لمجتمعات التعلم المهنية

- تشمل المناهج مهام وأنشطة تتضمن مهارات العمل الجماعي وتتضمن العمليات العليا للتفكير
- يتضمن المنهج برامج استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع شبكة الانترنت بوسائلها المتعددة

وباستقراء ما سبق يمكن إجمال المتطلبات اللازم توافرها لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم

مهني مايلي:

- تبني نمط قيادي معاصر يدعم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتبادل السلطة.
  - توزيع المسؤوليات والمهام القيادية ونشرها بين أعضاء الفريق المدرسي.
  - دعم استقلالية العاملين وتمكينهم، وإتاحة الفرص أمامهم لممارسة القيادة.
  - توفير مناخ صحي للعلاقات بين أعضاء الفريق المدرسي.
  - تدعيم ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق المدرسي.
- ولما كان الوفاء بتلك المتطلبات أمراً صعباً في ظل إتباع الأنماط التقليدية للقيادة، فإنه من الأجدر البحث عن الأنماط القيادية الملائمة لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية.

## مراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية:

- ١) إبراهيم، مجدي عزيز (٢٠١٦) : تكنولوجيا المعلومات كيف تكون حلقة الوصل بين التعليم الجامعي وقبل الجامعي؟ المصدر: المؤتمر القومي السنوي السادس عشر - التعليم الجامعي العربي ودوره في تطوير التعليم قبل الجامعي، القاهرة .
- ٢) أبو النور، محمد محمود (٢٠٠٥) : تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، بحث مقدم إلى مؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج ٣، المؤتمر الثانوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٣) أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥) : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الحديثة، القاهرة.
- ٤) أسامة، ماهر حسين (٢٠١١) : تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية -دراسة حالة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ٩١، يوليو ٢٠١١م.
- ٥) أفندي، حسين عطية (٢٠٠٣) : تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- ٦) اكرم، علي حسون الطائي ، الجنابي ، محمد سالم (٢٠١٤) : قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة .
- ٧) تحسين، حسين ابراهيم (٢٠٠٩) : استراتيجية التعلم للتمكن وأثرها علي المتعلمين ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- ٨) جاب الرب ، سيد محمد (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة، دار الوفاء، القاهرة.
- ٩) جبران ، علي علي (٢٠٠١) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد من وجهة نظر المعلمين في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، ١، ١٩٠ .
- ١٠) جبران، محمد علي (٢٠١٥) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين، في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ٢٠١١م، مجلد ١، ١٩٤.
- ١١) الجرايدة ، محمد محمد (٢٠١٦) : أنموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة المنارة، العدد ١٢ .
- ١٢) جمال ، نجوي يوسف وآخرون (٢٠١٥) : التمكين الإداري المفهوم والابعاد، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية، مجلد ٢٣، ٣ع، يوليو .

- ١٣) الحاجي، سميرة حسن (٢٠١٧) : متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الاحساء في ضوء المنظمة المتعلمة ،مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر ،١٧٢ع .
- ١٤) الحريري، رافده (٢٠٠٨) : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا .
- ١٥) حسام الدين، محمد (٢٠١١) : التنمية المهنية للمعلمين مدخل التخطيط الاستراتيجي ،مجلة رسالة التربية ،٣١ع .
- ١٦) حسنين، أحمد (٢٠٠٣) : ثقافة المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام"، التربية والتنمية، السنة الحادية عشر، العدد ٢٧ .
- ١٧) حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٨) : الإدارة الإستراتيجية ودورها فى الإرتقاء بالمؤسسة التعليمية ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها ، مج ٢٩ ، ١ع .
- ١٨) حسين، عجلان حسن (٢٠٠٨) : استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ،أثراء للنشر والتوزيع، القاهرة .
- ١٩) حمادي، عبلة محمود (٢٠١٣) : دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- ٢٠) حمدان، احمد (٢٠١٢) : فرق العمل ، دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- ٢١) الحناوي ، محمد محمد (٢٠١٥) : السلوك التنظيمي ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة .
- ٢٢) حيدر، عبد اللطيف، والمصليحي، محمد (٢٠٠٦) : دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة الحادية والعشرون، ع. ٢٣ .
- ٢٣) الحيلة، محمد محمود (٢٠٠٩) : كمهارات التدريس الصفي ، ط ٣ ، دار المسيرة للنشر ،عمان ،الأردن .
- ٢٤) خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩) : الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- ٢٥) الخوري، علي محمد وآخرون (٢٠١٥) : التعلم المؤسسي الطريق الي المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربية .
- ٢٦) دحلاب ، احسان دهش (٢٠١٦) : ادارة السلوك الانساني في المنظمات ،دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة .

- (٢٧) ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦) : المدير المدرسي الناجح، عمان ، مكتبة المجتمع العربي .
- (٢٨) رسلان، علاء الدين (٢٠١٣) : التطوير التنظيمي ( الياته استراتيجياته وسائله تطبيقاته ) ، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق ، سوريا.
- (٢٩) رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٩) : نقل المعرفة الضمنية، مجلة جمعية ادارة الاعمال العربية، ع ١٢٦ .
- (٣٠) ريتشارد، دوفور، روبرت، إيكر (٢٠٠٨) : المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل، ترجمة مدارس الظهران الأصلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، ط ٢، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- (٣١) زايد، عبد الناصر حسين رياض واخرون (٢٠٠٩) : المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء تميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، المملكة السعودية، نوفمبر ٢٠٠٩م.
- (٣٢) زروق، ياسمينا محمد (٢٠١٢) : اساليب الدعم التربوي والتأخر الدراسي ، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمد خضير كلية العلوم الإنسانية.
- (٣٣) زيتون، حسن (٢٠٠١) : تصميم التدريس رؤية منظومية، عالم الكتب، القاهرة.
- (٣٤) السالم، مؤيد (٢٠٠٥) : منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- (٣٥) السقا، امثال احمد (٢٠١٦) : دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة، ع ٥٢ مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض.
- (٣٦) السلمي، خالد بن سعيد (٢٠١٦) : التفكير النظمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الاهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، كلية التربية، عدد ٤ مجلد ٣١.
- (٣٧) سليمان، إيمان (٢٠٠٩) : الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- (٣٨) السويدان، طارق (٢٠١٥) : المنظمة المتعلمة كيف يتعلم الانسان وكيف تتعلم المنظمات ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان.
- (٣٩) السيد، اسماعيل محمد (٢٠٠٠) : الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعة، الإسكندرية.
- (٤٠) تمام، شادية عبد الحليم (٢٠١٣) : التنمية المهنية للمعلم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ٩٤ .



- ٤١) شغيت، عبد الله نوار (٢٠١٩) : إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، مكتبة الوفاء ، الاسكندرية .
- ٤٢) شلبي، سهير حسين (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر ، المؤتمر الدولي الاول :توجهات استراتيجية في التعليم تحديات المستقبل ،مجلة كلية التربية ،جامعة عين شمس ،مجلد ٣ .
- ٤٣) الشيخ ، هالة محمد (٢٠١٥) :العوامل المؤثرة علي التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية دراسة حالة ،قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٤٤) صالح، أحمد على، وسعد على العنزي، (٢٠٠٨) : آراء وأضواء على واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤ ،العدد ٥ .
- ٤٥) الصغير أحمد حسن (٢٠٠٩) : مجتمعات التعلم مدخل لضمان الجودة في المدارس الثانوية دراسة ميدانية في مجتمع الامارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، دبي.
- ٤٦) الطائي ، علي حسون (٢٠١٣) : قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي ،مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤٧) طحلاوي يحي عبد الحميد ، رجائي ، محمد حسن (٢٠٠٧) : الادارة العصرية وجامعة المستقبل ،جامعة اسيوط ، مصر .
- ٤٨) طوالبه ، محمد محمد (٢٠٠٩) : تطبيقات عملية في التربية العلمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة.
- ٤٩) الطويل، هاني محمد (٢٠٠٩) : درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب اطار سينجي: نموذج مقترح، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن.
- ٥٠) الطيب، السيد داودي (٢٠٠٧) : أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث ،عدد(٥)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ٥١) عاشور، نيلي السيد الرفاعي (٢٠١١) : متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة و الاعتماد المدرسي علي التعليم الثانوي العام بمصر، دراسة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٥٢) العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢) : القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.

- ٥٣) عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ٥٤) عبد الخاق، فؤاد محمد (٢٠١٢) : اليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، عدد ٣١ .
- ٥٥) عبد المعطي، السيد يوسف (٢٠٠٢) : أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد ٧ .
- ٥٦) عبدالفتاح عمرو صالح (٢٠١١) : بناء مجتمعات التعلم المعرفي المجتمعي بالمدرسة، مجلة كلية التربية، الفيوم عدد ١١، ديسمبر ٢٠١١ م .
- ٥٧) عبود ، السيد نجم (٢٠٠٥) : ادارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن .
- ٥٨) عطية، رضا (٢٠٠٤) : إدارة المدرسة الابتدائية في مصر بين التطور والجمود: دراسة ميدانية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- ٥٩) العمر، السيد عبد العزيز (٢٠٠٧) : لغة التربويين ،الرياض ،مكتبة التربية العملي لدول الخليج .
- ٦٠) العيسوي، إبراهيم (١٩٩٨) : السيناريوهات: بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع أوراق مصر ٢٠٢٠، العدد (١) ، منتدى العالم الثالث - مكتبة الشرق الأوسط، القاهرة.
- ٦١) الغامدي، منصور جمعان (٢٠١١) : كمدخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة ،جامعة القاهرة ،مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،مجلد ١٢ ، ٢٤ .
- ٦٢) غمري، السيد إسماعيل (٢٠١٤) : المرود التربوي لتطبيق منظمات التعلم في مؤسسات التعليم الجامعي ،مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ،مجلد ٥٥ .
- ٦٣) فليبه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٦) : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان .
- ٦٤) قطامي ، محمد يوسف (٢٠٠١) : سيكولوجية التعلم الصفي ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن .
- ٦٥) كاسندرا اريكيز ،ريتشارد دوفور (٢٠١٥) : الادارة المدرسية قائد او منظومة ،مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٦٦) كاسندرا، اريكيز ،ريتشارد، دوفو (٢٠١٥) : الادارة المدرسية قائد ام منظومة ، دار مجموعة النيل العربية ،القاهرة.

- ٦٧) الكبيسي، صلاح الدين (٢٠١٥) : إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- ٦٨) اللوزي ، موسى سلامة وآخرون (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن.
- ٦٩) محمد، غادة محمد (٢٠٠٩) : الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع - دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٧٠) مخلوف، أسماء محمد السيد (٢٠١٥) : مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتطوير المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في ضوء نموذج أوليفر ، هيب وهوفمان ،مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر ،١٦٥٤، مجلد ٣.
- ٧١) مرزوق، محمد فاروق (٢٠١٢) : جودة برامج التعلم المستمر : تصور مقترح ، مجلة الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، جامعة القاهرة، مجلد ١ ، عدد ١ .
- ٧٢) مرعي، إبراهيم احمد (٢٠١٥) : مجتمعات التعلم المهنية ودورها في التحسين المدرسي في ضوء تبني بعض انماط القيادة المعاصرة، دار المسيرة للنشر ،عمان ،الأردن.
- ٧٣) مرعي، محمد السيد (٢٠١٥) : التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام والحكومي العربي ، القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر .
- ٧٤) معجم المصطلحات الإدارية (٢٠٠٧) : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ٧٥) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣) : أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الافراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال بمحافظة الدقهلية ،المجلة العلمية التجارة والتمويل ، مجلة كلية التجارة ،جامعة طنطا،مجلد ٢ ع ٢ .
- ٧٦) ملتون، كوكس (٢٠٠٧م). مقدمة لمجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسية، في: ملتون، كوكس، لاوري رتشلن: (محرر): إنشاء مجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسية، سلسلة اتجاهات جديدة في التعليم والتعلم (٢٦)، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- ٧٧) المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢) : ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٧٨) منير ، محمد مرسي (٢٠٠٥) : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ٧٩) المهوس ، وليد بن إبراهيم (٢٠٠٥) :التعلم التعاوني (تاريخه وتطوره واستراتيجياته وايجابياته وسلبياته)، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، مجلد حادي عشر ،كلية التربية جامعة حلوان .
- ٨٠) نافع، سعيد (٢٠١٦) : التفكير الاستراتيجي :صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات، المجلة العربية للدراسات التربوية ،٩٤، يوليو ٢٠١٦م.

٨١) النبوي، أمين (٢٠٠٧) : مجتمعات التعلم، مدخل للاعتماد الأكاديمي للمدارس، دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وهونج كونج وكوريا، ومدى إمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية والتنمية، ع. ٤١ .

٨٢) النبوي، امين محمد (٢٠٠٨) : مجتمعات التعلم المهنية ودورها في التحسين المدرسي في ضوء تبني بعض انماط القيادة المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .

٨٣) همشري عمر أحمد (٢٠٠١) : مدخل إلي التربية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

#### ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1) Alam, F. (2009). Perspectives on Practice Learning Organization and Development of Woman Managers in Pakistan. Human Resource Development International, 12(1): 105–114
- 2) Bennett, P. R., (2010 .(Effective strategies for sustaining professional learning communities Doctoral ProQuest Dissertations & Theses database dissertation). Retrieved from UMI No. 3397338.
- 3) Berends, Hans, Boersma, Kees, Weggeman, Mathieu. 2003 ،The Structuration of Organizational Learning, Human Relations, Vol. 56, No. 9, 1035-1056
- 4) 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
- 5) De wall , a.(2007)the characteristics of a high performance organisation (septemper 2006) available SSRN:http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN\_ID931873\_code418814.pdf?abstractid=931873.
- 6) Dirani, M Chamberlain, SN Shekar, AFM Islam, P Garoufalis, CY Chen Investigative ophthalmology & visual science 47 (11), 4756-4761،
- 7) education, England ,p65 McKenna, E, &, Beech, n, (2002), “Human resource management“، Pearson
- 8) Hirsh, Wendy, Eraut, Michael, 2007, The Significance of Work Place Learning for Individuals. Groups and Organization. www.skope.ox.al.uk-p37
- 9) Johnson, G., & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", Europe: 4th ed., prentice- Hall Inc,p31
- 10) jones:mental Models:An Interdisciplinary SYNTHESIS OF theory and Methods.Ecology and SOCIETY .16 (1)46
- 11) Kontoghiorghes, C; Susan, M. A and Pamela L. F, (2005), “Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance”, Working Paper 2005,188

- 12) Malianen,R,'Dingnostic tool for learning organizations The learningorganization" ,2001pp6
- 13) Marrapodi, J. (2003). Critical thinking and creativity: An overview and comparison of the theories. Unpublished ED7590 Critical thinking and adult, Providence, RI.
- 14) Marsick, Victoria, J.; Bitterman, Jeanne; van der Veen, Ruud (2000). From the Learning Organization to Learning Communities Toward a Learning Society Information Series-USA, 382.
- 15) Marsick, Victoria, J.; Bitterman, Jeanne; van der Veen, Ruud (2000). From the Learning Organization to Learning Communities Toward a Learning Society Information Series-USA, 382..
- 16) MICHEL GRUNDSTEIN , Le Management des Connaissances dans l'Entreprise, , [En ligne]. michel.grundstein - .pagespersoorange.fr/References/Rr050207.pdf juillet 2002, (consultéele 03-09-2014).
- 17) Morrow, Julie R., (2010). Teatchers, perception of professional learning communities as oppurtunities for promoting professional growth, unoublisherd phd Dissertation ,Appalachian state university ,North Carolina ,Usa.
- 18) Niyazi can:Developing activities of learing organizations in primary schools,African Journal of Business Management,Vol.5.No15,4Augu,2011,pp6256-6260
- 19) oliver ,D.F.,Hipp, K.K.,& Huffman,J.B.(2010). Assessing and analyzing schools .in K.K.hipp&J.B.huffman (Eds.) ,demystifying professional learning communities :school leadership at its best . lanham ,MD: rowman & littlefield
- 20) Posner, B. Z. (2002). The leadership challenge. 3rd. San Francisco.
- 21) Šmaižien, I., and Oržekauskas, P., (2006). Corporate Image Audit.Vadyba/Management. Vol. 1. P. 89.
- 22) Source: Al-Otaibi, S.M.S. (2000), "The Learning Organization : Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia", unpublished DBA, University of Hull, UK: 116
- 23) Source: James, C. (2003). "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics.
- 24) Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May 2003). MakingLearning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances inDeveloping Human Resources, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.

25) Williams ,George (2001)",Peter Senge and the Learning Organization,p4

26) Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. Human Resource Development Quarterly, 15(1) 31–55