

تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة

د. محمد علي عاشور*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (بيترسينج) 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.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي 2008-2009، والبالغ عددهم (5074)، منهم (274) مديراً ومديرة، و(4800) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (150) مديراً ومديرة أي ما نسبته (14.5%)، و(700) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (60.7%) من المجتمع الأصلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته بعد التأكد من صدقها وثباتها اشتملت على (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التفكير النظامي، التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، بناء رؤية مشتركة، والتعلم الجماعي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات وللاداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق دالة 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.
- عدم وجود فروق دالة 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.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها أن تتبنى المدارس الأردنية نموذج المنظمة المتعلمة وفقاً لضوابط سينج.

خلفية الدراسة:

تواجه المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنواعها في الوقت الراهن الكثير من الضغوطات والتحديات والمخاطر التي تهدد احتمالات تحقيقها لأهدافها، هذا ولقد فرضت التغيرات المتسارعة التي حدثت في القرن الحادي والعشرين مثل ثورة المعلومات والاتصالات واقعا جديدا على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها، فظهرت نتيجة لذلك حاجة هذه المؤسسات إلى التطوير والتحديث من خلال عمليات التعلم الدائم والمستمر، حيث برزت فكرة حاجة المؤسسات إلى التحول نحو منظمات التعلم بحيث تتميز بالعمل والتفكير الجماعي اعتمادا على مبدأ التعلم مدى الحياة (البكري، 2006). ولقد أوجدت هذه المستجدات أوضاعا جديدة أجبرت هذه المؤسسات إلى تبني مفاهيم وممارسات إدارية جديدة من أجل التكيف مع هذه المستجدات والمتغيرات، مثل التعلم النظمي، والمنظمة المتعلمة (سويدان، 2002).

وإذا أريد لهذه المنظمات أن تحافظ على بقاءها واستمرارها و لكي تنجح في ظل هذه المستجدات والمتغيرات، فإنها تحتاج إلى البحث عن أساليب وطرق جديدة من خلال التحول إلى منظمات متعلمة (العطية، 2003). ويلاحظ أن فكرة المنظمة المتعلمة انتقلت من ميدان التجارة والصناعة إلى ميدان المؤسسات التربوية، مع ضرورة أن تتحول هذه المؤسسات سواء كانت مدارس أو كليات متوسطة أو معاهد أو جامعات إلى منظمات متعلمة، لتكون لديها القدرة على البقاء والمنافسة وكذلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية (فيليه والسيد، 2005).

ولكي توأكب المدارس هذه المتغيرات كان من أولى التصورات المقترحة مدرسة المستقبل، والتي من المؤمل أن تطبق على الساحة التربوية والتعليمية وان يتم تطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة التي

يتمحور عملها حول مبدأ التربية المستدامة، أي أن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة، وأن الجميع لديه القابلية للتعلم (عبد القادر، 2000). وفي هذا السياق شدد كل من هاريس وتاسل (Harris and Tassel, 2003) على أن المدرسة المطورة مهنيًا هي المدرسة المتعلمة. كما أكد ديفس واليسون (Davies and Allison, 2001) على أن أهم الاتجاهات لإعادة تنظيم المدارس هو العمل على جعل المدرسة مجتمع دائم التعلم.

ولكي تتطور المؤسسات التربوية فإنها تحتاج إلى الاهتمام بتطوير الجانب المهني لتعزيز قدرات العاملين لديها وإحداث ثقافة التطوير المستمر، لإحداث التغيير المنشود. حيث تبدأ المدرسة في البحث عن آليات وطرق واستراتيجيات جديدة، لنجاحها في تحقيق أهدافها (عبد القادر، 2000).

ويبين سكريبر وزملائه (Skribner et al., 1999) إلى ضرورة أن تمتلك المدرسة مجموعة من الخصائص حتى تصبح مدرسة متعلمة، مثل الاهتمام بتطبيق مجموعة من القيم والأعراف المشتركة، مع التركيز على المصلحة العامة للمدرسة. ولقد أحدث عالم الإدارة بيتر سينج (Peter Senge) ثورة في مفهوم المنظمة المتعلمة (The Learning Organization) وخصوصًا كتابه الضابط الخامس: الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) الذي صدر عام 1990، والذي اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفارد عام 1997 من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة. وقد صدر كتاب سينج عام 1994 الذي شاركه في التأليف سباركس (Sparks)، حيث بدأ تطبيق ضوابط سينج الخمسة في المنظمات الإدارية. ثم قدم سينج أيضًا كتابه المدارس التي تتعلم (Schools That Learn)، وهو كتاب ميداني تطبيقي تم فيه بيان مجموعة من القصص للمدارس التي طبقت مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة كما بينها سينج (Senge 1990, 2000) وهذه الضوابط هي:

1- التفكير النظامي (Systems Thinking): وهو مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات المتشابكة في عملية التعلم ضمن مجموعة ضوابط مدرسية تربطها أسس وقوانين وإجراءات محددة، تساهم في إحداث التغيير المطلوب في العملية التعليمية والتي تبنى على اتخاذ قرارات هادفة ومحددة.

2- التمكن الشخصي (Personal Mastery): وهو قدرة المدراء والمعلمين والعاملين العلمية والمهنية اللازمة لنقل المعرفة والقيم والاتجاهات المرغوب فيها إلى الطلبة، وتجريب كل الاستراتيجيات الممكنة لتسهيل عملية تعلم الطلبة، من خلال توفير برامج وأنشطة تساهم في تنمية هؤلاء العاملين مهنيًا، ودعم عمليات التعلم الفردي والجماعي.

3- النماذج الذهنية (Mental Models): هي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور والاتجاهات التي يمتلكها العاملون في المدرسة من معلمين وإداريين نحو أنفسهم وعلمهم ونحو طلابهم، مما تساهم في التأثير الإيجابي على ممارستهم لأعمالهم المدرسية

4- بناء رؤية مشتركة (Building Shared Vision): وهي الصورة الجماعية التي يمتلكها العاملون في المدرسة لما ستكون عليه مدرستهم في المستقبل، من خلال تطبيق مجموعة من الضوابط التي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة، ويكمن الاستفادة من هذه الرؤى عن طريق تكوين مجموعات نقاش باستخدام شبكة الانترنت والبريد الالكتروني والمواقع الالكترونية.

5- التعلم الجماعي (Team Learning): وهو عملية تنظيم وتطوير قدرات وإمكانات العاملين في المدرسة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التعلم، وسعي جميع المتعلمين إلى استغلال الإمكانيات والفرص التعليمية المتاحة داخل المدرسة وخارجها، ضمن منظومة تعلم حديثة ومتطورة.

6- ولقد أوضح سينج وزملاؤه (Senge et al., 2000) أن هذه الضوابط تشكل برنامجاً طويل المدى يمارسه الأفراد والجماعات في المدرسة، من أجل تحسين قدراتهم التعليمية، ويمكن أن تتم عملية التعلم المدرسي داخل غرفة الصف، وداخل المدرسة، وفي المجتمع المحلي. حيث ينظر إلى المدرسة هنا على أنها مجتمع متعلم، لا مدرسة تقليدية، بل تسعى المدرسة إلى مواجهة التحديات التي تحول دون تطبيق مفهوم التعلم الدائم والمستمر، كما أنها تبحث عن الكيفية التي تمارس فيها أعمالها ووظائفها بحكمة وذكاء.

ولقد اتجهت المنظمات التي تسعى إلى التطوير في تغيير أعمالها وممارساتها، كما تنبّهت إلى ما طرحه بيتر سينج منذ عام 1990 بطرح آرائه لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، حيث تم تطبيق هذه الضوابط في مجال الإدارة العامة في المؤسسات الصناعية والتجارية، ثم تنبّهت المؤسسات التربوية إلى هذا التحول، لإحداث التغيير المطلوب لتصبح منظمات متعلمة، مما يساهم في تحسين أدائها ورفع مستوى مخرجاتها (Argyris, 1999).

ولقد تنبّه سينج إلى فكرة التعلم المنظمي لاحقاً بالرغم من أن هذا المصطلح قد عرفه هيربرت سايمون (Herbert Simon) لأول مرة عام 1953 (Endlik, 2001)، وعرفه سايمون بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات النظامية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل جميع العاملين في المنظمة، وعرفه أارجريس وشون (Argyris and Schon, 1978) بأنه علم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، في حين عرفه فويل وليلز (Foil and Lyles, 1985) بأنه عملية تحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة. ويمكن القول بأن التعلم النظامي مجموعة من العمليات والإجراءات والوسائل التي

تتخذها المنظمة على مستوى العاملين والمنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرجوة (Bent, 1999).

ولبيان مفهوم المنظمة المتعلمة فإنه يتعين نقل المعرفة إلى داخل المنظمة، ونشرها بين العاملين، وتحويل هذه المعرفة والاستفادة منها في ممارسات جديدة داخل المنظمة، والسعي لتحقيق التوازن الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، والسعي لتحقيق مستوى معين من التغيير والتكيف المطلوب داخل المنظمة بما يتناسب مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة (Collinson, and Cook, 2001). ويرى إيمانز (Emants) بان التعلم النظمي في المنظمات المتعلمة يساهم في تحسين أداء المعلمين وتشجيعهم على التعلم المستمر في مجتمع مدرسي قادر على التعلم النظمي (Dafour, 1997 ; Rands, 2003).

وحتى يتم إحداث النقلة النوعية في المدارس، فلا بد من انتهاز سياسة واضحة وخطط مدروسة لإحداث الإصلاح المدرسي المطلوب، وان تسعى إلى توفير بيئة مدرسية تشجع على التعلم النظمي (السالم، 2005). وقد أكد بيتر سينج على الجانب الإنساني في المنظمة المتعلمة وعلى الدور الذي يمكن أن يقوم به الأفراد، بحيث يكون هناك نمط من التفكير الموحد والطموح الجماعي، بحيث ينطلق الجميع من خلال العمل الجماعي والتفكير النظمي، وممارسة النماذج الذهنية المتنوعة التي تساهم في تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة (Senge, 1990). ولم يقتصر تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة على الدور الإنساني، بل تعدى ذلك إلى إدخال البعد المكاني الذي يتواجد به الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق هدف محدد (Garvin, 1993).

وحتى توأكب المؤسسات التربوية هذا التطور بدأ الأردن بالتركيز على التطوير التربوي، حيث عقد مؤتمر التطوير التربوي الأول عام 1987 (مركز التدريب التربوي، 1994). وفي ظل التغيرات والتطورات العالمية تنبّهت وزارة التربية والتعليم إلى إعطاء هذا الجانب أهمية كبيرة لوضع رؤية تربوية مستقبلية للنظام التربوي الأردني، حيث عقد "منتدى التعليم في أردن المستقبل" في شهر أيلول سبتمبر من عام (2002) (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2002). كما بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيق مشروع متكامل للتطوير التربوي وهو مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي (Educational Reform for Knowledge Econom)، حيث تم تطبيق هذا المشروع على مرحلتين مدة كل مرحلة خمس سنوات ابتداء من منتصف عام (2003) (عماد الدين، 2004).

لذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط بيتر سينج (Peter Senge) في المنظمة المتعلمة.

الدراسات السابقة:

لقد تزايدت الدراسات التي اهتمت بتحويل المدرسة كمنظمة متعلمة تزايدت وأصبح هناك توجه عام لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة مثل دراسة دافور (Dufour, 1997)، وبراندت (Brandt, 2003)، وإيمانتر (Imants, 2003)، وبانغ (Pang, 2005). وسيتم استعراض بعض الدراسات التي تناولت تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة ومن هذه الدراسات:

أجرى زاديروكو (Zaderyako, 2000) دراسة في ولاية مونتانا الأمريكية هدفت إلى تحديد العوامل الضرورية لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، حيث شملت عينة الدراسة جميع الإداريين والمعلمين في ثلاث مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة. كما تم استخدام برامج تدريس غير تقليدية في مختلف الصفوف، ثم تم تحليل نتيجة هذه التجربة، وتوصلت الدراسة إلى أن بناء المدرسة المتعلمة يعتمد على تغيير طرق تفكير العاملين في هذه المدارس من حيث توفير وقت مناسب للتعليم المنظمي، وزيادة مشاركة العاملين في تسيير أعمال المدرسة، وتطبيق أسلوب القيادة التحولية، والعمل بروح الفريق، وتغيير ثقافة المدرسة، وحسن اختيار العاملين، وإيجاد مناخ عمل منظمي.

وفي دراسة كيلي (Kelly, 2001) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة في احد المدارس المهنية في مدينة لوس انجلوس الأمريكية، حيث استخدم الباحث الاستبانة التي تشمل على معايير سينج في المنظمة المتعلمة واشتملت على (12) مشاركاً من العاملين في المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معدلات التعلم وفق معايير سينج في المنظمة المتعلمة جاءت مقبولة في ضابط التمكن الشخصي، وضابط النماذج الذهنية، وضابط التعلم الجماعي، ولم تحقق نتائج مقبولة في بقية الضوابط.

وقد أجرى العطارى وعيسان (2003) دراسة هدفت إلى تقديم إطار نظري حول المدرسة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج التحليلي النظري من خلال دراسة الأدب النظري المتعلق بالمنظمة المتعلمة والمدرسة المتعلمة وخصائصها، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي لوضع تصور لتحويل فكرة المدرسة المتعلمة إلى منظومة واقعية لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وخلصت الدراسة إلى أن تخصص الوضع السائد في معظم المدارس في ضوء مفهوم التعليم المنظمي يوحي بان المدارس العربية لا تعكس خصائص المدرسة المتعلمة.

وأجرى ديوار ووتجتون (Dewar & Wittington, 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى معرفة مؤسسات تطوير الموارد، ومؤسسات التدريب والتعليم، ومؤسسات التعليم الإلكتروني،

وتطبيقها لمفهوم المنظمة المتعلمة، إضافة إلى قياس مدى نجاحها في التحول إلى منظمات متعلمة، واستخدم الباحثان أسئلة مكتوبة أرسلت عبر البريد الإلكتروني لجميع الشركات والمؤسسات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتضمن خصائص المنظمة المتعلمة، استجاب منها (157) مؤسسة، وأظهرت النتائج إلى أن أكثر من ثلثي هذه المؤسسات يرغب في التحول إلى منظمات تعلم، كما أن 50% من هذه المؤسسات حاولوا تقويم مؤسساتهم وفقاً لمعايير المنظمة المتعلمة، كما أن غالبية هذه المؤسسات تسعى إلى استخدام أساليب تطويرية لتصبح منظمات تعلم.

وفي دراسة كمبرل (Kemple, 2003) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المدارس الثانوية العليا في ولاية نيومكسيكو الأمريكية لضوابط سينج الخمسة، واستخدم الباحث الاستبانة التي وزعت على المعلمين والإداريين في (90) مدرسة كبيرة العدد، و(90) مدرسة صغيرة العدد، وطلب تعبئة الاستبانة من قبل المدير وثلاثة معلمين من كل مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المدارس لمعايير سينج جاء بدرجة متوسطة، وان تقديرات المدراء أعلى من تقديرات المعلمين، كما أن تقديرات المدارس الصغيرة أعلى من تقديرات المدارس الكبيرة.

وفي دراسة ثومبسون وزملاؤه (Thompson & et al., 2004) التي هدفت إلى معرفة تأثير مديري المدارس في إيجاد المجتمعات المدرسية المتعلمة، والتي أجريت في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، واستخدم الباحثون أسلوب المقابلة مع ستة مدراء، وتم توزيع استبانة اشتملت (40) فقرة على المعلمين تقيس الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المدارس تطبق الضوابط الخمسة بدرجة كبيرة، وكان ترتيب هذه الضوابط كما تمارسها هذه المدارس على النحو التالي: الرؤية المشتركة، التمكّن الشخصي، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، والتفكير النظامي.

كما أجرت دورتي (Dougherty, 2005) دراسة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المجتمعات المهنية المتعلمة وتحصيل الطلبة، وشملت الدراسة (80) مدير مدرسة من المدارس ذات الأداء المرتفع والمدارس ذات الأداء المتوسط، مستخدمة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات مديري المدارس ذات الأداء المرتفع لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة، بينما جاءت تصورات المديرين في المدارس ذات الأداء المتوسط بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مجالي الرؤية المشتركة والتفكير النظامي ولصالح المدارس ذات الأداء المرتفع.

أما دراسة اتكنسون (Atkinson, 2005) التي هدفت إلى التعرف على المدارس كمنظمات متعلمة وإمّاج التكنولوجيا في عملية التعليم، حيث أجريت هذه الدراسة في مدارس ولاية أوكلاهوما الأمريكية، واستخدم فيها الاستبانة، وشملت الدراسة (218) معلماً و(23) مديراً، وتوصلت إلى وجود

علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بين المدرسة كمجتمع تعلم وإدماج التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم، كما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

وللتعرف على الكيفية التي يمكن فيها تحويل المدارس العادية إلى مدارس متعلمة وفق ضوابط سينج، أجرى بانغ (Pang, 2005) دراسة في مدينة هونج كونج، شملت (850) معلماً في عشرة مدارس متوسطة وعشرة مدارس ثانوية، واستخدمت فيها الاستبانة، وأظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً بين المدارس في تطبيقها لضوابط المنظمة المتعلمة، وأظهرت أيضاً أن ضابط التمكين الشخصي الأكثر تطبيقاً في هذه المدارس وقلها تطبيقاً ضابط النماذج الذهنية.

كما أجرى العباينة (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب ضوابط سينج، حيث شملت جميع العاملين في المدارس الحكومية الأردنية للعلم الدراسي 2006/2005، وشملت الدراسة (70) معلماً و(174) إدارياً، واستخدمت فيها استبانته مكونة من (59) فقرة، وقد توصلت إلى أن ممارسة العاملين لضوابط سينج جاء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الضوابط الخمسة على النحو التالي: التمكين الشخصي، التفكير المنظمي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإداريين، ومستوى المدرسة لصالح المدارس الأساسية، والنوع الاجتماعي لصالح الإناث.

وأجرت البكري (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي بمدارس سلطنة عمان وبرز معوقاته، مستخدمة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة شملت المدراء والمعلمين من كافة مناطق سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي وعدم توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق هذا المفهوم، وينقص هذه المدارس الثقافة التنظيمية بالتعلم التنظيمي، وغياب التوعية اللازمة لدى المدراء والمعلمين بمبادئ التعلم التنظيمي.

وفي دراسة تينوتو (Tenuto, 2006) بعنوان "إيجاد التعلم المنظمي باستخدام التطور المهني المدرسي من أجل تطبيق برنامج التطوير المدرسي المستمر"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات معلمي المدارس الثانوية في ولاية أيداهو الأمريكية من خلال التطوير المهني المستمر كأحد وسائل التغيير المدرسي، وشملت الدراسة تدريس مساق كمتطلب من متطلبات التخرج ويتضمن التعلم الجماعي، وركزت على بيان دور المعلمين كباحثين وقادة، وتوصلت إلى أن التطوير المهني المستمر للمعلمين يمكن أن يكون أساسياً في التحول إلى منظمة متعلمة، وقد أظهر المشاركون في الدراسة روح المنافسة بين الزملاء من خلال العمل ضمن فريق ذو فعالية عالية، وقد أشار المعلمون إلى إن

التطوير المهني المدرسي هو الأساس في التحول إلى منظمة متعلمة وفقاً لضوابط سينج، بحيث يتم التركيز على وجود معلمين كباحثين، وممارسة ضابط التعلم الجماعي، والتركيز على الرؤية المشتركة للمدرسة، وإيجاد دافعية عالية للتفكير النظامي.

من خلال استعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وإمكانية تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس اتضح أن هذه الدراسات التي تم استعراضها هدفت إلى تحديد العوامل الضرورية لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، وهدفت بعضها إلى تقييم إطار نظري حول المدرسة المتعلمة، وإلى مدى معرفة مؤسسة التدريب والتطوير المهني وقدرتها على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وإلى التعرف على مدى تأثير مديري المدارس في إيجاد المجتمعات المدرسية المتعلمة، وإلى التعرف على العلاقة بين المجتمعات المهنية المتعلمة وتحصيل الطلبة، وإلى إيجاد التعلم النظامي باستخدام التطوير المهني المدرسي. كما أن معظم الدراسات استخدمت الاستبانة التي وزعت على عينة من المدراء والمعلمين والعاملين في المدارس، والتي تم استخدامه في هذه الدراسة، واستخدمت بقية الدراسات الأسلوب الوصفي، والبعض الآخر التجريبي والاستطلاعي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما تصورات المدراء والمعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق مبادئ سينج في المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- 3- ما مقترحات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على إمكانية تطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد كما يتصورها المدراء والمعلمون.
- 2- التعرف على الفروق الفردية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في إمكانية تطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- 3- التعرف على المقترحات التي يقدمها المدراء والمعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد حول إمكانية تطبيق ضوابط بيتر سينج في المنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الكشف عن الإمكانيات المتاحة لدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة.
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، والأخذ بنتائج هذه الدراسة لتساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتطبيق هذا المفهوم لما له من انعكاسات ايجابية على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية.

تعريف المصطلحات:

المنظمة المتعلمة: هي تلك المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي وع وجود رؤية مشتركة بحيث يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة وفعالية.

مدراء المدارس الثانوية: هم الأشخاص المعينون مدراء للمدارس الثانوية والمحددة مهامهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي 2008-2009 والبالغ عددهم (247) مديراً ومديرة، و(4800) معلماً ومعلمة،

وقد بلغت العينة (150) مديراً ومديرة أي ما نسبته (60.7%)، و(700) معلم ومعلمة أي ما نسبته (14.5%). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيراتها.

الجدول (1)

عدد أفراد عينة الدراسة ونسبتهم حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي (الجنس)	مدرء	ذكر	53.4
		أنثى	46.6
		المجموع	100
	معلمون	ذكر	54.3
		أنثى	45.7
		المجموع	100
المؤهل العلمي	مدرء	بكالوريوس	0.00
		أعلى من بكالوريوس	100
		المجموع	150
	معلمون	بكالوريوس	64.3
		أعلى من بكالوريوس	35.7
		المجموع	100
سنوات الخبرة	مدرء	1 - 5	20
		أكثر من 5 - 10	28.7
		أكثر من 10	51.3
		المجموع	100
	معلمون	1 - 5	17.2
		أكثر من 5 - 10	45.7
		أكثر من 10	37.1
		المجموع	100
المجموع الكلي		850	

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع المنظمة المتعلمة تكونت من (62) فقرة، بعد التأكد من صدقها وثباتها لتصبح (58) فقرة بعد عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة آل البيت، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة لبعض الفقرات، وكذلك مدى انتماء الفقرات للمجالات المحددة.

وقد تم توزيع فقرات الأداة على خمسة مجالات هي: التفكير النظامي ويظم (13) فقرة، ومجال التمكن الشخصي ويظم (10) فقرات، ومجال النماذج الذهنية ويضم (13) فقرة، ومجال بناء رؤية مشتركة ويظم (10) فقرات، ومجال التعلم الجماعي ويظم (12) فقرة. وقد اعتمد الباحث مقياساً خماسياً وفقاً لتدرج ليكرت لمعرفة تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمات المتعلمة وهو: (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً)، وأعطيت الأوزان التالية: (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

وللتأكد من ثبات الأداة تم بتطبيقها على عدد من المدراء بلغ (25) من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين واستخرج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، وتم احتساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2)

المجال	ثبات الإعادة (اختبار ت)	الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
التفكير النظامي	0.88	0.85
التمكن الشخصي	0.82	0.85
النماذج الذهنية	0.88	0.88
بناء رؤية مشتركة	0.88	0.78
التعلم الجماعي	0.86	0.85
الأداة ككل	0.95	0.94

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم الثبات الكلية للأداة مرتفعة حيث بلغ معامل الارتباط (0.95)، كما بلغ معامل الاتساق الداخلي (0.94)، مما يعني أن أداة الدراسة صالحة للقياس، ومقبولة لغايات إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وكرونيباخ ألفا، واستخدام تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة، عرضها ومناقشتها:

عرض نتائج السؤال الأول: ما تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط بيتر سينج في المنظمة المتعلمة؟

للإجابة عن هذه السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، في كل مجال، على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، على كل مجال من مجالات الدراسة وذلك كما في الجدول (2):

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التصور على كل مجال والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	1	التفكير النظمي	3.48	0.83	متوسطة
2	5	التعلم الجماعي	3.47	0.79	متوسطة
3	3	النماذج الذهنية	3.45	0.90	متوسطة
4	2	التمكن الشخصي	3.15	0.97	متوسطة
5	4	بناء رؤية مشتركة	2.98	1.12	متوسطة
المتوسط الحسابي للمجالات ككل			3.30	متوسطة	

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

جاءت المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة ما بين (2.98-3.48)، وتعكس جميعها تصورات بدرجة (متوسطة) كما يراها المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في تطبيق مجالات ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (التفكير النظمي) بمتوسط حسابي (3.48)، وجاء بعدة مجال (التعلم الجماعي) بمتوسط حسابي (3.47)، يليه

مجال (النماذج الذهنية) بمتوسط حسابي (3.45)، ثم مجال (التمكن الشخصي) بمتوسط حسابي (3.15)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (بناء رؤية مشتركة) بمتوسط حسابي (2.98).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن واقع درجة تصور المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاء بدرجة متوسطة، أي أنه يمكن رفع درجة التصور إلى درجة أكبر من خلال تطوير النظام التربوي، وكذلك من خلال نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن مستقبلاً وخاصة بين المدراء والمعلمين، بحيث يتم الوصول إلى المدرسة التي يتطلع إليها المجتمع الأردني. ويلاحظ من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن ضابط (التفكير النظامي) جاء بدرجة كبيرة واحتل المرتبة الأولى مما يوحي بأن المدراء والمعلمين يرون أن هذا الضابط له من الأهمية الكبرى التي تساهم في تطبيق ضوابط سينج في المدارس الثانوية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة ضابط (بناء رؤية مشتركة) مما يعني أن هذا الضابط يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتوعية لتطبيق ضوابط المنظمة، ويحتاج أيضاً إلى زيادة وعي المدراء والمعلمين به للتمكن المدرسة الأردنية من تطبيق ضوابط سينج.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة وعلى النحو التالي:

1. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (التفكير النظامي): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً (التفكير النظامي)

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	3	ينظر العاملون إلى المشكلات المدرسية على أنها نتاج لظروف معينة.	3.66	1.13	كبيرة
2	2	ينظر العاملون إلى المدرسة على أنها مجتمع مصغر من المجتمع المحلي المحيط.	3.59	1.07	كبيرة
3	12	يعتقد العاملون في المدرسة على أن أي سلوك تربوي داخل المدرسة ينتج عن مجموعة من المؤثرات فسي محيط العمل.	3.56	1.02	كبيرة

كبيرة	1.09	3.53	ينظر العاملون في المدرسة إلى أن المدرسة تفوق حجمها في إمكاناتها وتطلعاتها.	7	4
متوسطة	1.11	3.49	يطور العاملون في المدرسة قدراتهم لتناسب مع الظروف والمعطيات الجديدة.	6	5
متوسطة	1.09	3.43	يدرك العاملون في المدرسة أهمية الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمة لإحداث التغيير المنشود.	5	6
متوسطة	1.03	3.33	ينظر العاملون في المدرسة على أن التصدي للازمات والظروف الجديدة فرصا للتعلم والتدريب.	9	7
متوسطة	1.18	3.26	يتمتع الإداريون بمهارات جمع وتصنيف وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدرسة.	8	8
متوسطة	1.17	3.25	يسعى العاملون في المدرسة إلى إدراك تأثير تعاملهم وممارساتهم مع الطلبة.	1	9
متوسطة	1.08	3.23	تسعى إدارة المدرسة إلى تحفيز وتعزيز الأساليب والطرق الإبداعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	13	10
متوسطة	1.05	3.19	تسفيد المدرسة من التصدي للضغط والمشكلات التي تواجه العاملين في تعزيز عملية التعلم.	11	11
متوسطة	1.23	2.67	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين كونهم قادة تربيون.	4	12
متوسطة	1.30	2.98	ينظر إلى البيئة المحيطة بالمدرسة على أنها بيئة تعلم خارجية يجب الاستفادة منها.	10	12

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة على فقرات المجال تراوحت بين (2.98-3.66) وانحراف معياري تراوح بين (1.13-1.30). وجاءت الفقرة "ينظر العاملون إلى المشكلات المدرسية على أنها نتاج لظروف معينة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة (كبيرة)، وجاءت الفقرة "ينظر إلى البيئة المحيطة بالمدرسة على أنها بيئة تعلم خارجية يجب الاستفادة منها" في المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (2.98) بدرجة (متوسطة). كما يتضح من الجدول أن الفقرات من (1-4) عكست تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة (كبيرة)، وعكست الفقرات من (5-12) درجة (متوسطة).

ويلاحظ أن فقرات هذا المجال حصلت وبمتوسط حسابي (3.48)، ويقابل درجة تصور (متوسطة)، حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المدرء والمعلمين يدركون أهمية التفكير النظمي والذي له أهمية كبيرة في تطبيق مفهوم وضوابط المنظمة المتعلمة، وأن المدرسة مجتمع مصغر وكل ما يحدث في المدرسة إنما هو نتاج لما يدور حولها، ويدرك المدرء والمعلمون على أن البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة هي بيئة تعلم، ويلاحظ هنا أن فقرات هذا المجال جاءت في المرتبة الأولى وحصلت على تصورات بدرجة (متوسطة)، ويدل ذلك على أن عملية التفكير في تطبيق المفاهيم الجديدة المتعلقة في تحويل المدارس الأردنية إلى منظمات متعلمة تحتاج المزيد من الوعي والفهم لمثل هذا التحول إلى منظمة متعلمة.

2. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (التعلم الجماعي): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث مرتبة تنازليا (التعلم الجماعي)

الرتبة	الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	5	يستخدم الإداريون أساليب متنوعة ومشجعة للتواصل مع العاملين.	3.47	1.09	متوسطة
2	9	يسود الجو المدرسي العمل بروح الفريق.	3.46	1.12	متوسطة
3	1	توجد علاقات تشاركيه وعمل جماعي بناء بين العاملين.	3.32	1.18	متوسطة
4	3	تنتشر الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق المدرسي.	3.26	1.10	متوسطة
5	7	يوجد استعداد عالي لدى العاملين بالعمل الجاد والدعوب.	3.24	1.18	متوسطة
6	12	تدعم إدارة المدرسة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم والتعليم.	3.22	1.25	متوسطة
7	2	تنتشر روح تبادل الأدوار والمساندة بين أعضاء الفريق المدرسي.	3.20	1.10	متوسطة

متوسطة	1.20	3.17	يستثمر العاملون الأخطاء من تنفيذ المهام لتكون فرص تعلم للآخرين.	4	8
متوسطة	1.25	3.10	يتبادل المعلمون الخبرات والزيارات الصفية بشكل مستمر.	11	9
متوسطة	1.30	3.07	يسعى العاملون إلى معرفة أوقات تنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني والمشاركة فيها.	8	10
متوسطة	1.45	2.91	يتعاون المعلمون مع المعلم الجديد ويقدمون له الدعم اللازم.	10	11
متوسطة	1.40	2.88	يلتقي العاملون بشكل دوري لتبادل الآراء والخبرات لتطوير الأداء المدرسي.	6	12

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة على فقرات المجال تراوحت بين (2.88-3.47) وانحراف معياري تراوح بين (1.09-1.40). وجاءت الفقرة "يستخدم الإداريون أساليب متنوعة ومشجعة للتواصل مع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة (متوسطة)، وجاءت الفقرة "يلتقي العاملون بشكل دوري لتبادل الآراء والخبرات لتطوير الأداء المدرسي" في المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (2.88) بدرجة (متوسطة). كما يتضح من الجدول أن جميع الفقرات لمجال التعلم الجماعي عكست تصورات بدرجة (متوسطة). وقد احتلت فقرات هذا المجال المرتبة الثانية من بين مجالات الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإداريين في المدارس لديهم القدرة على استخدام أساليب اتصال ناجحة للتواصل مع العاملين في المدرسة، ويدرك المدرء والمعلمون أن أي تطبيق لمفهوم جديد يتعلق بالمدارس الأردنية يحتاج إلى تعلم وتدريب بشكل جماعي ليكتب له النجاح، ويحتاج إلى أن يلتقي العاملون في المدرسة بشكل دوري للتشاور والتفاهم، ويدل أيضاً على أن المدرء والمعلمون يدركون أن عمليات التطوير المدرسي الناجح تحتاج إلى العمل الجماعي المشترك.

3. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (النماذج الذهنية): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث مرتبة تنازليا (النماذج الذهنية)

الرتبة	الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	4	يشعر العاملون في المدرسة بوجود حوار مهني بناء يخدم المصلحة العامة.	3.31	1.20	متوسطة
2	5	يسود العلاقة بين الزملاء جو من الثقة والصراحة والاحترام المتبادل.	3.29	1.25	متوسطة
3	3	يرحب العاملون بالمناقشات أوجهه للتنمية المهنية المستمرة.	3.11	1.24	متوسطة
4	9	تشجع المدرسة وجهات النظر المتعددة والمناقشات الاهدفة.	3.10	1.32	متوسطة
5	1	تهيئ المدرسة جو مناسب لتقديم آراء متقاربة تشمل قضايا تربوية مختلفة.	3.08	1.19	متوسطة
6	2	يستخدم العاملون طرق اتصال متعددة تركز على أنماط تعلم متعددة.	2.99	1.17	متوسطة
7	7	ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم بحماس ونجاح.	2.73	1.26	متوسطة
8	13	يطرح العاملون القضايا التي تهم العمل دون خوف أو تردد.	2.79	1.22	متوسطة
9	6	تسعى المدرسة إلى تحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار.	2.65	1.26	متوسطة
10	11	يتعلم العاملون من الأخطاء التي يرتكبونها والاستفادة منها في عملية التطوير.	2.60	1.23	قليلة
11	12	يسود جو من التفاهم والتقارب في وجهات النظر حول القضايا المطروحة.	2.45	1.19	قليلة
12	10	يسعى العاملون إلى مناقشة القضايا والممارسات المتعلقة بالعمل.	2.43	1.18	قليلة
13	8	يركز العاملون على فهم الفروق بين عملية التعلم والتعليم.	2.42	1.17	قليلة

تشير النتائج الواردة في جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.31-2.42) بانحراف معياري تراوح بين (1.20-1.17)، حيث احتلت الفقرة " " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) بدرجة (متوسطة)، واحتلت الفقرة "يركز العاملون على فهم الفروق بين عملية التعلم والتعليم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) بدرجة (قليلة)، حيث احتلت فقرات هذا المجال الرتبة الثالثة من بين مجالات الدراسة. كما بينت النتائج أن تصورات المدرء والمعلمين في مجال (النماذج الذهنية) جاءت كما يلي:

- حصلت الفقرات من (1-9) على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.31 - 2.65) حيث تقابل تصور بدرجة (متوسطة)، في حين حصلت الفقرات من (10-13) على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.60-2.40) وتقابل تصور بدرجة (قليلة).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن النماذج الذهنية المتعددة وتبادل الآراء والأفكار يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير، ويحتاج العاملون في المدرسة إلى أن يكون بينهم حوار فكري بناء يخدم المصلحة العامة، لكي يكونوا قادرين على مواكبة التطورات التي تحدث على الساحة التربوية وخاصة على صعيد المدرسة، مما يؤدي إلى توحيد الآراء والأفكار وفق منهج وأسلوب عمل نموذجي ومتفق عليه، لكي يكتب له النجاح، وخاصة لتحويل المدرسة العادية في الأردن إلى مدرسة متعلمة، وفق ضوابط سينج.

4. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (التمكن الشخصي): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني مرتبة تنازلياً (التمكن الشخصي)

الرتبة	رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	5	تولي المدرسة اهتماماً كبيراً في التنمية المهنية للعاملين.	4.11	0.90	كبيرة
2	3	تزود إدارة المدرسة العاملين بفرص التعلم اللازمة لتحسين أدائهم وممارساتهم.	3.93	0.99	كبيرة

كبيرة	1.03	3.58	يسعى المعلمون إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصهم.	1	3
متوسطة	1.17	3.38	تتوفر الرغبة لدى العاملين في البحث عن فرص التعلم داخل وخارج محيط المدرسة.	7	4
متوسطة	1.16	3.37	يستخدم العاملون البرمجيات وقواعد البيانات لخدمة العملية التعليمية والإدارية في المدرسة.	2	5
متوسطة	1.29	3.14	يواكب العاملون التطورات والمستجدات الحديثة لتعزيز عملية التعلم والتعليم.	9	6
متوسطة	1.34	3.05	يبحث العاملون عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائهم وأعمالهم.	4	7
متوسطة	1.39	2.84	يتم حث العاملين على التعلم المستمر لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	10	8
متوسطة	1.32	2.76	يهتم العاملون بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة أعمالهم.	8	9
متوسطة	1.35	2.74	يستخدم العاملون التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأعمال الإدارية والتعليمية.	6	10

يتضح من ما يلي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (4.11- 2.74) بانحراف معياري (0.90-1.35)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تولي المدرسة اهتماما كبيرا في التنمية المهنية للعاملين" بمتوسط حسابي (4.11) بدرجة (كبيرة)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يستخدم العاملون التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأعمال الإدارية والتعليمية" بمتوسط حسابي (2.74) ويعكس درجة (متوسطة) لتصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في تطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة. ولمعرفة التفاصيل المتعلقة بتصورات المدراء والمعلمين أظهرت فقرات هذا المجال ما يلي:

- حصلت الفقرات من (1-3) على متوسطات تراوحت بين (4.11-3.58) وتقابل تصورات بدرجة (كبيرة)، وحصلت الفقرات من (4-10) على متوسطات تراوحت بين (3.38-2.74) وتقابل تصورات بدرجة (متوسطة).

ويلاحظ أن فقرات مجال التمكن الشخصي حصلت على المرتبة الرابعة من حيث درجة التصور كما يراه المدرء والمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15)، ويقابل درجة تصور (متوسطة) حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التمكن الشخصي لدى العاملين في المدرسة وخاصة المدرء والمعلمين ما زال بدرجة متوسطة، ويمكن زيادة عملية التمكن الشخصي لديهم من خلال التدريب والتعليم والتوعية بضوابط المنظمة المتعلمة ومحاولة تطبيق هذه الضوابط في المدارس الحكومية التي يعملون بها.

5. النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (بناء رؤية مشتركة): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً (بناء رؤية مشتركة)

الرتبة	الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	4	يعتبر العاملون أن نجاح المدرسة في مهمتها نجاح للجميع.	3.45	1.10	متوسطة
2	6	تركز الرؤية المدرسية على تعلم الطلبة.	3.38	1.13	متوسطة
3	1	يتم بناء رؤية وأهداف مشتركة للمدرسة بالتعاون مع جميع العاملين.	3.36	1.11	متوسطة
4	3	تهدف اجتماعات المعلمين إلى التركيز على تحقيق نتائج تعليمية نوعية.	3.33	1.10	متوسطة
5	7	يشارك جميع العاملين في المشاركة في السلطة وتحمل المسؤولية.	3.32	1.09	متوسطة
6	2	يؤمن العاملون بالرؤية التي تساهم في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.	3.31	1.13	متوسطة
7	5	تناقش الخطة التطويرية المتعلقة بالمدرسة مع جميع العاملين.	3.29	1.15	متوسطة
8	9	تتم مراجعة الرؤية المدرسية بشكل دائم ومستمر.	3.25	1.20	متوسطة

متوسطة	1.18	3.15	يعي جميع العاملين في المدرسة طبيعة الرؤية الخاصة للمدرسة.	10	9
متوسطة	1.29	3.07	يلتزم جميع العاملين بتحقيق مبادئ المدرسة التربوية والاجتماعية.	8	10

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتطبيق مبادئ سينج في المنظمة المتعلمة على فقرات المجال تراوحت بين (3.07-3.45) وانحراف معياري تراوح بين (1.10-1.29). وجاءت الفقرة "يعتبر العاملون أن نجاح المدرسة في مهمتها نجاح للجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) بدرجة (متوسطة)، وجاءت الفقرة "يلتزم جميع العاملين بتحقيق مبادئ المدرسة التربوية والاجتماعية" في المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.07) بدرجة (متوسطة)، وقد احتلت فقرات هذا المجال على المرتبة الخامسة والأخيرة من بين مجالات الدراسة الخمسة. ويتضح من الجدول أن جميع الفقرات مجال "بناء رؤية مشتركة" عكست تصورات بدرجة (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن رؤية المدراء والمعلمين لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة في مدارسهم يحتاج إلى بناء رؤية مشتركة واضحة لديهم، وأن أي نجاح يتم لتطوير المدرسة هو نجاح لكل العاملين في المدرسة، بحيث يتم تبادل الآراء والأفكار التي تساهم في نجاح تطبيق هذا النوع الجديد من منظمات التعلم، وخاصة نقل هذا النموذج الجديد إلى مدرسة أردنية عادية يتطلب وجود رؤية مستقبلية يشترك فيها جميع العاملين ومن لهم علاقة في المدرسة وخاصة المدراء والمعلمين، لكي تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، كما تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لمتوسطات العينات المستقلة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن وجود فروق بين المتوسطات تعزى لمتغيرات أفراد عينة الدراسة، و (LSD) وفق المتغيرات المختلفة للتحقق من دلالة الفروق بين هذه المتوسطات كالاتي:

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الثاني فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، لبيان تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، حسب متغيرات الدراسة وعلى النحو التالي:

1. متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى):

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) وعلى جميع مجالات الدراسة، كما يوضح الجدول (8).

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لمجالات الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفكير النظامي	ذكر		2.94	0.47	4.55	0.00
	أنثى		3.10	0.62		
التمكن الشخصي	ذكر		2.91	0.52	10.31	0.00
	أنثى		3.34	0.76		
النماذج الذهنية	ذكر		2.71	0.51	7.25	0.00
	أنثى		3.00	0.69		
رؤية مشتركة	ذكر		2.68	0.48	7.91	0.00
	أنثى		3.20	0.76		
التعلم الجماعي	ذكر		2.65	0.37	8.59	0.00
	أنثى		2.93	0.59		
الأداة ككل	ذكر		2.77	0.39	8.28	0.00
	أنثى		3.24	0.63		

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق بين تقديرات المديرين والمعلمين من الذكور والإناث في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، وذلك لجميع مجالات الدراسة ولأداة ككل وجاءت الفروق لصالح الإناث، وتدل نتائج اختبار(ت) أن هذه الفروق دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل. ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين والمعلمين لديهم ميل أكبر إلى تطبيق التعليمات وقبول الاقتراحات

المتعلقة بالتطوير أكثر من المديرين والمعلمين، كما أن مهنة التعليم بالنسبة للإناث تحقق لديهن الطموحات الشخصية ويمتنع برضا وظيفي أكبر، وهذا لا يتوفر لدى الذكور وخاصة المعلمين لفاعلتهم بان مهنة التعليم لا تحقق لديهم الطموحات التي يسعون إلى تحقيقها. إضافة إلى ذلك فان روح التنافس بين الطالبات أكثر من الطلاب مما يتطلب من العاملين في مدارس الإناث البحث عن ما هو جديد لتلبية طموحات وميول الطالبات في عملية التعلم والتعليم.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) وعلى جميع مجالات الدراسة، كما يوضح الجدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية

الحكومية لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لمجالات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفكير النظمي	بكالوريوس		3.22	0.56	1.15	0.28
	أعلى من بكالوريوس		2.97	0.56		
التمكن الشخصي	بكالوريوس		3.19	0.71	1.99	0.07
	أعلى من بكالوريوس		3.26	0.69		
النماذج الذهنية	بكالوريوس		2.89	0.62	1.35	0.20
	أعلى من بكالوريوس		2.82	0.60		
بناء رؤية مشتركة	بكالوريوس		2.87	0.68	0.71	0.51
	أعلى من بكالوريوس		2.84	0.63		
التعلم الجماعي	بكالوريوس		2.82	0.52	1.32	0.21
	أعلى من بكالوريوس		2.77	0.53		
الأداة ككل	بكالوريوس		2.95	0.56	1.40	0.19
	أعلى من بكالوريوس		2.89	0.54		

يلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس، ومن حملة المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، لمجالات ضوابط سينج في المنظمة

المتعلمة، وذلك لجميع مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، باستثناء مجال (التفكير النظمي)، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً، وذلك لصالح حملة المؤهل العلمي بكالوريوس.

ويمكن تفسير ذلك أن المدراء والمعلمين من حملة مؤهلات البكالوريوس لديهم قناعة أكبر في الممارسات التي تقوم بها المدرسة تجاه عملية التعلم والتعليم، ويعتبرونها مناسبة بالنسبة لهم، بعكس زملائهم من حملة المؤهلات أعلى من بكالوريوس والذين أتاحت لهم دراستهم العليا الاطلاع والتعرف على مستويات وممارسات مدرسية أفضل مما هو معمول به في مدارسهم، مما يفتح لهم المجال في إمكانية تغيير الواقع المدرسي إلى ما هو أفضل، والذي لم تستطع مدارسهم تطبيقه أو الوصول إليه.

3. متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة حسب متغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات، أكثر من 5-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات) وعلى جميع مجالات الدراسة، كما ويوضح الجدول (10).

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي على اثر متغير سنوات الخبرة لتقديرات تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لجميع مجالات أداة الدراسة

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التفكير النظمي	بين المجموعات	0.55	2		0.93	0.42
	داخل المجموعات	254.19	874	0.56		
	الكلية	254.74	876			
التمكن الشخصي	بين المجموعات	1.60	2	0.71	1.70	0.20
	داخل المجموعات	406.34	874	0.69		
	الكلية	407.94	876			
النماذج الذهنية	بين المجموعات	0.40	2	0.62	0.53	0.62
	داخل المجموعات	327.36	874	0.60		
	الكلية	327.76	876			
بناء رؤية مشتركة	بين المجموعات	0.81	2	0.68	0.95	0.42
	داخل المجموعات	369.14	874	0.63		
	الكلية	369.95	876			
التعلم الجماعي	بين المجموعات	0.33	2	0.52	0.63	0.56
	داخل المجموعات	219.98	874	0.53		

			876	220.31	الكلي	
0.48	0.81	0.56	2	0.47	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.54	874	250.33	داخل المجموعات	
			876	250.80	الكلي	

تدل نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (10) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة حسب متغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات، أكثر من 5-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات) وعلى جميع مجالات الدراسة وللأداة ككل.

ويمكن تفسير ذلك أن تصورات المدراء والمعلمين لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية جاءت متقاربة ولا تتأثر كثيراً بسنوات الخبرة، أي أن إمكانية تطبيق مثل هذه الضوابط والتي تساهم في تحويل المدرسة التقليدية الحالية إلى منظمة متعلمة يمكن التعرف عليها والافتتاع بها بسهولة من قبل المدراء والمعلمين.

4. متغير مسمى الوظيفة:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة حسب متغير مسمى الوظيفة (مدير- معلم) وعلى جميع مجالات الدراسة، كما يوضح الجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية

الحكومية لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة لمجالات الدراسة وفقاً لمتغير مسمى الوظيفة

المجال	مسمى الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفكير النظمي	مدير		3.05	0.60	586	0.56
	معلم		3.02	0.55		
التمكن الشخصي	مدير		3.29	0.84	2.81	0.01
	معلم		3.13	0.66		
النماذج الذهنية	مدير		2.10	0.69	3.11	0.00
	معلم		2.84	0.61		
بناء رؤية مشتركة	مدير		3.05	0.80	4.33	0.00
	معلم		2.82	0.63		

0.00	4.81	0.55	2.97		مدير	التعلم
		0.60	2.77		معلم	الجماعي
0.00	3.37	0.64	3.05		مدير	الأداة ككل
		0.53	2.90		معلم	

يتضح من الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة حسب متغير مسمى الوظيفة (مدير/علم)، وذلك في مجال (النماذج الذهنية)، ومجال (بناء رؤية مشتركة) وذلك لجميع مجالات أداة الدراسة، ولأداة ككل لصالح المدراء، وتدل نتائج اختبار (ت) أن هذه الفروق دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في مجالات: (التفكير النظامي)، و(التمكن الشخصي)، و(التعلم الجماعي).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المدراء لديهم القدرة على التعرف على الجوانب والممارسات الجديدة التي تساهم في تطوير مدارسهم أكثر من المعلمين، ويسعون دوماً إلى بذل جهودهم وتحسين أدائهم لإعطاء صورة أفضل عن مدارسهم، كما أن المدراء لديهم نظرة أشمل من المعلمين فيممل يتعلق بتطوير العمليات الإدارية بحكم عملهم الإداري، كما يمكنهم وضع تصور ورؤية مشتركة لما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، ويسعون إلى تطوير بيئة المدرسة التعليمية، بينما يحرص عمل المعلمين في الغالب في عمليات التعليم والتعامل مع الطلاب، أو ربما يعتقدون أن عملية التطوير المدرسي من صلاحيات المدراء كونها تركز على الجوانب الإدارية والتنظيمية. وتتقارب تصورات ووجهات نظر المدراء والمعلمين من حيث التفكير النظامي، والتمكن الشخصي، والعمل الجماعي، مما يساهم في تطوير المدارس لتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس تطبق ضوابط المنظمة المتعلمة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مقترحات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال السؤال المفتوح الذي تضمنته أداة الدراسة، وقد تم تجميع أكثر المقترحات تكراراً، حيث تم ترتيبها وفقاً للأهمية التي وردت في إجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء والمعلمين، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- تثقيف وتوعية المدراء والمعلمين في ضوابط المنظمة المتعلمة، لبيان مدى إمكانية تحويل المدرسة إلى مدرسة متعلمة حسب ضوابط سينج.

- 2- العمل على إيجاد مناخ مدرسي مناسب والعمل بروح الفريق من أجل تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدرسة.
- 3- إيجاد آلية واضحة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الأردنية ووضع خطة واضحة لتحويل المدارس الحالية إلى مدارس متعلمة.
- 4- تطوير قدرات وإمكانات المدارس الثانوية الحالية لتحويلها إلى منظمات متعلمة، من خلال ممارسة التعلم النظمي وامتلاك مهارات وتقنيات المدرسة المتعلمة.
- 5- عمل برامج وورش تعليمية للمدراء والمعلمين لتوعيتهم في مفهوم المنظمة المتعلمة والمدارس المتعلمة.
- 6- العمل على تغيير اتجاهات وتصورات المدراء والمعلمين نحو الممارسات الإدارية وعمليات التعلم والتعليم، من خلال اختيار استراتيجيات تحويل المدارس الحالية إلى مدارس تطبق ضوابط المنظمة المتعلمة.
- 7- زيادة وعي المدراء والمعلمين في المدارس في أهمية إحداث التغييرات المطلوبة ومواكبة التطورات والمستجدات العالمية وتنفيذ مشاريع الإصلاح المدرسي من خلال إيجاد منظمات التعلم.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بما يلي:
- 1- عقد ورش عمل تعليمية وندوات تثقيفية لجميع العاملين في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية تتعلق بالمنظمة المتعلمة، للتعرف على مفهومها وضوابطها وإمكانية تطبيقها في مدارسهم.
 - 2- العمل على زيادة وعي المعلمين في مواكبة التغييرات والمستجدات التربوية والعمل على تنفيذ مشاريع الإصلاح التربوي لتحويل المدارس إلى مدارس تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة.
 - 3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة في ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة لتطبيقها في المدارس الأردنية.

Abstract:

This study aimed at identifying the perception of principals and teachers at the public secondary schools at Irbid governorate to apply Senge's disciplines in the learning organization. It also aimed at finding out any statistical significant differences due to gender, qualification, and years of experience variables.

The study population consisted of all school principals and teachers at the public secondary schools at Irbid Governorate for the year 2008/2009, which includes (5074), of which (274) principals and (4800) teachers. A stratified random sample was chosen included (150) principals with a percentage of (14.5%), and (700) teachers with a percentage of (60.7%) form the total population, to represent the study sample. To achieve the goal of the study, the researcher developed a questionnaire after assuring its validity and reliability consisted of (58) items distributed into four domains: systems thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, and team learning..

The study results showed the following:

- The perception of principals and teachers at the public secondary schools at Irbid governorate to apply Senge's disciplines in the learning organization showed an average level.
- There were statistical significant differences in the perception of school principals and teachers at the public secondary schools due to the years of experience at the whole domains of Senge's disciplines at the learning organization, due to gender at the whole study domains and instrument, in favor of females.
- There were no statistical significant differences in the perception of school principals and teachers at the public secondary schools at the whole domains of Senges' disciplines at the learning organization due to qualification, at the whole study domains and instrument, except the personal mastery domain, in favor of bachelor degree holders.
- There were no statistical significant differences in the perception of school principals and teachers at the public secondary schools, due to the years of experience, at the whole domains of Senge's disciplines at the learning organization, at the whole study domains and instrument.
- The study reached a number of recommendations mainly the adaptation of the Jordanian public secondary schools for the learning organization model according to Senges' disciplines.

المصادر والمراجع

- 1- البكري، نعيمة (2006). واقع التعلم التنظيمي في مدارس سلطنة عمان ومعوقاته. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- 2- السالم، مؤيد سعيد (2005). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر.
- 3- سويدان، طارق (2002). المنظمة المتعلمة اكيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟ بيروت: دار ابن حزم.
- 4- العبابنة، صالح (2005). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 5- عبد القادر، نهلة مصطفى (2000). التعلم التنظيمي مدخلا لتحول المدرسة المصرية لمنظمات تعلم. مجلة التربية والتنمية (8)، (19)، 171-202. القاهرة، المكتب الاستشاري للخدمات.
- 6- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحة عبد الله (2007). المدرسة كمنظمة متعلمة، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان. المؤتمر الأول حول إدارة المارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 7- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. ط1، عمان: دار الشروق.
- 8- عماد الدين، منى مؤتمن (2004). دور النظام التربوي الأردن في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي. رسالة المعلم، العدد 43 (1)، 12-21، عمان، الأردن.
- 9- مركز التطوير التربوي (1994). المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي والاجتماعي. رسالة المعلم، العدد 35(2)، 20-28، عمان، الأردن.
- 10- وزارة التربية والتعليم (2002). نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، منتدى التعليم في الأردن المستقبل، عمان، الأردن.
- 11- Atkinson, L. C. (2005). School as Learning Organization Relationships Between Professional Learning Communities and Technology-oriented Learning Environment. Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma University. DAI, AT3163444.
- 12- Bent, J. and Williams, J. (1999). Organizational Learning an Exploration of Organizational Memory and its Role in Organizational Change Processes. Journal of Organizational Change, 12(5), 372-404.
- 13- Brandt, R. (2003). Is This School a learning Organization? Ten ways to tell(Electronic Vision). Journal of Staff Development,(24) 1. Illinois State Board of Education, Illinois, USA.
- 14- Collins, V. and Cook, T. (2001). Organizational Learning: Theory and Applications for School and School Systems. Google, Com. May 20,2009.

- 15- Davis, B., and Ellison, L. (2001). Organizational Learning: Building the Future of a School. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 129-139.
- 16- Dougherty, E.M. (2005). *The Relationship Between Professional Learning Communities and Student Achievement in Elementary Schools*. Unpublished Dissertation at University of La Verne, California, USA.
- 17- Dufour, R. P. (1997). *The School as a Learning Organization: Recommendations for School Improvement (Electronic Version)*. *NASSP Bulletin*, 8(588),81-87.
- 18- Fullan, M. (1995). *The School as a Learning Organization: Distant Dreams.(Electronic Version)*. *Theory into Practice*, 34(4), 230-235, The Ohio State University, USA.
- 19- Harris, M. and Tessel, F. (2003)*The Professional Development School as Learning Organization*. Paper presented at the Annual Conference of the Association for Teacher Education on Europe, Malta, August,2003.
- 20- Imants, J. (2003). *The Mechanism for Organizational Learning in Schools. (Electronic Version)*. *European Journal of Teacher Education*, 26(3) 293-311.
- 21- Isaacson, N. and Bamburg, J. (1992). *Can Schools Become Learning Organizations? Educational Leadership*, 50(3), 42-44, Baltimore, USA.
- 22- Kelly, D.W. (2001). *Seng's Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School Faculty (Peter Senge)*. *DAI-A 61L07*, 2678.
- 23- Kemple, S. (2003). *The Extent to Which Teachers and Principals Perceive High School as Learning Organization*. *AAT 3080101*, DAI-A.
- 24- Scribner, J., Sunday, C.K, Cockrell, D. and Valentine, J. (1999). *Creating Professional Communities in Schools Through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process*. *Educational Administration Quarterly*, 35, 130-160.
- 25- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- 26- Senge, P.M. (1996). *Rethinking Leadership in the Learning Organization (Electronic Version)*. *The Systems Thinker*, 7(1).
- 27- Senge, P.M., Camborne- M.,N., Lucas., Smith., Dutton., and Kleiner, A. (2000). *Schools That Learn*. New York: Doubleday.
- 28- Tenuto, P. (2006). *Creating a learning Organization Using a Professional Development School to Implement High School Block Scheduling and Continuous Improvement*. *DAI-A67/05*, AAT3216202.
- 29- Thompson, S.C., Gregg, L., and Niska, J.M. (2004). *Professional Learning Communities, Leadership, and Student Learning. (Electronic Version)*. *Research in Middle Level Education*, 28(1), National Middle School Association, USA.
- 30- Zaderayko, G. E. (2000). *Variables in Schools Becoming Learning Organization*. *DAI-A 61L04*, 1251.