المجلّة الدّوليّة للبحث والتّطوير التّربويّ
International Journal of Educational Research and Development
مجلّة علميّة – دوريّة – محكّمة – مصنّفة دوليّاً

دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

The Role of principals of General Education Schools in Spreading The Culture of The Educated School from The Point of View of The Principals of Education Offices in Riyadh.

أ. ميمونة بنت عبد الله بن علي بن عواجي
ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي- إدارة تعليم الرياض – المملكة العربية السعودية.

Maymouna Abdullah Awaji
Master of Arts in Administration and Educational Supervision- Riyadh Education Department - KSA
Email: amoonhh6@gmail.com

الكلمات المفتاحيّة
المنظمات المتعلمة -إدارة المعرفة- إدارة التغيير- التخطيط الإستراتيجي-المدرسة والبحث العلمي.

KEY WORDS
educated organizations- knowledge management- change management- strategic planning- school and scientific research.

مستخلص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف دور مديري مدارس التعليم العام ؛في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، والتعرف على الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مديري مكاتب التعليم بمنطقة إدارة تعليم الرياض، بلغ حجم العينة (15) مديرًا ومديرة، كما استُخدمت الاستبانة الالكترونية كأداة للدراسة تم إرسالها الكترونيا إلى مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض حيث طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول عام 1444هـ، أعيدت الاستبانات بعد تعبئتها من قبل عينة الدراسة البالغ عددهم (15) مكتملة العدد والإجابات، وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أهمية متطلبات نشر ثقافة المدرسة المتعلمة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.27)، وجاءت الصعوبات التي تواجه مديري المدارس بدرجة متوسطة (2.93).

ABSTRACT

The study aims to identify the necessary requirements for school principals; To spread the culture of the educated school from the point of view of the directors of education offices in the Riyadh region, and to know the obstacles facing the directors of public education schools in spreading the educated school culture from the point of view of the directors of education offices in the Riyadh region, the researcher used the descriptive analytical curriculum, the study community is from the education offices directors in the region The Riyadh Education Department, the size of the sample reached (15) managers and director, and the electronic arrest was used as a tool for the study that was sent electronically to the directors of education offices in the Riyadh region, where the study was applied in the first semester in 1444 AH, the pipes were repeated after being filled by the study sample of (15) Complete number and answers, and the results of the field study reached the importance of the requirements of spreading the culture of the educated school with a high degree with an average account (3.27), and the obstacles facing school principals came to an average degree (2.93).

مقدمة:

برزت مجموعة من التحديات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تواجه المدارس، في ظل الانفجار المعرفي وثورة تقنية المعلومات والاتصالات، مما فرض عليها اتجاهًا جديدا تسعى فيه إلى استشراف المستقبل، حيث جعلها في حالة عدم استقرار دائم، وذلك بإعادة التفكير في برامجها وأنشطتها وممارساتها، بحثاً عن وسائل حديثة ومفاهيم جديدة، وأن المؤسسات التعليمية بالمجتمع السعودي تدرك التغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية اجتماعيًّا وثقافيًّا واقتصاديًّا، وسعيها لأن تكون أنموذجًا رائدًا من خلال تطبيق الأهداف العامة لرؤية المملكة 2030م.

وأصبح تطوير الإدارة المدرسية من أهم المواضيع التي بدأت تتصدر الساحة مؤخرًا لدى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ حيث تحرص الوزارة على إدخال مجموعة من التحسينات الشاملة في هذا المجال كونه أحد الأولويات الإستراتيجية للمركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي، يجري العمل حاليًا على بناء برامج في التطوير القيادي لجميع المناصب بشكل يرتكز على إطار الكفاءات القيادية (Consultation with the National Center for Educational Professional Development, 2018).

إن المدرسة المتعلمة تُعنى بالتعليم والتعلم، وينخرط أفرادها كافة فيها في عملية تحسين وتطوير جماعية يتحمل الجميع مسؤوليتها، فمدير المدرسة يتحول لمدير لعملية التعلم ليوفر فرصًا تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح ويحفزهما، وذلك إن عملية التعلم هي عملية إستراتيجية متواصلة في النظام العام للمدرسة، يشترك في تحقيقها الجميع بطاقات لا حدود لها (عبد الفتاح، 2013م، 6).

وتظهر أهمية المدرسة المتعلمة من تشجيعها على التعلم لجميع أفرادها، وزيادة قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بتميز من المشاركة في تحديد المشكلات وحلها (الحربي والعباسي، 2022م، 3). حيث تعمل النماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة على تدريب العاملين على الإبداع والابتكار وتمكينهم وتشجيعهم وتطوير أداء قادتها، وذلك لتعزيز مواطن التطوير، ومما سبق يتضح أهمية نشر ثقافة المدرسة المتعلمة ودور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ذلك.

ولقد أظهرت مراجعة الأدبيات السابقة عددًا من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، إذ هدفت دراسة الحربي والعباسي (2022م) إلى التعرف على واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة وطبيعة العلاقة بينهما، من وجهة نظر منسوباتها، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي العلائقي، والاستبانة كأداة للبحث، وشملت العينة (312) موظفة، وأظهرت نتائج البحث؛ حصول المحور الأول: المنظمة المتعلمة على متوسط كلي (3.24) من (5) بدرجة تطبيق متوسطة، وأوصت بتفعيل تطبيق جميع ضوابط المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة أفضل، وتحقيق متطلبات كل منهما، وزيادة الوعي بأهمية هذين المفهومين في عموم إدارات التعليم بالمملكة.

وقاما الشايع والشيخ (2022م) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وشملت العينة (560) من المشرفات التربويات والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة حسب نموذج (DLOQ) بدرجة عالية.

وجاءت دراسة تميمي وسهيل (2021م)، للتعرف على واقع المنظمة المتعلمة في مدارس القدس الحكومية وسبل التحول اليها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وشملت العينة (340) متمثلة من معلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية الحكومية ومديريها، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، كما بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين.

هدفت دراسة غزواني (1438هـ) إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مدراس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر وكلاء المدارس كما هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تقف في سبيل توافر خصائص المنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وشملت العينة (260) وكيلًا، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة لدى مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة متوفرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر وكلاء المدارس.

في حين هدفت دراسة بينهير ونتونيس (Pinheiro& Antunes, 2019) إلى فهم الارتباط والتطور بين مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وقد كانت الأداة مجموعة من المقالات العلمية، حيث حُلِّلت هذه المقالات، وكان من

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تسليط الضوء على تطبيق المفاهيم الأساسية ما يعزز عملية صنع القرار الإستراتيجي، وتمتد إدارة المعرفة إلى عمليات إنشاء الموارد الفكرية للمنظمة وتخزينها والوصول إليها ونشرها في حين أن المنظمات تتعلم فقط بفضل تجارب الأفراد وأفعالهم ، فمن الضروري تحويل المعرفة من فردية إلى جماعية، ويُحافظ على المعرفة من خلال الذاكرة التنظيمية.

وهدفت دراسة إسماعيل وآخرون Ismail& others, (2014) إلى التعرف على الممارسات المهنية لمجتمعات التعلم في المدارس ذات الأداء المرتفع والمنخفض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة للدراسة لجمع البيانات الاستبانة، وشملت العينة (175) معلم. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسات المهنية لمجتمعات التعلم كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة أنه يجب على كل مدرسة اتباع الممارسات المهنية لمجتمعات التعلم بشكل فعال من أجل تعزيز مهنية المعلمين فضلًا عن تحسين الأداء المدرسي.

وكشفت دراسة اردم وآخرون (Erdem & others, 2014) العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة، والعينة (450) معلم، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير السن أو تخصص المعلمين، وأيضًا لا توجد فروق في أبعاد المنظمة المتعلمة (إتقان الشخصية، النماذج العقلية، والتفكير النظمي)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة، وهما الرؤية المشتركة، والتعلم الفريقي من حيث خبرة المعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهو المنظمات المتعلمة وعلى حد علم الباحثة وجدت ان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في مدارس التعليم العام ودور مديري مكاتب التعليم في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة فيها ،وبخاصة الدراسات العربية، فإن معظم الدراسات تناولت تطبيق المنظمة المتعلمة بالجامعات، بالإضافة إلى أن معظمها دراسات قديمة إلى حدا ما، ولكن حرصت الباحثة على مراجعة الدراسات التي تخدم أغراض البحث وتركز على الاستفادة من نتائج البحث لتحسين وضع مدارس التعليم العام ونشر مفهوم ثقافة المدرسة المتعلمة فيها على نطاق واسع وتقديم الدعم لمديري المدارس من مديري مكاتب التعليم، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحربي والعباسي (2022م)، ودراسة الشايع والشيخ (2022م)، ودراسة تميمي (2021م)، ودراسة غزواني (1438هـ)، ودراسة إسماعيل وآخرون Ismail& others, (2014) ، ودراسة اردم Erdem & others, (2014) ، في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، واتفقت مع دراسة الشايع والشيخ (2022م)، ودراسة تميمي (2021م)، ودراسة غزواني (1438هـ)، ودراسة إسماعيل وآخرون Ismail& others, (2014) في استخدام المنهج الوصفي.

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الحربي والعباسي (2022م) التي استخدمت المنهج الكمي الارتباطي العلائقي، ودراسة Pinheiro& Antunes, (2019) التي استخدمت المنهج التحليلي، دراسة إسماعيل وآخرون Erdem & others, (2014) التي استخدمت المنهج الكمي، واختلفت مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تنوعت بين معلمين ابتدائي ومعلمات ثانوي ووكلاء مدارس، في حين أن الدراسة الحالية كانت عينة الدراسة بها عبارة عن مديري مكاتب التعليم بمدينة الرياض والتي لم يسبق لحد من الدراسات تناولها على حد علم الباحثة، واختلفت مع كل الدراسات السابقة في استخدام لفظ المدرسة المتعلمة، في حين أن الدراسات السابقة استخدمت لفظ المنظمة المتعلمة.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها طبقت في بيئات مختلفة عن بيئات الدراسات السابقة، وتعرف دور مديري_مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها

مشكلة الدراسة:

فرض العصر الحالي على جميع المنظمات وفي مقدمتها المؤسسات التربوية والتعليمية تغير ممارساتها ومسلماتها، وإعادة التفكير بأعمالها وتطوير أدائها، والأخذ بمفاهيم إدارية جديدة، وبالنظر لواقع مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية نجد أنها مازالت تتبنى النموذج المصنعي الذي يرى بأن "المدرسة لاتزال تستمد بنيتها التنظيمية والفكرية من النظرية العلمية لفرديدك تايلور، والتي أسهمت في تكريس النموذج غير فعال كنموذج إداري للمدرسة، والذي ينظر للعملية التعليمية والتربوية بمثابة خط إنتاج" (القحطاني، 2016م، 4)، حيث ثبتت ثقافة العمل الفردي وغياب العمل التعاوني والرؤية المشتركة، مما جعل المدرسة في عزلة عن المتغيرات الخارجية والداخلية وبالتالي انعكس على مخرجات العملية التعليمية والتربوية في ضعف الكفاءة الداخلية للمدرسة وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة والتفاعل معها.

ولقد توصلت نتائج دراسة الحربي والزايدي (2019م، 55)، إلى أن درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج (سينج) أشهر نماذج المدارس المتعلمة، بمدارس

التعليم العام في محافظة الرَّس جاءت بدرجة متوسطة، وأكدت دراسة غزواني (1438هـ، 3) على أن المؤسسات التي تأخذ بمفهوم المنظمة المتعلمة تستطيع أن تتقدم نحو الأمام باتجاه التغير والتطور.

وكذلك أوصى المؤتمر الدولي لتأهيل القيادات التربوية وتمكينها ؛ لتحقيق التميز المؤسسي في القطاعات التعليمية (2021م)، بإقامة الدورات التدريبية المستمرة لقادة القطاعات التعليمية حول بيان معايير وأهداف وأساليب التميز المؤسسي وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، وأشار تميمي (2021م، 337) إلى أنه لا بد أن تسعى المؤسسات التربوية لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة والتحول إلى نظام دائم التعلم والتطوير، وذلك لما توفره المنظمة المتعلمة من إمكانات ومزايا فريدة، حيث إنها تتبنى مفهوم التعلم وتجعل من المعلم طالب دائم التعلم.

ولعمل الباحثة كمديرة مدرسة بإدارة تعليم الرياض وقربها من مديري مكاتب التعليم ومقابلتهم في اجتماعات العمل لاحظت أنه ما زال هناك ضعف في دور مديري المدارس في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة، وتطبيق أبعاد أي أنموذج من نماذج المدرسة المتعلمة القائمة على البحث والتعاون والتشاركية والرؤية المشتركة، والتمكن الشخصي، والتخطيط الإستراتيجي، وتفعيل الإدارة الإلكترونية، مع ضعف ثقافة مديري المدارس فيما يتعلق بدورهم في تطبيق أبعاد المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.
2. التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض؟
2. ما الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تعرض الباحثة أهمية الدراسة النظرية والعملية في النقاط التالية:

1.الأهمية النظرية:

أ- تساهم في تبني المدرسة لمفاهيم المنظمة المتعلمة.

ب- تقديم الدعم لمديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة.

ت- الوصول للمتطلبات التي تسهم في تفعيل دور مديري المدارس لتصبح المدرسة منظمة متعلمة

ث- تأكيد السياسات والاستراتيجيات وبناء ودعم جوهر القيم واستخدامها وادخالها في القرارات المنظمة للعمل.

2.الأهمية العملية:

أ- تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة، وتلاشي الصعوبات التي تعيق تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة.

ب- تحول المدرسة الى منظمة متعلمة من خلال تحقيق نقلة نوعية جوهرية في الأنشطة المدرسية والوصول للميزة التنافسية المستدامة.

ت- تطوير وتحسين دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة وتقديم الدعم الازم للإدارات المدرسية المتميزة والاستفادة من تميزها ونقل خبرتها لبقية المدارس.

ث- تمكين مديري المدارس على التكيف مع التطورات والمتغيرات والتحديات التي تواجه المدارس.

حدود الدراسة:

الحدود موضوعية: دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

الحدود البشرية: مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض فقط.

الحدود المكانية: طُبقت أداة الدراسة على مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

الحدود الزمنية: طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1444 هـ.

مصطلحات البحث:

المدرسة المتعلمة: هي: "المنظمة التي تتبنى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع وتبني إستراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة، والمقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة" (حسين، 2013م، 51).

إجرائيًا: هي مدارس التعليم العام التي تسعي لتطوير ذاتها باستمرار من خلال تشجيع التعلم المستمر، وتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية والقيم والاتصالات،

وتدعيم الجميع من خلال مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.

مدارس التعليم العام: القطاع المُقدم للخدمة التعليمية في جميع المراحل الدراسية في نظام التعليم، وذلك من الصف الأول الابتدائي، حتى الصف الثاني الثانوي، وعلى أن يكون التعّليم العّام في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التعليم (https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx)

إجرائيًّا: في هذا البحث هي المدارس الحكومية التابعة لمكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

الإطار النظري:

أولًا المدرسة المتعلمة:

إن المدرسة المتعلمة تعنى بالتعليم والتعلم، وينخرط أفرادها كافة فيها في عملية تحسين وتطوير جماعية يتحمل الجميع مسؤوليتها، فالمدير يتحول لمدير لعملية التعلم ليوفر فرصًا تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح ويحفزهما، وذلك لأن عملية التعلم هي عملية إستراتيجية متواصلة في النظام العام للمدرسة، يشترك في تحقيقها الجميع بطاقات لا حدود لها، عبد الفتاح(2013، 6)، وتعنى الدول المتقدمة بإدخال مفهوم المدرسة المتعلمة والتي أطلع عليها في أول ظهورها مسمى (المنظمة المتعلمة)، فنجد في استراليا تعتبر المدرسة المتعلمة كجزء من مشروع بحثي تحت اسم الإدارة لتحقيق التعلم التنظيمي ونواتج تعلم الطالب (LOLSO) المعمول من قبل المجلس الأسترالي للبحث (ARC) Silinins, Halia & Mulford, Bill.) (2011. P.3.

وتركز النماذج المختلفة للمنظمات المتعلمة في غايتها من تحويل المنظمات وتطويرها لتصبح متعلمة ومتكيفة مع المستجدات، واتفاق هذه النماذج في التعلم على مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية وبشكل مستمر (الحربي والعباسي (2022م، 7).

1. مفهوم المدرسة المتعلمة:

تنوعت المفاهيم التي تناولت المنظمات المتعلمة وذلك بسبب اختلاف التخصصات وتنوع التجارب التي مرَّ بها المفكرون، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

عرفت تميمي (2021م، 336) بأنها "المدرسة التي توفر فرص التعلم المستمر لأفرادها وتثير طاقات الإبداع والابتكار فيهم وتحثهم على مشاركة الخبرات والعمل الجماعي من أجل الوصول الى النتائج المرجوة،" وعرف الصوينع (2019م، 4) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات الآخرين، من خلال تدعيم وتوفير وتسهيل فرص التعلم الذاتي والمستمر للعاملين فيها، سعيًا لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئة".

ومن خلال ما سبق عرضه تعرف الباحثة المدرسة المتعلمة بأنها هي المدرسة التي تؤمن بالتطور والتغير، ولها القدرة على التكيف، ويتعاون جميع منسوبيها للقيام بأداء فعال في البحث وتحديد المشكلات المرتبطة بالعمل التربوي وحلها، وتعتمد في أسلوبها على التشارك والبحث والتعلم المستمر لأعضائها.

2. مبررات الاتجاه نحو المدارس المتعلمة:

إن المؤسسات التعليمية التي لا تستطيع التأقلم مع المتغيرات الخارجية والداخلية وذلك عن طريق تحول المدرسة من النظام التقليدي إلى منظمة متعلمة، لا تستطيع الاستمرار في التنافس مع المؤسسات التعليمية الأخرى، حيث إنَّ المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تملك المعرفة والمرونة وقدرة أكبر على التعلم، كل ذلك كان مبررًا لتحول المدرسة التقليدية إلى مدرسة متعلمة، وتوجد مجموعة من المبررات التي دعت إلى تبني مفهوم المدرسة المتعلمة من أهمها ما يلي:

أ. تطور تكنولوجيا المعلومات: حيث ساعد التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات في تغيير مفاهيم وأسس المنافسة بين المنظمات المختلفة ومن بينها المدارس.

ب. تغير مهام المدرسة في القرن الحالي: انتهي دور المدرسة التقليدي المقتصر على الحفظ والتلقين ونقل المعلومات فقط، بل تغير دور المدرسة لتقوم بإعداد طالب لديه القدرة على التفكير والإبداع والبحث، وحل المشكلات، في مجتمع المعرفة والمعلوماتية (عتريس، 2010م، 33-34).

ت. تطور أدوار وتوقعات العاملين بالمجال التربوي: تزداد قيمة المعرفة مع الممارسة، مما يستوجب على المدرسة العمل على استقطاب صناع المعرفة وتحفيزهم، وتوفير البيئة المحفزة لهم، وهذا ما يصعب تحقيقه في المدرسة التقليدية (الحواحرة، 2010م).

ث. تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وإدارة التغيير بنجاح (غزواني، 2017م، 10- 11)

ومن خلال ما سبق يتضح الضرورة القصوى للتحول بالمدرسة التقليدية إلى مدرسة متعلمة وخاصة مع التطورات المتلاحقة والمتسارعة، ينبغي على المدارس أن تنتقل إلى تطبيق معايير وأبعاد المدرسة المتعلمة، بيئة داعمة للتعلم مشجعة على الابتكار وتبادل الخبرات، يسودها روح العمل بروح الفريق الواحد والرؤية المشتركة.

3. دور مديري مدارس التعليم العام في تحول المدرسة التقليدية إلى مدرسة متعلمة في المملكة العربية السعودية:

لكي تتحول المدرسة التقليدية إلى مدرسة متعلمة توجد من المتطلبات التي يجب على مديري مدارس التعليم العام توافرها وامتلاكها بالمدرسة ومن هذه المتطلبات التخطيط

الإستراتيجي، وإدارة المعرفة، والتمكين الذبيان (2016م، 27)، بينما وضع سينج (Senge, 23- 15،2004) خمس متطلبات للمدرسة المتعلمة من حيث المفهوم والممارسات اليومية بالمدرسة المتعلمة وهي: التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والتعلم الجماعي، والرؤية المشتركة، والتفكير النظمي، حيث يعد سينج هو المؤسس لفكرة المنظمة المتعلمة، وفيما يلي توضيح لبعض هذه المتطلبات:

أ. التخطيط الإستراتيجي: التخطيط الإستراتيجي هو محاولة استشراف المستقبل الخاص بالمدرسة عن طريق التنبؤ بملامح المستقبل وتوجهاتها ومسارها وأهدافها وأنشطتها والتحولات التي تدخل عليها في المستقبل (الدوسري، 2010م).

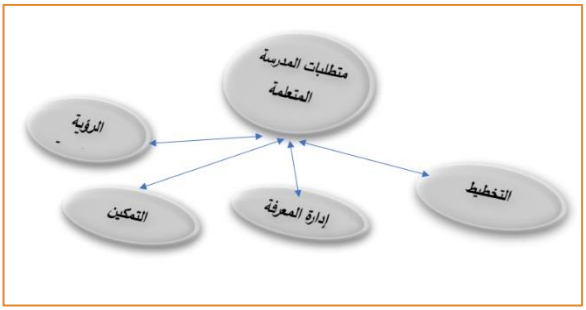
ب. الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة يقصد بها: قدرة المديرين الإداريين على بناء صورة مشتركة لمستقبل المدرسة التي يسعون إلى تحقيقها، والتي تبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمدرسة، وتعد الرؤية المشتركة قلب المدرسة المتعلمة، إذ إن وضوحها يوجه أعضاء المدرسة للعمل الجماعي، وإذا تم بنائها بشكل تشاركي (عبد الفتاح، 2013م، 21).

وتطلق بعض الأدبيات مصطلح القيادة التشاركية بدلًا من الرؤية المشتركة وتعني القيادة التي تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، وتخلق ثقافة تدعم أهداف المدرسة وجهودها، إدارة قادرة على تهيئة البيئة المناسبة لتعلم أفراد المدرسة وتضمن استمرار التعلم وتوظيفه في إحداث تعلم حقيقي لدى الطالب، إدارة تشجع على الالتزام الجماعي بمبادئ إرشادية، تحدد بوضوح ما يعتقده أعضاء المدرسة وما يسعون إلى تحقيقه (عبد الهادي، 2011م).

أ. التمكين: يتم عن طريق إشراك جميع أفراد المؤسسة في التخطيط للرؤية ووضعها وتطبيقها؛ فضلاً عن المسؤولية لتحفيزهم على التعلم من أخطائهم، فهي فرصة للتعلم واكتشاف القدرات الكامنة للعاملين (باعجاجة، 2021م، 26)، بقصد الوصول إلى المستوى العالي من الإتقان العلمي، والاحتراف المهني، القائم على نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب في تحقيقها.

ويمكن القول بأن زيادة تمكن أعضاء المدرسة وإدراكهم لرؤية المدرسة ورسالتها، وما ينتج عنهما من أهداف واستراتيجيات، وتوجههم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المدرسة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح أعضائها درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المدرسة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يصب في المصلحة العامة للمدرسة.

ب. إدارة المعرفة: إدارة المعرفة وتناقلها مخترقًا الحدود المادية والذهنية من أهم ما يميز المدرسة المتعلمة (تميمي، 2021م، 339). والشكل التالي يوضح متطلبات تطبيق المدرسة المتعلمة:



شكل رقم (1) متطلبات تطبيق المدرسة المتعلمة الشكل من إعداد الباحثة

4. مميزات المدرسة المتعلمة: تتبنى المدرسة المتعلمة إتاحة التعلم للجميع، من خلال إمدادهم بالمعارف والمعلومات اللازمة وتشجيعهم على اكتسابها، لذا فإنه يمكن تمثيل المدرسة كما لو كانت شخصًا يتعلم ويعالج المعلومات، مما ينعكس على خبرة العاملين بها، ومن ثم جودة أدائها ككل (عبد الهادي، 2011م، 195).

وتمتاز المدرسة كمنظمة متعلمة بنقل المعرفة في البيئة الداخلية بين أعضائها لتكوين خبرات واكتساب مهارات جديدة، وذلك من خلال إثراء المعرفة ونشرها في جميع المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وتبادل الخبرات من خلال التنمية المهنية ومن خلال الفعاليات المختلفة على نطاق البيئة الداخلية للمدرسة أو على نطاق الشراكة مع المجتمع المحلي (الحربي والزايدي، 2019م، 64).

5. صعوبات تطبيق المدرسة المتعلمة بالمملكة العربية السعودية:

توجد مجموعة من الصعوبات تتمثل في:

أ. صعوبات مادية: ضعف الموارد المالية المخصصة للمدارس واللازمة لممارسة الطلاب الأنشطة الصفية وغير الصفية، وتفعيل الأنشطة الطلابية التي تقام داخل المدرسة وخارجها، وعجز البنية التحية لبعض المدارس وعدم جاهزية المختبرات والمعامل والأجهزة التكنولوجية (الشريف، 2017م).

ب. صعوبات بشرية: تعمل المؤسسات التعليمية من خلال مواردها البشرية على إعداد وإجراءات الموارد البشرية وتنفيذها، ومتابعة خططها وسياساتها، وتوفير بيئة عمل جاذبة لهم وتطويرها ورعاية صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم والتواصل بينهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم، وتضم الصعوبات البشرية جميع أعضاء المجتمع المدرسي بداية من مدير المدرسة والمعلمين والطلاب (العنزي ونصر، 2019م).

- مدير المدرسة: للمدير دور مهم داخل المدرسة المتعلمة فهو يُعد كمعلم، وموجه ومرشد للعملية التعليمية بالمدرسة

بحكم خبرته الطويلة في المجال التربوي وسلطته كمدير للمدرسة، (المصري، 2018م).

- المعلم: قلة خبرة بعض المعلمين، وعدم إلمامهم بالأساليب والإستراتيجيات الحديثة في عملية التعليم والتعلم، وعدم تمكنهم من مهارات البحث العلمي والابتكار (البدوي وآل سالم، 2020م).

- الطلاب: هم أساس العملية التعليمية، ويعاني الطلاب من ضعف توجههم نحو التعلم الذاتي، والتعلم بالمشروعات، وعدم الرغبة في البحث والابتكار، وميل معظمهم على الاعتماد على أسلوب التلقين والحفظ (العنزي وآل سالم، 2019م).

وأشارت بعض الدراسات إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات منها ثقافة المدرسة السائدة عدم انتظام المعلومات ودقتها، تدني مستويات الدافعية لدى المتعلمين، رفض التغيير، التمسك بالأفكار القديمة، عدم تقبل المعلمين لفلسفة التعليم الجماعي (الشايع والشيخ،2022م، 95).

6. خصائص المدرسة المتعلمة:

المدرسة المتعلمة تتميز بمجموعة من الخصائص مثل المرونة والهيكل التنظيمي، وبيئة مهيأة للتعلم المستمر، رؤية واضحة مشتركة، نظم فعالة للمشاركة بالمعرفة، والحوار التأملي، والموضوعية وعدم شخصنة الممارسة التربوية، والتركيز الجماعي على التعلم.

ويمكن عرض بعض خصائص المدرسة المتعلمة في النقاط التالية:

1.القدرة على التكيف مع البيئات والاحتياجات المتغيرة من خلال هيكل تنظيمي أفقي يتميز بمرونته وقلة المستويات الإدارية، مما يسمح بحرية الابتكار والتجريب، والتخفيف من الرقابة الصارمة، والبعد عن الإجراءات الروتينية المعقدة (خلف وإبراهيم، 2021م).

2.تمكين العاملين نحو رؤية ولغة مشتركة من خلال جعل القيادة تشاركية، وتعزيز الثقة بينهم، واعتماد التفكير النظمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعزيز ثقافة الحوار والتساؤلات، والتفاعل وتقوية أواصر تعاملات المنظمة مع البيئة الخارجية (حجازي، 2018م).

3.توفير فرص مستمرة للتعلم، الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة، إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة، استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف (الشايع والشيخ، 2022م، 91).

7. المدرسة المتعلمة والبحث العلمي:

المدرسة المتعلمة هي التي تتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري تحفيزًا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار(Davis D.& Daley,2009) حيث يقوم كل فرد من العاملين بالمدرسة المتعلمة بتحديد المشكلات وحلها، مما يجعلها قادرة على التغير والتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتنفيذ رسالتها، كونتسون وميراندا وواشل (Kuntson, K.A & Miranda. A. and Washell C. 2019. 34)، ويدعم هذا اتجاه المدرسة المتعلمة ويحفز منسوبيها من مدرين ومعلمين وطلاب نحو التوجه إلى البحث العلمي والابتكار لتحقيق التحسين المستمر.

ويمكن تنمية مهارات البحث العلمي لدى أعضاء المدرسة المتعلمة بالآتي:

التدريب على رأس العمل، وتطبيق مبدأ نقل المعرفة، وإنشاء بنك للمعرفة في المدرسة، ومجموعات القراءة التخصصية، وإتاحة المجال للمجموعات غير المنتظمة للنقاش وتبادل الأفكار، وتحليل التجارب، والخبرات، وتوثيقها.

ثانياً القيادات التعليمية:

القيادات التعليمية لها دور فعال في المساعدة على تحول مدارسهم التقليدية إلى مدارس متعلمة، تؤمن بالتغيير والتطور والعمل بروح الفريق، والتعاون فيما بين العاملين بالمدرسة وقيادتها، لتحقيق النهوض بالمدرسة، وتشير بعض الدراسات إلى أن المهام القيادية المدرسية تفتقر في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية إلى أساس مهني واضح المعالم، بل حتى إنها تندرج ضمن المهام الإدارية وليس التعليمية، ولذلك فإنها تعد مهنة منسية ومهمشة في العديد من السياقات، (إمكان، التقرير الدوري، 2019م، 1-2).

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها " حلقة الوصل بين السياسات العامة والتخطيط بمعنى أنها تشكل الرابط بين الإدارة التربوية (الإدارة العليا) وبين الميدان المتمثل بالإدارة المدرسية والتعليم والإشراف" (الصرايرة، 2010م، 21).

1. أهمية دور مديري المدارس في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة:

ويتضح أهمية مديري المدارس في تحقيق التحول الإيجابي للمدرسة نحو المدرسة المتعلمة حيث تتركز مهام مديري المدارس على ما يلي:

أ. تبني مشروع الفريق الواحد في العمل داخل المدرسة، وتعزيز العمل الجماعي التعاوني لتحقيق روح الديمقراطية من خلال المجالس المدرسية ومجالس الآباء.

ب. الإشراف المباشر على جميع العمليات التي تحصل بالمدرسة، وتحديد رسالة ورؤية المدرسة.

ت. تمكين العاملين: ويأتي ذلك من إتاحة قدر أكبر من عدم المركزية والحرية للمدرسة لتحقيق التطوير والإبداع، عواجي (1443هـ، 13).

ث. الاهتمام بإنجاز جميع العمليات الإدارية بصورة جيدة ومتكاملة وشاملة ومستمرة، بما يحقق سرعة تحقيق الأهداف، عابدين (2014م، 62).

ج. وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.

ح. توجيه الطلاب ومساعدتهم في اختيار الخبرات التي تساعد على نموهم الشخصي، وتؤدي إلى نفعهم.
خ. التركيز على العمل الجماعي من خلال المشاركة والتنسيق، غزواني (1438هـ، 35).
د. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بشكل فعال، حيث تتطلب الإصلاحات التعليمية أن يتولى مديري المدارس إدارة مسيرة التغيير. إمكان، التقرير الدوري، (2019م، 4).
وعرض الشايع والشيخ (2022م، 92) دور مديري المدارس في مجالات: الرؤية والأهداف، الهيكل التنظيمي، الحفز الذهني، الثقة، الدعم الفردي، توقعات الأداء.

2. مهام مديري مكاتب التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة:

تأتي أهمية مديري التعليم في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة لدى مديري المدارس بسبب موقعهم التنظيمي في السلم التعليمي بالمملكة العربية السعودية، حيث يرتبط مباشرة بوكيل الوزارة للتعليم العام، ويهدف من خلال وظيفته إلى ضمان تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية في المحافظة وتطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة للوزارة.

ومن مهام مديري التعليم ما يلي:

أ. المسؤولية العامة عن تنفيذ مهام الإدارة العامة للتعليم في المحافظة.
ب. الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالتعليم وتعميمها على المدارس والمعاهد التابعة في المنطقة.
ت. الإشراف على تحديد احتياجات المنطقة من البرامج التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والمقررات الدراسية والأدوات واللوازم والتأكد من توفيرها وتوزيعها وذلك بالتنسيق مع الوحدات الإدارية المختصة في الوزارة.
ث. متابعة سير العمل في الوحدات الإدارية والمدارس وإدارات التعليم في محافظات المنطقة والتأكد من سلامة وفاعلية الأداء فيها، ومعالجة المشكلات والصعوبات والنظر في المعاملات التي ترد في هذا الخصوص كافة.
ج. الإشراف على عملية توجيه المعلمين والمشرفين والموجهين التربويين والإداريين وتدريبهم ومتابعة أعمالهم وتقويمها، والإشراف على الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية. (وزارة التعليم: https://edu.moe.gov.sa)

منهجية الدراسة وإجراءاتها

ونظراً لأهمية الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي. وهذا الأسلوب يتيح التركيز على البيئة المراد دراستها، وتطبيق الأدوات المنهجية لأجل الوصول إلى نتائج مرتبطة بالحالة نفسها، بحيث يمكن تعميم "الأسلوب البحثي" المتبع وتطويره وتحسينه على الدراسات المستقبلية التي تتبع المنهج المسحي الوصفي التحليلي، والذي يشمل عددا من أفراد البحث أكبر ضمن مجتمع الدراسة، والعينة المختارة، للوصول إلى نتائج أكثر قابلية للتعميم على المدارس.

مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت على مديري مكاتب التعليم بمنطقة إدارة تعليم الرياض والتي يبلغ عدد مكاتب التعليم التابعة للمنطقة (15) مكتبًا تعليمًا.
واختيرت هذه العينة للبحث لأنها تمثل مستويات متفاوتة من حيث مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام ثقافة المدرسة المتعلمة، لذلك وزعت الباحثة الاستبانة على مديري مكاتب التعليم، استبانة إلكترونية، للتعرف على دور مديري المدارس في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة داخل مدارسهم وتعرف على المعوقات أيضاً وبلغ عدد الردود المسترجعة (15) استمارة مكتملة أجاب عليها جميع مديري مكاتب التعليم في منطقة الرياض حيث شملت كامل العينة.

أدوات الدراسة: استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.
اعتمدت الباحثة على أسلوب الدراسة المسحية، للتعرف على الوضع الراهن لمهام مديري المدارس في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم، وذلك بالتعرف على المتطلبات اللازمة لدور مديري المدارس لنشر ثقافة المدرسة المتعلمة والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض. ولذلك استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية كان التركيز على محورين:
- التعرف على دور مديري المدارس لنشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

ثالثًا: نتائج الدراسة والتحليل:

يستعرض هذا الجزء فقرات الاستبانة وخلاصة إجابات عينة الدراسة عليها، في الجدول (1) و(2) والتي تغطي محوري الدراسة تباعا، مع تحليل النتائج والتعليق عليها مقارنة بالدراسات السابقة.

أولًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض

لتحديد دور نشر ثقافة المدرسة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، حُسبت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وترتيب عبارات المحور كما يلي:
جدول رقم (1) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لعبارات محور دور مديري المدارس في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة.

م	العبارة		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة بشدة			
4	تعزيز أسلوب الحوار والمناقشة بين منسوبي المدرسة.	ك	9	5	1	0	3.53	0.88	1
		%	60	33	7	0			
9	تبنى ثقافة العمل الجماعي في البيئة المدرسية.	ك	8	5	2	0	3.40	0.85	2
		%	53	33	13	0			
2	توجيه منسوبي المدرسة إلى التوظيف الأمثل للتكنولوجيا الرقمية الحديثة.	ك	8	4	3	0	3.33	0.83	3
		%	53	27	20	0			
10	تمكين منسوبي المدرسة من الحصول على المعلومات الازمة في الوقت المناسب.	ك	6	8	1	0	3.33	0.83	3
		%	40	53	7	0			
1	تنفيذ الأساليب الإدارية الحديثة للمدرسة المتعلمة.	ك	8	4	2	1	3.27	0.82	5
		%	53	27	13	7			
3	تحفيز الإبداع والابتكار في أساليب الإدارة وإستراتيجيات التعليم والتعلم.	ك	7	5	3	0	3.27	0.82	5
		%	47	33	20	0			
11	تمكين العمل على إدارة المعرفة في البيئة المدرسية.	ك	6	7	1	1	3.20	0.80	7
		%	40	47	7	7			
7	تطوير المعرفة ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية.	ك	6	5	3	1	3.07	0.77	8
		%	40	33	20	7			
8	تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.	ك	5	6	4	0	3.07	0.77	9
		%	33	40	27	0			
5	تصور رؤية مشتركة لمستقبل المدرسة التي يسعون للوصول لها مستقبلاً.	ك	4	6	5	0	2.93	0.73	10
		%	27	40	33	0			
6	تضييق الفجوة بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي	**ك**	3	9	2	1	**2.93**	**0.73**	**10**
		%	**20**	**60**	**13**	**7**			
المتوسط الحسابي العام			**درجة الموافقة**				**النسبة المئوية**		
3.27			عالية				0.82		

تشير نتائج الجدول السابق رقم (1) الخاصة بالمحور الأول دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، المكون من (11) عبارة. جاءت العبارات من (1- 6) بنسبة موافقة عالية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لها واقعة بين (3.53: 3.27)، من أصل (4.00)، وجاءت العبارات من (7- 11) بنسبة موافقة متوسطة، حيث كانت المتوسطات الحسابية لها واقعة بين (3.53: 3.27)، من أصل (4.00)، وكان المتوسط الحسابي للمحور كله (3.27)، وبوزن نسبي (0.82)، وهو محقق ومرتفع عن حدي الثقة.

وتشير النتائج الإحصائية إلى أهمية دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، حيث أن دورهم مهم ويساعد على تحقيق نشر ثقافة المدرسة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، وضرورة اتخاذ كافة السبل والطرق نشر ثقافة المدرسة المتعلمة، ووضع خطط التطوير، وتهيئة منسوبي المدرسة والعاملين بها لتقبل فكرة المدرسة المتعلمة، والتعاوني بين جميع العاملين بالمدرسة تحت إدارة مدير المدرسة لتحقيق خصائص المدرسة المتعلمة.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة: **(تعزيز أسلوب الحوار والمناقشة بين منسوبي المدرسة)** من بين عبارات محور دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.53) من أصل (4.00)، وبوزن نسبي (0.88)، وهي محققة ومرتفعة عن حدي الثقة. وتشير النتائج الإحصائية إلى تعزيز أسلوب الحوار والمناقشة كأسلوب في إدارة المؤسسة التعليمية، والبعد عن التسلط والبيروقراطية، ويعتبر أسلوب الحوار من خصائص المدرسة المتعلمة، وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق إلا في بيئة تعليمية تفاعلية يتأثر بها الجميع ويؤثروا، وهذا بالتالي يعني تبني أسلوب الحوار في المدرسة، وإتاحة الفرصة لوجود الرأي والرأي الأخر، ونشر ثقافة الحوار داخل المؤسسة التعليمية وتنميتها وتطويرها، وتعزيز التواصل الإيجابي بين منسوبي المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حربي، والزايدي (2019م)، ومع دراسة غزواني (1438هـ) التي أكدت على أهمية تفعيل أسلوب الحوار والمناقشة داخل المدرسة.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة: **(تبنى ثقافة العمل الجماعي في البيئة المدرسية)** من بين عبارات محور دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.40) من أصل (4.00)، وبوزن نسبي (0.85)، وهي محققة ومرتفعة عن حدي الثقة. وتشير النتائج الإحصائية إلى أهمية أن تتبنى الإدارة المدرسية ثقافة العمل التعاوني والعمل من منظور الجماعة داخل المدرسة، كوسيلة لنشر ثقافة المدرسة المتعلمة بمدارسهم، حيث إن تبني المديرين لاتجاهات إيجابية تجاه العمل الجماعي، تؤثر بطريقة إيجابية على الثقافة المدرسية التعاونية السائدة في بيئات المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشايع والشيخ (2022م)، ودراسة غزواني (1438هـ) التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة العمل الجماعي بالمدرسة، ومساعدة العاملين على صنع القرار، وتوزيع المهام بين العاملين ، وجاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.98).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض؟ جدول (2) التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب لعبارات محور الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام

م	العبارة		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة بشدة			
8	كثرة الأعباء والمهام على مديري المدارس.	ك	11	3	1	0	3.67	0.92	1
		%	73	20	7	0			
6	عدم استخدام مديري المدارس نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.	ك	7	6	2	0	3.33	0.83	2
		%	47	40	13	0			
2	ضعف الموارد العامة للنهوض بالمدرسة بالشكل المطلوب.	ك	6	7	2	0	3.27	0.82	3
		%	40	47	13	0			
1	محدودية معرفة مديري المدارس بمفهوم المدرسة المتعلمة.	ك	6	4	3	2	2.93	0.73	4
		%	40	27	20	13			
3	ضعف إلمام المديرين بالأساليب والاستراتيجيات الحديثة في عملية التعليم والتعلم.	ك	4	6	5	0	2.93	0.73	4
		%	27	40	33	0			
5	عدم توفر مناخ جيد لمنسوبي المدرسة والمشاركة بمقترحاتهم وآرائهم.	ك	2	10	2	1	2.87	0.72	6
		%	13	67	13	7			
7	مقاومة التغيير من قبل منسوبي المدرسة.	ك	5	5	3	2	2.87	0.72	6
		%	33	33	20	13			
9	اعتقاد منسوبي المدرسة أن التعلم لا يأتي إلا من خلال الدورات التدريبية فقط.	ك	3	7	5	0	2.87	0.72	6
		%	20	47	33	0			
4	البعد عن العمل بروح الفريق الواحد في إدارة المدرسة.	ك	1	10	3	1	2.73	0.68	9
		%	7	67	20	7			
المتوسط الحسابي العام			**درجة الموافقة**				**النسبة المئوية**		
2.93			متوسطة				0.73		

ولتحديد الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة، حُسِبت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور كما يلي:

تشير نتائج الجدول السابق رقم (2) الخاصة بالمحور الثاني الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، المكون من (9) عبارة. جاءت العبارات من (1- 3) بنسبة موافقة عالية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لها واقعة بين (3.67: 3.27)، من أصل (4.00)، وجاءت العبارات من (4- 9) بنسبة موافقة متوسطة، حيث كانت المتوسطات الحسابية لها واقعة بين (2.93: 2.73)، من أصل (4.00)، وكان المتوسط الحسابي للمحور كله (2.93)، بنسبة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي (0.72)، وهو محقق ومرتفع عن حدي الثقة. وتشير النتائج الإحصائية إلى وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة، وفي ضوء ذلك يجب العمل على التقليل من تلك الصعوبات التي تواجه مديري المدارس، والعمل على تذليلها حتي يتمكن مديري المدارس من نشره ثقافة المدرسة المتعلمة، هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية أو التي تسببها الإدارة المدرسية منها :كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة، عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية.

جاءت في المرتبة الأولى عبارة: (**كثرة الأعباء والمهام على مديري المدارس**) من بين عبارات محور دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.53) من أصل (4.00)، وبوزن نسبي (0.88)، وهي محققة ومرتفعة عن حدي الثقة. وتشير النتائج الإحصائية إلى كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق مديري المدارس، وكثرة التكاليف وتعدد أدوارهم من متابعة وتخطيط وتنفيذ للبرامج التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غزوانيٌ (1438هـ)، التي جاءت الصعوبات بدرجة عالية، والتي قد تواجه مديري المدارس من نشر ثقافة المدرسة المتعلمة.

جاءت في المرتبة الثانية عبارة: (**عدم استخدام مديري المدارس نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع**) من بين عبارات محور دور مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض، بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.33) من أصل (4.00)، وبوزن نسبي (0.83)، وهي محققة ومرتفعة عن حدي الثقة. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن ضعف استخدام مديري المدارس نظامًا لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، حيث لا توجد نظام محدد لذلك، مما يصعب على مدير المدرسة قياس الفجوة بين الاداء الحالي والمتوقع بعد فترة.

المناقشة والتوصيات:

يتضح من نتائج الدراسة السابقة أن مستويات التقييم في المحور الأول (تعرف دور مديري المدارس لنشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض) والمحور الثاني (تعرف على الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في نشر ثقافة المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة الرياض) جاءت بشكل عام عالية.

وفي ضوء ما سبق عرضه ومن تناول الباحثة لأدبيات المدرسة المتعلمة وتحليلها تقدم مجموعة من التوصيات للإدارات العلياء ولمديري مكاتب التعليم العام، لنشر ثقافة المدرسة المتعلمة وتطبيقها بالتعليم العام نعرضها فيما يلي:

1. العمل على تأهيل العنصر البشري داخل المدارس من أجل مواكبة التطور في العمليات الإدارية.
2. تدريب مديري المدارس على الأساليب الحديثة في الإدارة والبعد عن البيروقراطية والحد من المركزية.
3. نشر ثقافة الجودة داخل المدرسة وتوضيح أهمية الجودة في العمل ومدى ارتباط الجودة بالاعتماد والتميز المؤسسي للمدرسة.
4. نشر ثقافة التقويم الذاتي لمنسوبي المدرسة وأولياء الأمور على ضؤ معايير الاعتماد والتميز المؤسسي لهيئة التقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية قبل البدء بتطبيق التقويم الذاتي يساعد على سهولة التطبيق ويوضح أهمية الأمر (نشر ثقافة الوعي قبل التطبيق لأي أمر كان)
5. إعطاء المدارس المتميزة في إدارتها مزيد من الثقة والصلاحيات، وتعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.
6. توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة المؤسسات الإيجابية لدى جميع العاملين داخل النظام التعليمي، الذي يساعد عل نشر ثقافة الاحترام المتبادل.
7. بث مزيد من التنافسية الحميدة بين الإدارات المدرسية على نطاق مكاتب التعليم ومن ثم إدارات التعليم، وإبراز المدارس المنجزة والمتميزة ودورها والاستفادة من تجاربها ومبادراتها.
8. الانخراط والالتزام التام للوصول إلى مدرسة المتعلمة ورعاية التغيير مخترقين الحدود المادية والذهنية.

9. على إدارات التعليم ومكاتب التعليم مواكبة عصر السرعة و التطور والإنفجار التكنولوجي الحاصل ، وتشجيع المدارس على الإدارة الالكترونية في مدارس التعليم العام وذلك من خلال تصميم موقع محوكم بإستخدام تطبيقات أوفيس 365 (SharePoint) عن طريق منصة مدرستي أحد التطبيقات المجانية المحوكمة التي توفرها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي يمكن فيها لمدير المدرسة إنشاء منصة لإدارة الملفات الالكترونية(أتمتة الورق)الخاصة بالإدارة المدرسية والتشارك فيها مع المشرفين في مكتب التعليم والإدارات العلياء، بشرط استخدام إيميل وزاري منتهي بنفس الامتداد لمزيد من الحوكمة في الأعمال.

10. على الإدارة المدرسية أن تشجع التطوير والتقنية وتفعيلها بالشكل الصحيح داخل وخارج المدرسة بين منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور وذلك بإنشاء منصة الكترونية محوكمة عبر تطبيق (SharePoint) لتبادل العملية التعليمية وتجويد مخرجاتها.

11. عقد شراكات مع أولياء الأمور والمجتمع والمساهمة في تحسين مؤشرات المدرسة وتميزها.

12. تدريب الطلاب على التقنية، ورعايتهم وتحفيزهم وتبني (مبادرة المدرب الناشئ داخل المدرسة ودعمه خارجيًا).

13. تبني مبادرات نوعية داخل المدرسة تشمل جميع منسوبات المدرسة.

14. تشجيع المعلمين والطلاب بالمدرسة على إجراء البحوث العلمية لسد الفجوة وإبراز المهام الاجتماعية وفق الرؤية.

15. اهتمام إدارة المدرسة بجمع المعلومات وتحديثها وتحسينها بشكل مستمر وتعريف المجتمع المحلي بالمدرسة ومنجزاتها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

16. مشاركة جميع أعضاء المدرسة في وضع رؤية مشتركة للمدرسة.

17. بث روح التعاون داخل المدرسة والعمل بروح الفريق والتعلم التعاوني.

18. تدريب منسوبي المدرسة قبل البدئ في أي مشروع لابد من وضع خطة متكاملة والإعلان عنها.

19. ما ذكر من توصيات أنفًا هي من نماذج المدرسة المتعلمة الواعدة التي تعمل عليها هيئة تقويم التعليم والتدريب مع الوزارة في المملكة العربية السعودية عن طريق التقويم الذاتي والخارجي نرجو من الجهات المسئولة الاستفادة من هذا البحث المتواضع في عدد أوراقه الثري بمعلوماته.

المراجع:

- إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمي، متاح على: www.ao-academy.org/docs/idarat alma3rifah-2203009.pdf, (15-1 2011).

إمكان. (2019م). *مديري المدارس في المملكة العربية السعودية: المهنة المنسية*، إمكان، جدة

باعجاجة، إيمان بنت عبدالله. (2021م). أثر المنظمات المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية، *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، الإصدار الرابع، العدد (63)، ص ص (19- 47).

البدوي، أمل محمد حسن وآل سالم، راشد مهدي. (2020م). إستراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، العدد (185)، المجلد (39)، ص ص (201-241).

تميمي، سهيل. (2021م). واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، العدد (2)، المجلد (4). ص ص (331- 360).

الحربي والزايدي، تركي بن عبدي وأحمد بن محمد. (2019م). درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج سينج بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، مجلد (35)، العدد (5) الجزء الثاني، مايو، ص ص (55- 81).

الحربي، والعباسي، دينا مسفر ودلال عمر. (2022م). واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، العدد (44)، المجلد (6)، سبتمبر، ص ص (1- 37).

الحواحرة، كامل محمد. (2010م). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الإستراتيجي، *مجلة العلوم الإنسانية*، السنة (7)، العدد (45)، يناير.

خلف، سعد حجاج وإبراهيم، رؤى أحمد. (2021م). تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمة على التفوق المنظمي" دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، *مجلة دنانير*، العدد (22)، ص (464- 492).

الدوسري، مطلق محمد. (2010م). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في

العجمي، سالم. (2016م). واقع أداء مديري المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالتعليم، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (170)، جزء (1)، ص ص (428- 471).

العنزي ونصر، عبد الله الحميدي ومحمد يوسف. (2019م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة كلية التربية*، العدد (35)، المجلد (7)، ص ص (312- 338).

عواجي، ميمونه عبد الله. (1443هـ). دور قادة مدارس المرحلة الثانوية الأهلية والعالمية بمدينة الرياض في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، *رسالة ماجستير*، كلية الشرق العربي.

غزواني، محمد جابر يحيي. (1438هـ). مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

القحطاني، فاطمة محمد. (2016م). التعلم التنظيمي مدخل للتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

المصري، بدرية بنت عبد العزيز. (2018م). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها، *مجلة الباحث العلمي في التربية*، العدد (19)، ص ص (150- 174).

المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. (2021م). توصيات المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، متاح على https://cutt.us/ZTgQv

هاني والرواش، جهاد صياح وحسن. (2014م). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، ص ص (359- 438).

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020م). *معايير القيادة المدرسية*. الرياض.

وزارة التعليم: https://edu.moe.gov.sa تم الاسترجاع في 9/ 10/ 2022م.

مطار الملك خالد الدولي بالرياض، *رسالة ماجستير*، جامعة نايف الأمنية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الذبيان، إسراء محمد (2016م). درجة توافر متطلبات الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر المديري الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: استراتيجية مقترحة، *رسالة دكتوراة*، كلية التربية، جامعة اليرموك.

سلطان وخضر، سوزان أكرم، وضحى حيدر. (2010م). *المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة*، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

الشايع والشيخ، علي صالح وأمل عبد العزيز. (2022م). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج (DLOQ)، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، العدد (5)، المجلد (2)، مايو، ص ص (87- 123).

الشريف، هند إسماعيل. (2017م). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، *مجلة الباحث العلمي في التربية*، العدد (18)، ص ص (1-22).

الصرايرة، خالد أحمد وآخرون (2010). *الحاسوب في الإدارة المدرسية*، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.

الصوينع، خولة بنت عثمان. (2019م). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد (20)، مجلد (4)، ص ص (33- 81).

عابدين، محمد عبد القادر. (2014م). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، فداء غازي. (2013م). درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهة نظرهم، *رسالة ماجستير*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبد الهادي، أميرة رمضان. (2011م). دراسة مقارنة للمدرسة المتعلمة في اليابان وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، عدد أكتوبر، الجزء الأول، ص (194- 272).

عتريس، محمد عيد. (2010م). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، *مجلة كلية التربية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (13)، العدد (29)، أغسطس، ص ص (5- 57).

key Factors in firm, *Human Resource Development International*, vol. 11. No 1, 2, P. 65.

Erdem, A. & others. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of primary School Teachers. *international online journal education science*. Vol.4, no.1,8 – 20.

Ismail, A. & others. (2014). Professional Learning community practices in high and low performing schools

learning organization, New York, doubleday.

Silinins, Halia & Mulford, Bill. (2011). *Towards and optimistic future: Schools as Learning organizations, Effect on Teacher Leadership and Students outcompes*, P. 3. Available at: http://www.aareedu.au/oopap/silooz.37.htm.

المراجع الأجنبية:

Antunes,H.D.J.G.&Pinheiro, P.G. (2019).Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*. 5 (2).

Consultation with the National Center for Educational Professional Development. (2018), *KSA Ministry of Education and B*. Jensen, Learning First.

Davis D.& Daley. (2009). The Learning Organization and Dimensions as

in Malaysia. International *journal of current research and academic review*. Vol.no.9.159 – 164

Kuntson, K.A & Miranda. A. and Washell C. (2019). The Connection between School Culture and Leadership Social interest in Learning Organization, *The Journal of Individual Psychology*, Vol. 6, No.1, P.34.

Seng, p. (1994). the fifth discipline: the artand practice of the