

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة (٣٠٠) معلما ومعلمة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) فقرة، توزعت على (٧) مجالات وهي: (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، تمكين المعلمين/المعلمات من رؤية جماعية مشتركة، توفير فرص التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وإنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة). كما تضمنت سؤالاً مفتوحاً النهائية. وقد أظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٣)، وبدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات. وجاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين فئة الدراسات العليا من جهة وكل من فئتي الدبلوم والبيكالوريوس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الدبلوم والبيكالوريوس في تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وفي الدرجة الكلية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين كل من فئتي الدبلوم والدراسات العليا، وجاءت الفروق لصالح فئة الدبلوم في توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين فئة الخدمة من (٥ إلى أقل من ١٠) من جهة، وكل من فئتي الخدمة (أقل من ٥ سنوات)، ومن (١٠ فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخدمة (أقل من ٥ سنوات)، ومن (١٠ فأكثر) في تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين فئتي الخدمة (أقل من ٥ سنوات) ومن (٥ إلى أقل من ١٠)، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) في ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وأخيراً أظهرت النتائج أنّ أبرز سبل تفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات هي: تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية بأهمية الحاجة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس، لما له من أثر كبير في ذاته وكبير في آتاره، يجعل من المدرسة منظمة دائمة التعلم.

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدمت الباحثتان عددا من التوصيات من بينها: عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس وللمعلمين لتوضيح استراتيجيات المنظمة المتعلمة وكيفية تفعيله في المدارس، وضرورة إعادة هيكلة المدارس وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وإتاحة الحرية أثناء العمل والاتجاه نحو تقليص البيروقراطية، وتوجيه الاهتمام نحو أهمية استدامة التعلم.
الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، المنظمة المتعلمة، محافظة الليث.

Abstract:

The Degree of School Administration Practicing of The Learning Organization Strategies, in ALlith Strip Secondary Schools, and Ways to Activate them

This study aimed to identify how the school administration practices the strategies of the organization taught in the secondary schools in the province of Al Leith and the ways to activate them. To achieve the goals of the study, the two researchers used the descriptive survey - where a questionnaire was distributed to a sample study of (300) schoolteachers, both male and female. The finalized resolution was consisted of (37) paragraphs, distributed among (7) scopes: (First, to encourage cooperative and commutative education. Second, to enable teachers have a common collective vision, and to provide opportunities for permanent education. Besides, to provide strategic leadership that supports education, and to promote the dialogue and enquiry's standard. Finally, to connect the school with the external environment and to set up systems to share learning and knowledge). It also included and open-ended question. From the perspective of male and female teachers, the results of the total degree in the administration school that practices the strategies of the organization taught in the secondary schools in the province of Al Leith, have got an average account that reached (2.93) with an average estimate. The results also showed a statistically significant differences ($0.05 = \alpha$) due to the impact of gender in all areas. The differences were in favor of males. Furthermore, the results showed a statistically significant differences ($0.05 = \alpha$) between Graduate studies on the one hand and the Diploma and Bachelor on the other hand. The differences were in favor of the Diploma and Bachelor in encouraging collaborative and commutative education, in addition to the strategic leadership that supports learning. As well, in the connection between the school and the external environment, and in the total score. There were also

statistically significant differences ($0.05 = \alpha$) between the Graduate studies and the Diploma, and the differences were in favor of the diploma in providing opportunities for continuous education, and in promoting the standard of dialogue and inquiry. As well, the results showed a statistically significant differences ($0.5 = \alpha$) between the category of service from (5 to less than 10) on the one hand and each of the two categories of service) less than 5 years), and from (10 and more). The differences were in favor of each of the two categories of service(less than 5 years), and from (10 and more(in promoting the principle of dialogue and inquiry. Additionally, there were statistically significant differences ($0.5 = \alpha$) between the two categories of service)less than 5 years(to)less than 10), and the differences were in favor of the category of service)less than 5 years(in connecting the school to the external environment. From the perspective of male and female teachers, the results showed finally that the most prominent ways of activating strategies of the educated organization in the secondary schools in the province of Al Lith are: the development of consciousness and recognition of the administrative leadership of the importance and the need to adopt the concept of the educative organization in schools, because of its significant impact in itself and of its great effects, and because it makes from school a permanent organization for education.

In the light of the study's results, the two researchers presented a number of recommendations, including: training sessions and workshops for school administrators and teachers to illustrate the style of the educative organization and how to activate it in the schools. Also, the need to restructure schools, according to the strategies of the educative organization, and allow freedom during work and the trend toward reducing bureaucracy, and give attention to the importance of the sustainability of education.

Key Words: School Administration, Educative Organization, Province of ALLith.

خلفية الدراسة وأهميتها:

المقدمة:

تعد المدرسة أحد أهم ركائز التقدم والتطور العلمي، فالتقدم التكنولوجي والمعرفي وتقدم المجتمعات ورفقيها، انطلق من داخل أروقة المدرسة، التي تقوم بتربية النشء و اكتشاف العقول المبدعة وتنميتها لتحمل بعد ذلك رسالة المجتمع.

وتعد الإدارة المدرسية مجالاً متخصصاً، ينطلق من مجال أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة؛ حيث ترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً من حيث آلية عمل كل منهما، فكلاهما يتفقان على أهمية تحسين جودة المخرج (مصطفى، ٢٠٠٢). فالإدارة المدرسية هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي: عقلياً، وأخلاقياً، ووجدانياً، وجسمياً، لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه (دياب، ٢٠٠١).

كما أنها مجموعة عمليات وظيفية من تخطيط، وتنسيق، وتوجيه، تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العميرة، ٢٠٠٢).

وتتحدد فاعلية الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، فإن قدرة إدارة المدرسة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (أبو خطاب، ٢٠٠٨).

لقد فرض هذا العصر على جميع المنظمات، ومنها المنظمات التربوية؛ من مدارس وجامعات، تغيير ممارساتها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها، بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات التربوية، من خلال تطوير الأداء، وتوفير مخرجات كفاءة وملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع. كما إن مواجهة هذين التحديين الرئيسيين في مسيرة المنظمات التربوية يفرض عليها الأخذ بمفاهيم قيادة إدارية جديدة، محوراً التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم (سلطان والخضر، ٢٠١٠).

لذا فإنه يجب على المنظمات التربوية وخصوصاً المدرسة، أن تكون منظمات متعلمة قادرة على تجديد ذاتها؛ حتى تواكب هذه التغيرات، وتستطيع أن تلبي الاحتياجات المجتمعية المتغيرة بتغير العصر، وتغير احتياجاته ومتطلباته. ويعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة، التي تسهم في جعل المدرسة منظمة تعلم (زناتي، ٢٠٠٤).

وتعد المدرسة منظمة متعلمة عندما تتمحور حول مبدأ (التربية المستدامة) وعندما تؤمن بأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، وأن الجميع قابل للتعليم فالطالب والمعلم والمدير والأخصائي وولي الأمر جميعهم بحاجة إلى التعليم والتدريب والتنمية المهنية، وهي مدرسة تتمركز حول فكرة مجتمع مدرسي دائم التعلم (العدلوني، ٢٠٠٠).

ويدور مفهوم المنظمة المتعلمة حول قدرة المنظمة على أن تتعلم، وأن تكتسب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، وإلى تبني روح التفاعل والتعاون والتشارك في العمل، بشكل يسهم في تكوين الرأي السديد والمعلومات السليمة والدقيقة، ويحول أفراد المنظمة إلى طاقم يحب العمل بروح جماعية وينمي ويطور من نفسه باستمرار، بما اكتسبه من تجارب عبر الزمن. ويعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أوائل التسعينيات ويشير الرشدان (٢٠١١) إلى أن مفهوم المنظمات المتعلمة أصبح ذو أهمية كبيرة وله انعكاسات مهمة على مجالي التعليم والتعلم، وللكيانات التنظيمية والمؤسسات ومنظمات الأعمال على اختلاف مستوياتها وأهدافها. وهو بالتالي يقدم تحدياً كبيراً وبطرق مختلفة للممارسات التقليدية والأشكال البيروقراطية في الإدارة والتنظيم، والتي سادت عبر القرنين الأخيرين. ومن هذا التصور يمكن اعتبار مفهوم المنظمات المتعلمة بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة لمفاهيم المنظمات الحديثة.

وقد عرف سينج (Senge, 2004) المنظمة المتعلمة بأنها: منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض باستمرار؛ فهي التي توسع قدراتها باستمرار من أجل تكوين مستقبلها، وأيضاً هي المكان الذي يستطيع فيه الأفراد أن يكشفون باستمرار كيف يدعون واقعهم وكيف يغيرونه.

وقد عرفها مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 2004) (في: حشيش ومرتجى، ٢٠١١) بأنها: المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر.

وحول أهمية تبني فلسفة المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية فقد ذكر الطويل وعبابنة (٢٠٠٩) بأن المنظمة المتعلمة تشجع أعضائها على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء أكانت إيجابية أم سلبية، كذلك تثنى مهارات وقيم الجميع فتعامل كل الآراء على قدم المساواة وباحترام، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، وتشجيع التفكير الحر الذي يساعد على توليد حلول جديدة للمشكلات مما يزيد من الرضا الوظيفي، ويتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما يمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصهم.

ويشير السالم (٢٠٠٥) إلى أهمية المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية حيث إن منظمات التعلم تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأمور ستكون أفضل في المستقبل، وتهيئ المنظمات المتعلمة للعاملين مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة، وتقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول، ويتم احترام آراء كل شخص، وأن الكمية التي لا يستطيع تقديمها لا تتحدد أهميتها بمركزه الوظيفي، بل بما تملكه من أهمية في حد ذاتها.

وبات تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة من الضروريات الأساسية للإصلاح التربوي الشامل، حيث يستند مفهوم المنظمة المتعلمة إلى عديد من المفاهيم التي تحتاجها المدرسة اليوم مثل؛ الفعالية والتحسين المستمر والإبداع والعمل التعاوني والتطوير المهني المتكامل وكذلك التعلم المستمر. ومن الإجراءات اللازمة لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة: توفير الوقت اللازم للمدرسين للتأمل في العمل معاً، مثل توفير وقت مجدول أسبوعياً، وتوفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين العاملين في المدرسة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الإلكتروني، والتأكيد على سبل الحوار بدلاً من النقاش، والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاركة في المعتقدات، وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي، والتعلم في مجموعات صغيرة، حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير، وتعزيز المشاركة الانفعالية بين المدرسين (عبابنة، ٢٠٠٧).

وعلى الرغم من أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة في الميدان التربوي، ومناداة التربويين بضرورة تطبيقه، كمدخل إداري معاصر، إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتحويل المدرسة لمنظمة متعلمة ومن هذه المعوقات: التمسك بالأفكار القديمة ورفض التغيير، ثقافة المدرسة السائدة، وعدم انتظام المعلومات ودقتها، وعدم توافر الوقت، وعدم توافر الأموال الكافية لتحقيق التعلم، وتدني مستويات الدافعية لدى المعلمين، وعدم تقبل المعلمين لفلسفة التعلم الجماعي، وعدم اهتمام الإدارة بأفكار

المعلمين الذاتية، وعدم الانسجام بين رؤى المعلمين الخاصة بمستقبل المنظمة وما تحمله الإدارة من رؤى خاصة بهذا الشأن (السالم، ٢٠٠٥).

مشكلة الدراسة:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها، من خلال تبنيها فرص التعلم المستمر لأفرادها وإيمانها بمبدأ الحوار والاستفسار والعمل التشاركي التعاوني، وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المدرسة ببيئتها وكذلك إيجاد إستراتيجية داعمة للتعلم. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث وسبل تفعيلها.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟
٣. ما سبل تفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات؟

أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة فيما يأتي:

١. تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث.
٢. الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات لتفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

- الأهمية النظرية: تأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في الإضافة النظرية للمعرفة الموجودة حالياً حول ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.
- الأهمية العملية: تأمل الباحثان أن يكون في الدراسة فائدة عملية لمديري المدارس في ممارستهم لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارسهم.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يأتي:

- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة الليث محافظة الليث/ منطقة مكة المكرمة.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة الليث.
- حدود زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 1435/1434هـ.

التعريفات الإجرائية:

الإدارة المدرسية:

هي مجموعة الاستراتيجيات والأنشطة القائمة على المشاركة بين مدير المدرسة والمعلمين، للارتقاء بالأداء الإداري والمهني، من خلال التعلم المستمر وتحقيق مبدأ المشاركة والتعاون للوصول للمدرسة المتعلمة.

المدرسة كمنظمة متعلمة:

هي المدرسة التي تسعى باستمرار لتطوير ذاتها بتبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر، وتعمل على توسيع قدراتها، وتطلق المجال للمعلمين للتعلم من بعضهم البعض وكذلك الطلاب، وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر، وتنتقل من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم، لتحقيق أهدافها بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

استراتيجيات المنظمة المتعلمة:

لأغراض هذه الدراسة تم تعريف استراتيجيات المنظمة المتعلمة بأنها: هي تلك الأنشطة والوسائل التي تستخدمها الإدارة المدرسية للوصول إلى المدرسة المتعلمة، وتتمحور هذه الأنشطة تحت سبعة مجالات رئيسة وهي: (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة، توفير فرص التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة).

الدراسات السابقة:

أجرى جبران (٢٠١١) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٩) معلماً من أفراد عينة مقصودة. أما الأداة فهي استبانة من نوع ليكرت مكونة من جزأين: الأول يحتوي على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة، والثاني يحتوي على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: وصف المعلمون المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال المناخ على أعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني. وأورد المشاركون درجة متوسطة أيضاً للمدير كقائد تعليمي، حيث سجل مجالى بناء العلاقات والتشاركية معدلاً مرتفعاً. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.

أجرى عاشور (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) في المنظمة المتعلمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، والبالغ عددهم (٥٠٤٩)، منهم (٢٤٧) مديراً ومديرة، و(٤٨٠٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (١٥٠) مديراً ومديرة، و(٧٠٠) معلماً ومعلمة، من المجتمع الأصلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها اشتملت على (٥٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على

جميع المجالات وللأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، وذلك لجميع مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، باستثناء مجال التمكن الشخصي، وذلك لصالح حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، وذلك لجميع مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل.

وأجرى عباينة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف واقع درجة ممارسة العاملين (المعلمين و الإداريين) في المدرسة الأردنية الحكومية لضوابط المدرسة المتعلمة حسب إطار سينج الذي يتضمن (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي)، وتطوير أنموذج لتحويل هذه المدارس إلى منظمات متعلمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور استبانة أسماها "استبانة المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة"، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (١١٠٠) من العاملين في المدارس الأردنية في نهاية العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: يمارس العاملون في المدارس الأردنية الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة، وذلك لجميع الضوابط وللأداة ككل. تترتب الضوابط الخمسة تنازلياً حسب أوساطها الحسابية على النحو التالي: التمكن الشخصي، التفكير النظامي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في المدارس لجميع مجالات المدرسة كمنظمة متعلمة وللأداة ككل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وأجرى مولوي وآخرون (Moloi et al, 2006) دراسة هدفت إلى معرفة المكونات الأساسية اللازمة للمدارس لتعمل كمنظمات متعلمة، والتعرف تصورات المعلمين بخصوص هذه المكونات الأساسية، وتقديم توجيهات ربما يستخدمها المعلمون لتحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠٠) معلم موزعة على (٥٠) مدرسة: ((٢٠) مدرسة أساسية، و(٣٠) مدرسة ثانوية)، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتمثلت النتيجة الرئيسية فيما يلي: أن ضوابط منظمة التعلم الخمس (الإتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والعمل الجماعي، والتفكير النظامي) تدمج بعاملين وهما: المناخ التعاوني، والتي تكونت من (٧١) فقرة بعامل ثبات كرونباخ ألفا (٠,٩٧١). والمعتقدات الشخصية حول التزام المعلمين، والتي تكونت من (١٣) فقرة بعامل ثبات كرونباخ ألفا (٠,٧٥٢). فالمدرسة تصبح منظمة متعلمة من

خلال استخدام هذه الصواب الخمس بإيجابية، وهذه الصواب تدمج في العاملين السابقين.

وأجرى سيلينز وآخرون (Silins et al, 2002) دراسة في أستراليا هدفت إلى توضيح الخصائص والعمليات المعترف بها في المدارس الثانوية المتعلقة بمفهوم المدارس كمنظمات تعلم وتحديد جدوى هذا النهج. كجزء من مشروع بحثي استغرق ثلاث سنوات طبق على المدارس الثانوية في جنوب أستراليا وتاسمانيا. وقد بلغت عينة الدراسة (٢٠٠٠) مدرس ومدير مدرسة، تم اختيارهم من (٥٠) مدرسة ثانوية في جنوب أستراليا و (٤٦) مدرسة ثانوية في تاسمانيا. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة وقد تم تصميمها وفقا لمجالات المنظمة المتعلمة السبعة. وتم تحليلها باستخدام برنامج ليزر LISREL بالتحليل العاملي التأكيدي. وقد خلصت الدراسة بالنتائج التالية: استجابات أفراد عينة الدراسة أثبتت صحة تطبيق مفهوم منظمة التعلم في المدارس. وحدد أفراد العينة أربعة عوامل تساهم في فهم بناء منظمة التعلم في المدارس الثانوية في جنوب أستراليا وتاسمانيا، وهذه العوامل يمكن أن تستخدم للتمييز بين المدارس الثانوية من حيث تطورهم كمنظمات تعلم: الثقة والمناخ التعاوني، وأخذ المبادرات والمخاطر، والمهام المشتركة المحكمة، والنمو المهني المستمر.

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، لمواكبة المتغيرات العلمية والتكنولوجية العالمية، والتمكن من إعداد مخرجات بشرية ذات كفاءة عالية، كما يلاحظ اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدودها وعينتها. وبوجه عام استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة سواء في تحديد مشكلتها وأهدافها أو بناء أدواتها وتحليل وتفسير نتائجها.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة الليث.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (١٢٢٤) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث (محافظة الليث: تقع جنوب مدينة مكة المكرمة)، حيث توزعوا كالاتي: (٦١٣) معلماً و(٦١١) معلمة.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (٣٠٠) معلماً ومعلمة توزعت كالاتي:
(١٥٢) معلماً و(١٤٨) معلمة. حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث
بلغت نسبة العينة من المجتمع (٢٤,٥٠%). والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة
الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة:

النسبة	التكرار	الفئات	
50.7	152	ذكر	الجنس
49.3	148	أنثى	
2.3	7	دبلوم	المؤهل العلمي
91.7	275	بكالوريوس	
6.0	18	دراسات عليا	
40.7	122	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
31.3	94	من ٥ إلى أقل من ١٠	
28.0	84	من ١٠ فأكثر	
%100	300	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة للتعرف على درجة ممارسة الإدارة
المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث وسبل
تفعيلها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على
الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة عرضت على عدد من المحكمين من أعضاء
هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وذلك لإبداء ملاحظاتهم على الأداة من حيث: مدى
مناسبة الفقرات لما وضعت له، دقة الصياغة اللغوية للفقرات، مدى انتماء الفقرات
لمجالاتها، حذف غير المناسب من الفقرات، اقتراح مجالات أو فقرات مناسبة، دقة

صياغة الأسئلة، حذف الأسئلة غير مناسبة، إضافة أسئلة مناسبة، أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، ونقل بعضها الآخر إلى مجالات أخرى، وإضافة أسئلة مناسبة أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٣٧) فقرة، توزعت على (٧) مجالات وهي: (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة، توفير فرص التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة). كما تضمنت سؤالاً مفتوحاً نهائياً، وتتم الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (٣٠) معلماً ومعلمة حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا:

الاتساق الداخلي	المجالات
0.91	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي
0.91	تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة
0.89	توفير فرص التعلم المستمر
0.91	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
0.89	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.87	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
0.89	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة
0.97	الدرجة الكلية

متغيرات الدراسة:

١. المتغيرات المستقلة وهي:
 - الجنس، وله فئتان: ذكر، أنثى.
 - المؤهل العلمي، وله ثلاثة فئات: دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية
بمحافظة الليث: دراسة ميدانية

- سنوات الخدمة، وله ثلاثة فئات: أقل من ٥ سنوات، ٥ - أقل من ١٠ سنوات،
١٠ سنوات فأكثر.

٢. المتغير التابع:

- درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس
الثانوية.

المعالجة الإحصائية:

١. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية
لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث، وذلك
للفقرات ولالأداة ككل.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بمحافظة الليث حسب متغيرات الجنس،
والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين
المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات
والأداة ككل. تم أتبع باختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

٣. للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة، حول سبل تفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة في
المدارس الثانوية بمحافظة الليث، حيث تم دمج الإجابات المتشابهة، ووضعها
في جدول خاص يبين عدد تكرارها، ونسبها المئوية، فضلاً عن الإجابات غير
المتشابهة.

المعيار الإحصائي:

اعتمدت الباحثتان المعيار الإحصائي الآتي:

- ١ - أقل من ٢,٣٣ بدرجة قليلة.

- ٢,٣٣ - ٣,٦٦ بدرجة متوسطة.

- ٣,٦٧ - ٥ بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم م	الرتبة
متوسطة	1.001	3.14	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	٥	١
متوسطة	.967	3.03	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	١	٢
متوسطة	1.037	3.00	تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	٢	٣
متوسطة	1.038	2.95	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	٤	٤
متوسطة	.969	2.84	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	٧	٥
متوسطة	.975	2.82	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	٦	٦
متوسطة	.924	2.68	توفير فرص التعلم المستمر	٣	٧
متوسطة	.876	2.93	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (٣) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦٨-٣,١٤)، حيث جاء مجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٤)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٣)، وبدرجة متوسطة. بينما جاء مجال توفير فرص التعلم المستمر في المرتبة السابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثتان مجيء المجال الخامس (تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار) بالمرتبة الأولى إلى أنّ ثقافة التعلم في مدارسنا قائمة على المعلم لا تدعم النقاش الهادف، بل ربما تعتبره من الأمور التي تنقص من قدر المحاور في حين لم يستطع أن يوصل فكرته أو إذا كانت غير مقبولة بين أوساط المعلمين. لكن بشكل عام يتضح أن هناك اهتمام بتشجيع الحوار والنقاش وتبادل الخبرات والمعلومات بين المعلمين، لكن هذا الاهتمام يحتاج إلى تنمية وتطوير. كما تعزو الباحثتان مجيء المجال

الأول (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي) بالمرتبة الثانية إلى أن الثقافة التي يقوم عليها التعلم في مجتمعنا تشجع التنافس أكثر من التعاون، الأمر الذي يحول دون الاستفادة من أفكار الجماعة التي تكون في غالبها غاية في الأهمية، وكذلك أن نظام الترقيات والحوافز يعتمد على الأداء الفردي وليس الجماعي. في حين تغزو الباحثان مجيء المجال الثالث (توفير فرص التعلم المستمر) بالمرتبة السابعة والأخيرة إلى أن الإدارات المدرسية بمحافظة الليث تنظم الدورات التدريبية المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة، وكذلك قلّة تشجيع المعلمين ودعمهم لمواصلة تعلمهم العالي، وكذلك عدم توافر الوقت المناسب أو ربما عدم استغلال هذا الوقت إن توفر في التعلم.

وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات (٢,٩٣)، وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة جديد ولم يعمم بشكل كبير، وأن ممارسات الإدارة المدرسية في محافظة الليث تتشكل ضمن الإجراءات الروتينية اليومية، وتحتاج إلى بعض النشاطات الجديدة التي تجعل من المدرسة منظمة دائمة التعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أظهرت أن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس تقع في المتوسط ومن هذه الدراسات، دراسة (جبران، ٢٠١١) ودراسة (عاشور، ٢٠٠٩)، ودراسة (عبابنة، ٢٠٠٧).

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: تشجيع التعلم التعاوني التشاركي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تشجيع التعلم التعاوني التشاركي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	تشكيل الإدارة المدرسية فرقاً للعمل على جميع المستويات.	3.32	1.167	متوسطة
٢	٢	تختار الإدارة المدرسية أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم.	3.20	1.179	متوسطة
٣	٣	تمتلك فرق العمل الحرية والمرونة لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات.	3.10	1.151	متوسطة
٤	٤	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي.	3.07	1.183	متوسطة
٥	٥	تتيح الإدارة المدرسية المجال لأعضاء فرق العمل بتغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة.	2.96	1.222	متوسطة
٦	٦	تثق فرق العمل في أن توصياتها وقراراتها يتم الأخذ بها من قبل الإدارة.	2.84	1.194	متوسطة
٧	٧	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتها.	2.75	1.193	متوسطة
		تشجيع التعلم التعاوني التشاركي ككل	3.03	.967	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي) قد تراوحت ما بين (٢,٧٥-٣,٣٢)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "تشكيل الإدارة المدرسية فرقاً للعمل على جميع المستويات"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: "تختار الإدارة المدرسية أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٦) والتي تنص على: "يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتها"، بالمرتبة السابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥)، وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارات المدرسية توفر جواً من المشورة وأن رأي الجماعة أقوى، لكن يلاحظ أنها تعتد في آرائها ويحتاج هذا الأمر إلى التوازن والتنسيق.

المجال الثاني: تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين المعلمين/
المعلمات من رؤية جماعية مشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	تؤكد رؤية المدرسة على تبادل المعرفة بين المعلمين/ المعلمات.	3.10	1.154	متوسطة
٢	١٠	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على التشجيع والإبداع.	3.08	1.210	متوسطة
٣	٩	تتيح الإدارة المدرسية للمعلمين/ للمعلمات حرية اختيار ما يروونه مناسباً عند تنفيذ واجبات العمل.	3.03	1.196	متوسطة
٤	١٢	تكرم الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على المبادرات التي يقدمونها والأفكار التطويرية التي يقترحونها.	2.92	1.277	متوسطة
٥	٨	تدعو الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات للمشاركة في تحديد رؤيتها للمستقبل.	2.88	1.179	متوسطة
		تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة ككل	3.00	1.037	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني (تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة) قد تراوحت ما بين (٢,٨٨ - ٣,١٠)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على: "تؤكد رؤية المدرسة على تبادل المعرفة بين المعلمين/ المعلمات"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على: "تشجع الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على التشجيع والإبداع" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٨) والتي تنص على: "تدعو الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات للمشاركة في تحديد رؤيتها للمستقبل"، بالمرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تهتم بأهداف المدرسة وتسعى إلى أن تكون الأهداف واقعية، ليتسنى إنجازها بشكل أفضل، لكن هذا الاهتمام يحتاج إلى تنمية بشكل أكبر، وذلك لأن درجة توافر هذا الجانب متوسطة في الإدارات المدرسية.

المجال الثالث: توفير فرص التعلم المستمر:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توفير فرص التعلم المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	يتم مساعدة المعلمين/ المعلمات للتعلم من بعضهم البعض والاستفادة من التجارب.	2.94	1.165	متوسطة
٢	١٤	تسمح الإدارة المدرسية للمعلمين/ للمعلمات بتحديد المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم المستقبلية.	2.89	1.076	متوسطة
٣	١٦	يتعامل المعلمين/ المعلمات مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	2.84	1.124	متوسطة
٤	١٣	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات وقتاً من أجل التعلم والتطوير.	2.83	1.124	متوسطة
٥	١٧	يتم مكافأة المعلمين/ المعلمات الذين يقبلون على التعلم.	2.37	1.224	متوسطة
٦	١٥	يستطيع المعلمين/ المعلمات الحصول على الأموال من أجل دعم تعلمهم وتطوير إمكانياتهم.	2.20	1.136	قليلة
		توفير فرص التعلم المستمر ككل	2.68	.924	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (توفير فرص التعلم المستمر) قد تراوحت ما بين (٢,٢٠ - ٢,٩٤)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على: "يتم مساعدة المعلمين/ المعلمات للتعلم من بعضهم البعض والاستفادة من التجارب"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على: "تسمح الإدارة المدرسية للمعلمين/ للمعلمات بتحديد المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم المستقبلية" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (١٥) والتي تنص على: "يستطيع المعلمين/ المعلمات الحصول على الأموال من أجل دعم تعلمهم وتطوير إمكانياتهم"، بالمرتبة السادسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٠)، وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية غالباً ما تتهرب من المشاكل حيث تعتبرها من معيقات التعلم، ويحتاج ذلك إلى توجيه الاهتمام لمختلف الإدارات المدرسية للاستفادة من المشكلات التي تواجهها باعتبارها فرصاً للتعلم.

المجال الرابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٠	تزويد الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات بالمعلومات والقرارات الجديدة التي تخص العمل.	3.14	1.224	متوسطة
٢	٢١	تؤمن الإدارة المدرسية بمبدأ التمكين لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	2.97	1.217	متوسطة
٣	٢٣	تحرص الإدارة المدرسية على ضمان مطابقة أفعالها مع قيم المدرسة.	2.94	1.192	متوسطة
٤	١٩	تدعم الإدارة المدرسية طلبات المعلمين/ المعلمات بخصوص فرص التعلم والتدريب.	2.87	1.190	متوسطة
٥	٢٢	تبحث الإدارة المدرسية باستمرار عن فرص التعلم وتحسين إمكانيات المعلمين/ المعلمات.	2.83	1.205	متوسطة
		القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم ككل	2.95	1.038	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) قد تراوحت ما بين (٢,٨٣ - ٣,١٤)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على: "تزويد الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات بالمعلومات والقرارات الجديدة التي تخص العمل"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على: "تؤمن الإدارة المدرسية بمبدأ التمكين لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٢٢) والتي تنص على: "تبحث الإدارة المدرسية باستمرار عن فرص التعلم وتحسين إمكانيات المعلمين/ المعلمات"، بالمرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تؤمن فعلاً بمشاركة المعلمين لتنفيذ رؤية المدرسة وخططها، لكن يبقى ذلك دون المستوى المطلوب ويحتاج الأمر إلى اهتمام أكبر.

المجال الخامس: تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٧	تتعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين/ المعلمات باحترام.	3.46	1.222	متوسطة
٢	٢٨	يعمل المعلمين/ المعلمات على بناء الثقة فيما بينهم من خلال التواصل والعمل المشترك.	3.30	1.178	متوسطة
٣	٢٦	يتبادل المعلمين/ المعلمات المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	3.14	1.212	متوسطة
٤	٢٤	تحفز الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على طرح وجهات نظرهم والاستفسار عن وجهات النظر الأخرى.	2.93	1.201	متوسطة
٥	٢٥	تعزز الإدارة المدرسية مبدأ الإصغاء لوجهات نظر الآخرين قبل الحكم عليها.	2.89	1.123	متوسطة
		تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار ككل	3.14	1.001	متوسطة

يبين الجدول (٨) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس (تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار) قد تراوحت ما بين (٢,٨٩ - ٣,٤٦)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على: "تتعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين/ المعلمات باحترام"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على: "يعمل المعلمين/ المعلمات على بناء الثقة فيما بينهم من خلال التواصل والعمل المشترك" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص على: "تعزز الإدارة المدرسية مبدأ الإصغاء لوجهات نظر الآخرين قبل الحكم عليها"، بالمرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ الإدارات المدرسية تدرك أهمية التعامل باحترام مع المعلمين وأنه هو أساس نجاح سير العملية التربوية. وكذلك سمت الإسلامي الذي يتمتع به مجتمعنا المحافظ.

المجال السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ربط المدرسة بالبيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣١	تدعو الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات لعدم إغفال وجهة نظر الطلبة.	2.99	1.121	متوسطة
٢	٢٩	تساعد الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة.	2.91	1.149	متوسطة
٣	٣٠	تحرص الإدارة المدرسية على أخذ وجهات نظر أولياء الأمور في قراراتهم المختلفة.	2.75	1.095	متوسطة
٤	٣٢	تشجيع الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	2.62	1.191	متوسطة
		ربط المدرسة بالبيئة الخارجية ككل	2.82	.975	متوسطة

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس (ربط المدرسة بالبيئة الخارجية) قد تراوحت ما بين (٢,٦٢ - ٢,٩٩)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على: "تدعو الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات لعدم إغفال وجهة نظر الطلبة"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على: "تساعد الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٣٢) والتي تنص على: "تشجيع الإدارة المدرسية المعلمين/ المعلمات على تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى"، بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية لا تؤمن بالمنافع التي قد تقدمها المؤسسات الخارجية، كذلك اهتمام الإدارات في الأساس منصب على أن يتابع المعلم طلابه داخل المدرسة وكذلك قلة توافر الوقت للقيام والاستفادة من هذا النشاط.

المجال السابع: إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٥	تحتفظ الإدارة المدرسية ببيانات حديثة عن مهارات وقدرات المعلمين/ المعلمات.	2.94	1.153	متوسطة
٢	٣٣	تستخدم الإدارة المدرسية الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات وعقد الاجتماعات.	2.91	1.164	متوسطة
٣	٣٦	تتيح الإدارة المدرسية للمعلمين/ للمعلمات فرصة الاطلاع والتعرف على الدروس والتجارب التي مروا بها للاستفادة منها.	2.89	1.185	متوسطة
٤	٣٤	تسهل الإدارة المدرسية للمعلمين/ للمعلمات الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	2.86	1.145	متوسطة
٥	٣٧	توجد لدى الإدارة المدرسية نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي للمعلمين/ للمعلمات والأداء المتوقع.	2.62	1.111	متوسطة
		إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة ككل	2.84	.969	متوسطة

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس (إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة) قد تراوحت ما بين (٢,٦٢ - ٢,٩٤)، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على: "تحتفظ الإدارة المدرسية ببيانات حديثة عن مهارات وقدرات المعلمين/ المعلمات"، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على: "تستخدم الإدارة المدرسية الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات، وعقد الاجتماعات" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٣٧) والتي تنص على: "توجد لدى الإدارة المدرسية نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي للمعلمين/ للمعلمات والأداء المتوقع"، بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وبدرجة متوسطة. وتغزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تميل إلى الاجتماعات المغلقة، واعتقادها بأن الاجتماعات المفتوحة تأخذ وقتاً كبيراً، الأمر الذي يتطلب منهم الاهتمام

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية
بمحافظة الليث: دراسة ميدانية

بهذا الجانب، لیتسنی لجميع المعلمین المشاركة وإبداء ملاحظاتهم حول الأنظمة المستجدة في المعرفة والتعلم.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بمحافظة الليث حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بمحافظة الليث حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة:

الدرجة الكلية	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	توفير فرص التعلم المستمر	تمكين المعلمين/المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	الجنس		
3.30	3.19	3.13	3.61	3.33	2.95	3.45	3.44	س	ذكر	الجنس
.815	.894	.964	.831	1.014	.998	.953	.883	ع		
2.54	2.49	2.50	2.66	2.56	2.40	2.54	2.61	س	أنثى	المؤهل العلمي
.762	.916	.883	.930	.910	.751	.912	.866	ع		
3.58	3.26	3.68	3.86	3.80	3.36	3.40	3.71	س	دبلوم	المؤهل العلمي
.678	.914	.641	.772	.653	.703	.872	.649	ع		
2.95	2.86	2.84	3.16	2.98	2.69	3.02	3.07	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.854	.943	.950	.976	1.022	.915	1.031	.946	ع		
2.36	2.33	2.17	2.66	2.24	2.21	2.63	2.29	س	دراسات عليا	المؤهل العلمي
1.026	1.242	1.134	1.261	1.060	.965	1.136	1.028	ع		
3.06	2.95	2.98	3.36	3.09	2.75	3.09	3.18	س	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
.920	1.005	1.055	1.051	1.099	1.015	1.044	.965	ع		
2.68	2.64	2.55	2.80	2.70	2.50	2.75	2.78	س	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
.695	.797	.826	.857	.846	.698	.878	.765	ع		
3.01	2.90	2.89	3.21	3.03	2.77	3.16	3.12	س	١٠ سنوات فأكثر	سنوات الخدمة
.943	1.064	.956	.982	1.103	.988	1.145	1.114	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة بمحافظة الليث بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات والأداة ككل جدول (١٢).

جدول (١٢) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على مجالات تقديرات أفراد عينة الدراسة بمحافظة الليث والأداة ككل:

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج= .364 ح=0.000	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	43.332	1	43.332	59.287	.000
	تمكين المعلمين/المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	55.341	1	55.341	63.996	.000
	توفير فرص التعلم المستمر	18.868	1	18.868	24.540	.000
	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	38.544	1	38.544	43.139	.000
	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	59.588	1	59.588	80.908	.000
	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	23.805	1	23.805	29.276	.000
	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	31.996	1	31.996	39.502	.000
الأداة ككل						
المؤهل العلمي ويلكس= .894 ح=0.003	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	8.652	2	4.326	5.919	.003
	تمكين المعلمين/المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	1.460	2	.730	.844	.431
	توفير فرص التعلم المستمر	5.129	2	2.565	3.335	.037
	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	9.866	2	4.933	5.521	.004
	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	4.674	2	2.337	3.173	.043
	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	9.256	2	4.628	5.692	.004
	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	3.330	2	1.665	2.056	.130
الأداة ككل						
الخبرة ويلكس= .929 ح=0.090	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	3.597	2	1.799	2.461	.087
	تمكين المعلمين/المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	3.095	2	1.548	1.790	.169
	توفير فرص التعلم المستمر	1.496	2	.748	.973	.379
	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	3.326	2	1.663	1.861	.157
	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	9.256	2	4.628	6.284	.002
	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	5.368	2	2.684	3.301	.038
	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	1.996	2	.998	1.232	.293
الأداة ككل						
الخطأ	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	214.880	294	.731		

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية
بمحافظة الليث: دراسة ميدانية

		.865	294	254.239	تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	
		.769	294	226.054	توفير فرص التعلم المستمر	
		.893	294	262.683	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	الكلية
		.736	294	216.528	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	
		.813	294	239.061	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	
		.810	294	238.133	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	
		.598	294	175.917	الأداة ككل	
			299	279.392	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	
			299	321.358	تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة	
			299	255.511	توفير فرص التعلم المستمر	
			299	322.230	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	
			299	299.654	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	
			299	284.377	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	
			299	280.687	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	
			299	229.471	الأداة ككل	

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات. وجاءت الفروق لصالح الذكور. وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى عدم تشابه الظروف البيئية والأنشطة التي يقوم بها المدرء والمهام التي يقومون بها ذكوراً أو إناثاً لذا فكانت استجابة أفراد العينة متشابهة تبعاً لمتغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيابنة (٢٠٠٧) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة، وإنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٣).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات باستثناء مجالي تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٤).

جدول (١٣) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي:

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	المتوسط الحسابي		
			3.71	دبلوم	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي
		.65	3.07	بكالوريوس	
	*.78	*1.43	2.29	دراسات عليا	
			3.36	دبلوم	توفير فرص التعلم المستمر
		.67	2.69	بكالوريوس	
	.48	*1.14	2.21	دراسات عليا	
			3.80	دبلوم	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
		.82	2.98	بكالوريوس	
	*.73	*1.56	2.24	دراسات عليا	
			3.86	دبلوم	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
		.70	3.16	بكالوريوس	
	.50	*1.20	2.66	دراسات عليا	
			3.68	دبلوم	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
		.84	2.84	بكالوريوس	
	*.67	*1.51	2.17	دراسات عليا	
			3.58	دبلوم	الدرجة الكلية
		.63	2.95	بكالوريوس	
	*.59	*1.22	2.36	دراسات عليا	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتبين من الجدول (١٣) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين دراسات عليا من جهة وكل من دبلوم وبكالوريوس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من دبلوم وبكالوريوس في تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، و القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وفي الدرجة الكلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين دبلوم ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح دبلوم في توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار.

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية
محافظة الليث: دراسة ميدانية

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين حملة البكالوريوس وحملة ما بعد البكالوريوس لا يتلقون نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة، وأن الإدارة المدرسية تفرق بينهم في التعامل. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباينة (٢٠٠٧)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، أعلى من البكالوريوس). وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة عاشور (٢٠٠٩) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٤) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي		
			3.36	أقل من ٥ سنوات	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
		*.57	2.80	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
	*.42	.15	3.21	من ١٠ فأكثر	
			2.98	أقل من ٥ سنوات	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
		*.43	2.55	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
	.34	.09	2.89	من ١٠ فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتبين من الجدول (١٤) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين فئة الخدمة من ٥ إلى أقل من ١٠ من جهة وكل من فئتي الخدمة أقل من ٥ سنوات، ومن ١٠ فأكثر، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخدمة أقل من ٥ سنوات، ومن ١٠ فأكثر في تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين فئتي الخدمة أقل من ٥ سنوات ومن ٥ إلى أقل من ١٠، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة أقل من ٥ سنوات في ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.

وتعزو الباحثتان تلك النتائج إلى أنّ المعلمين (فئة الخدمة أقل من ٥ سنوات) يرون أنّ استراتيجيات المنظمة المتعلمة مفهوم حديث بالنسبة لهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباينة (٢٠٠٧) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة. وكذلك تختلف مع نتائج دراسة جبران (٢٠١١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العينة المفحوصة تعزى لمتغير الخبرة.

السؤال الثالث: "ما سبل تفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية، لاستجابات المعلمين والمعلمات، حول سبل تفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث، وقد استجاب على هذا السؤال (٢١١) معلماً ومعلمة من أصل (٣٨٥) معلماً ومعلمة، حيث تمّ دمج الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد درجة سبل التفعيل، تمّ استخدام المعيار الآتي:

١. النسبة المئوية ٧٠% فما فوق بدرجة مرتفعة.

٢. النسبة المئوية ٤٥% إلى أقل من ٧٠% بدرجة متوسطة.

٣. النسبة المئوية أقل من ٤٥% بدرجة متدنية.

وقد حصلت الباحثتان على (٨) فقرات، تمثل سبل تفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية، والجدول رقم (١٥) يبين ذلك.

درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية
بمحافظة الليث: دراسة ميدانية

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية لسبيل تفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس
الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات (ن = ٢١١):

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية بأهمية الحاجة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس، لما له من أثر كبير في ذاته وكبير في آثاره يجعل من المدرسة منظمة دائمة التعلم.	١٨٥	%٨٨	مرتفعة
٢.	القيام بدورات تدريبية ودروس وورش عمل دورية لمدراء المدارس وللمعلمين كذلك، يتم فيها توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة ودواعي تطبيقه في المدارس الثانوية.	١٦١	%٧٦	مرتفعة
٣.	اختيار مدراء المدارس بناءً على الكفايات والمهارات الضرورية التي يتطلبها هذا المنصب المهم.	١٥٩	%٧٥	مرتفعة
٤.	تبني برنامج يقوم بتوفير تعليم عالي لكافة مدراء المدارس.	١٤٦	%٦٩	متوسطة
٥.	ضرورة اعتماد نظام اللامركزية الإدارية حيث يسمح ذلك للمدراء باتخاذ القرارات المهمة التي لا تحتاج إلى وقت، وينمي ذلك سرعة في التعامل مع المتغيرات الطارئة.	١٣٩	%٦٦	متوسطة
٦.	تطوير إمكانات المدارس واحتياجاتها وتوفير المستلزمات الضرورية، مثل الحواسيب وغرف خاصة للاجتماعات وغير ذلك...	١٢٩	%٦١	متوسطة
٧.	تشجيع ورعاية التعلم الجماعي لما له من أثر في تنمية الفرد والطاقت والمدرسة ككل.	١١٥	%٥٥	متوسطة
٨.	رعاية التغيير والاستعداد له.	١١٠	%٥٢	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (١٥) أنّ أبرز سبيل تفعيل ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات هي: "تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية بأهمية الحاجة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس، لما له من أثر كبير في ذاته وكبير في آثاره، يجعل من المدرسة منظمة دائمة التعلم"، وقد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت على (١٨٥) تكراراً، وبنسبة مئوية

مقدارها (٨٨%) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على: "القيام بدورات تدريبية وورش عمل دورية لمدرء المدارس وللمعلمين كذلك، يتم فيها توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة ودواعي تطبيقه في المدارس الثانوية"، بالمرتبة الثانية، فقد حصلت على (١٦١) تكراراً بنسبة مئوية مقدارها (٧٦%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً، تلتها الفقرة: "اختيار مدرء المدارس بناءً على الكفايات والمهارات الضرورية التي يتطلبها هذا المنصب المهم"، بالمرتبة الثالثة، إذ حصلت على (١٥٩) تكراراً، وبنسبة مئوية مقدارها (٧٥%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً، في حين أنّ الفقرة "رعاية التغيير والاستعداد له" قد حصلت على (١١٠) تكراراً بنسبة مئوية بلغت (٩%)، وبدرجة متوسطة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن التقدم بالتوصيات التالية:

١. عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس وللمعلمين لتوضيح ممارسات المنظمة المتعلمة وكيفية تفعيلها في المدارس.
٢. ضرورة إعادة هيكلة المدارس وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
٣. إتاحة الحرية أثناء العمل والاتجاه نحو تقليص البيروقراطية.
٤. توجيه الاهتمام نحو أهمية استدامة التعلم.
٥. توجيه الاهتمام نحو أهمية أنظمة مشاركة التعلم.
٦. توجيه الاهتمام نحو العمل الجماعي، والتفكير النظمي.
٧. العمل على توفير الميزانيات اللازمة من قبل الإدارات العليا، لدعم استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة داخل المدارس.

المراجع:

المراجع العربية:

جبران، علي محمد. (٢٠١١). "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج ١٩، ع ١، ٢٧-٤٥٨.

دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

الرشدان، يحيى. (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول "منظمات متميزة في بيئة متجددة" ٢٥-٢٧/١٠/٢٠١١، جامعة جدارا، استرجع بتاريخ ١٩/٥/٢٠١٣

<http://jordanits.org/jtsn/index.php/technology/electronics/86>

زناتي، أمل. (٢٠٠٤). تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٥). منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

سلطان، سوزان أكرم والخضر، ضحى حيدر. (٢٠١٠). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الطويل، هاني وعبابنة، صالح. (٢٠٠٩). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عاشور، محمد علي. (٢٠٠٩). تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة الساتل، السنة الثالثة، العدد السابع، ١١٥-١٤٦، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

عبابنة، صالح. (٢٠٠٧). "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية.

العدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٠). "مدرسة المستقبل، الدليل العملي"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، الدوحة، قطر.

العميرة، محمد حسن. (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ للنشر.

المراجع الأجنبية:

Moloi, K0C & Grobler, B0R & Graveet. (2٠٠6). Educators' perceptions of the school as a learning organization in the Vanderbijlpark-North District, South Africa, South African Journal of Education, Vo 22, No. 2, 88-94.

Senge, P.M. (2004). The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday.

Silins , Halia & Zarins , Silja & Mulford , Bill. (2002). "What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools?". International Education Journal, Vol. 3, No. 1, 24-32.