



تطوير المدارس الثانوية باستخدام مفهوم المدرسة المتعلمة

د. مثنى اسماعيل تركي

د. سراب فاضل مخبير

جامعة الأنبار

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الانسانية

كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم

miturki@uoanbar.edu.iq

DOI

10.37653/juah.2022.174785

المخلص:

تم الاستلام: ٢٠٢٢/٣/١٨

قبل للنشر: ٢٠٢٢/٥/٩

تم النشر: ٢٠٢٢/٦/١

الكلمات المفتاحية

تطوير المدرسة

المدرسة الثانوية

المدرسة المتعلمة

ان توظيف ابعاد المنظمة المتعلمة يسهم في ارساء تقاليد راسخة نحو تطوير اداء المدارس الثانوية الحكومية فلا تتوقف جهود التطوير بمجرد تحقيق مستوى مناسب من تطوير واصلاح واقع تلك المدارس بل لابد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه من خلال دمج الافراد في عملية التعلم اذ يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكدة فالنموذج القديم والقائم على ان الادارة العليا تفكر والمستويات الادارية الاخرى تطبق لم يعد مفيداً. ان التغيير والتطوير يتطلب التعلم ، والتعلم الحقيقي يقود الى التغيير وكلما كان التغيير كبيراً كانت الحاجة اعظم الى التعلم لذلك فان المهمة الاستراتيجية الرئيسة في عالم اليوم هي تطوير قدرات المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الاخرين فالمنظمة الساعية للتعلم تعني ببساطة المنظمة التي تسعى الى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الاخرين. ويرى الباحثان ان المدارس الحكومية تحتاج الى مزيد من التحديث والتطوير خاصة بعد ظهور العديد من المدارس الاهلية الخاصة فأصبحت هناك منافسة قوية في معدلات النجاح وفي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وهذا الامر استدعى ضرورة تطبيق المفاهيم الحديثة من قبل ادارات تلك المدارس والتحول من هياكل تنظيمية تقليدية الى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف اي نوعية جديدة

The development of secondary schools using the concept of the educated school

Dr. Sarab F. Mukhiber

Dr. Muthana I. Turkey

University of Baghdad –College of Education for Pure Sciences

University of Anbar- College of Education for Humanities

Abstract:

Employing the dimensions of the learning organization contributes to a solid foundation towards developing the performance of secondary schools, resuming the original growth of the confirmed competitive advantage, because the old model based on the higher grant is thinking and other administrative levels are no longer useful. Change in learning, learning, learning, learning, learning, learning, change, change, big change, and the learning association ... Its development is through a continuous spiral movement that learns from the livelihood of the organization and teaches others. The two researchers believe that public schools need more modernization and development after the appearance of good marks in private schools, which are required to obtain strong competition in growth rates and advancement. The educational matter necessitated correction of modern restrictions by the administrations of those schools and the transformation from traditional organizational structures to time organizations. Other surviving new institutions that were successful in this institution.

Research objective Study objective and objective from the perspective of growth and objective in secondary schools and its transformation

Submitted: 18/03/2022

Accepted: 09/05/2022

Published: 01/06/2022

Keywords:

School development
high school
educated school.

©Authors, 2022, College of Education for Humanities University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



مشكلة البحث:-

ان التقدم والتطور التكنولوجي الذي تشهده البيئة الخارجية للمنظمات يفرض على المنظمة ان تطور في اساليبها الادارية فالدول المتقدمة لم تصل الى ما وصلت اليه من مستوى متقدم الا بوجود ادارة متطورة وحديثة . وتعد الادارة والمتمثلة بمدير المدرسة هي الاداة الرئيسة للتغيير فنجاح المؤسسات التربوية في اداء رسالتها وتحقيق اهدافها يعتمد الى حد كبير على كفاءة ادارتها في التكيف مع التغييرات المجتمعية السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل .

ولاشك ان التغيير هو الشيء الوحيد الثابت ، هذا الامر فرض على المنظمات واقعا جديدا يوجب عليها ان تتبنى مفاهيم ادارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات ولجسر الفجوة بين ماهي عليه وما يجب ان تكون . ومن اهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩ ، ص ٥٣). والمؤسسات التربوية تواجه تحديات داخلية وخارجية تتمثل في الضغوط التي يمارسها المتفاعلون مع هذه المؤسسات وهم الطلبة واولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني وكذلك ضغوط القوى السياسية والتكنولوجية مما يفرض على تلك المؤسسات ان تصبح منظمات متعلمة . (سلطان وخضر ، ٢٠١٠)

ان توظيف ابعاد المنظمة المتعلمة يسهم في ارساء تقاليد راسخة نحو تطوير اداء المدارس الثانوية الحكومية فلا تتوقف جهود التطوير بمجرد تحقيق مستوى مناسب من تطوير واصلاح واقع تلك المدارس بل لايد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه . من خلال دمج الافراد في عملية التعلم اذ يصبح التعلم المصدر الوحيد للميزة التنافسية المؤكدة فالنموذج القديم والقائم على ان الادارة العليا تفكر والمستويات الادارية الاخرى تطبق لم يعد مفيدا. ان التغيير والتطوير يتطلب التعلم ، والتعلم الحقيقي يقود الى التغيير وكلما كان التغيير كبيرا كانت الحاجة اعظم الى التعلم لذلك فان المهمة الاستراتيجية الرئيسة في عالم اليوم هي تطوير قدرات المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الاخرين فالمنظمة الساعية للتعلم تعني ببساطة المنظمة التي تسعى الى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الاخرين. (ياسين ، ٢٠١٦ ، ص١٧٧-١١٩).

ويرى الباحثان ان المدارس الحكومية تحتاج الى مزيد من التحديث والتطوير خاصة بعد ظهور العديد من المدارس الاهلية الخاصة فأصبحت هناك منافسة قوية في معدلات النجاح وفي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وهذا الامر استدعى ضرورة تطبيق المفاهيم الحديثة من قبل ادارات تلك المدارس والتحول من هياكل تنظيمية تقليدية الى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف اي نوعية جديدة من المؤسسات التعليمية تتواكب وتتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الحديثة تلك هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها . ومن خلال البحث لم يجد الباحثان دراسات عراقية تهتم في تطوير المدارس الثانوية باستخدام مفهوم المنظمة المتعلمة على الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية والعربية بمفهوم المنظمة المتعلمة مما دفع الباحثان ان يتناولوا هذا الموضوع لمعرفة مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية ودورها في تطويرها .

وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة على النحو التالي

- ما درجة توافر ابعاد المدرسة المتعلمة في المدارس الثانوية لمحافظة بغداد والانبار ؟
- ما متطلبات تطوير المدارس الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

اهمية البحث :-

ان النمو المتزايد للمعرفة رافقه تغيير النظرة للعنصر البشري من مجرد ايادي عاملة الى اعتباره مصدر للمعرفة والابداع والتي تمثل محور لكل تطوير فضلا عن تطور مفاهيم العمل الاداري باعتبار ان قيمة المعلومات والمعرفة تفوق كثيرا قيمة الممتلكات المادية فضلا عن تطوير المناهج والبرامج الدراسية والتي لا يمكن ان تظل ثابتة ومستقرة. كل هذا فرض على المنظمات التربوية ان تستجيب لهذا التغيير وتتحول من منظمة تقليدية الى منظمة تواكب التقدم والتطور في البيئة الخارجية .(العربي و القشلان ، ٢٠٠٩، ص٩٠-٩١) . ان تزايد الاهتمام بالموارد البشري مع تزايد خبراتها وتعلمها على عكس الموارد الاخرى التي تتناقص قيمتها مع الاستخدام والتقاعد فهم المصدر الاساس لتوليد المعرفة والمعرفة مصدر ضروري لزيادة قدرتهم على تحسين الاداء وتطويره على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية فضلا اتجاه المنظمات نحو تطوير عملياتها والى ابتكار اساليب جديدة في اداء العمل لتكون قادرة على ادارة التغيير والتطوير المستمرين . (Thomas&Allen,2006,p123)

اصبحت القدرة على التعلم احدى القدرات المحورية لمؤسسات العصر الحديث ، فكلما تعاظمت قدرة المؤسسة على التعلم وبناء المعرفة زادت امكانية بقائها واستمرارها ومواصلتها لمسيرتها . التعلم هو المصدر المهم للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما تفنقر له مدراسنا الحكومية فضلا عن ان الاداء المتميز للفرد والمؤسسة ككل والخدمات التي تقدمها الى المجتمع وايجاد كادر مدرسي ملتزم بالعمل ومشارك بالمعرفة لا يتأتى الا عن طريق المدرسة المتعلمة التي تتمكن من توظيف المعرفة في وظائفها الادارية والتعليمية وتتمكن من بلوغ اهدافها من خلال استراتيجياتها المبنية على القاعدة المعرفية التي تتقلها من الوضع الحالي الى ما ينبغي ان تكون عليه في المستقبل .

التعلم التنظيمي يسهم بشكل مباشر في اقامة منظمة التعلم والتي تعد الهدف الاساسي الذي تسعى مدارس التجديد الذاتي نحو تحقيقه ، كما انه من جانب اخر يكسب المعلمين واعضاء الادارة المدرسية المعرفة المتجددة والتي تساعد على نموهم المعرفي وتقدمهم المهني والذي ينعكس بشكل ايجابي على المخرجات التعليمية في هذه المرحلة كما انه يحفز المنظمات والهيئات الخارجية على المشاركة لإكساب الادارة المدرسية والمعلمين المعرفة المرغوبة والتي تجعلهم على دراية بكل ما هو جديد وتلعب الادارة المدرسية دورا هاما في انجاح هذه الطريقة من خلال تهيئة بيئة تعاونية تساعد على نشر وتبادل المعرفة بين المعلمين سواء كانوا في نفس المدرسة او في المدارس الاخرى ويعود التعلم التنظيمي على المعلمين والادارة المدرسية بالعديد من الفوائد منها يزيد من تبادل المعلومات والاتصالات والفهم بينهم وبين البيئة المحيطة ، يحثهم على استخدام اساليب وطرق تعلم جديدة تساعد على تحقيق الاهداف الموضوعية ، الحد من اساليب العمل المنتشرة الغير مرغوب فيها ، تحسين كفايات الافراد وجعلهم اكثر استجابة للتغيرات البيئية المعقدة ، تدعيم الادارة وتمكينهم من اتخاذ القرارات الرشيدة زيادة فرصة الاندماج والمشاركة لجميع الاطراف لتبادل الخبرات والمعرفة ، اتاحة الفرصة للإدارة للتوجه نحو الممارسات التنظيمية الجديدة والتخلي عن الممارسات القديمة . (عزة ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٩-٨٠)

ويشير (Brown&Posne) ان من الاسباب التي تدعو الى تحويل المؤسسة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة هو احداث التغيير في طبيعة المهام والوظائف اي التحول من المهام الروتينية الى الدوار التمكين اي جعل الافراد قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية

ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية ، هيكل المنظمة التنظيمي يكون هيكل افقي يزيل الحدود عن الوظائف في المؤسسة ويسمح بنشر المعرفة والانتقال من الرسمية الى المشاركة في المعلومات اي فتح قنوات الاتصال بين العاملين والادارة. (Brown&Posne,2001,276-277) فعلى المؤسسات التعليمية ان تصبح منظمات تعلم لا تقدم خدمات التعليم فقط بل يتعلم فيها العاملون بصورة مستمرة لتحسين الاخطاء التي يقعون بها والتغلب على الصعوبات التي تواجههم ولتحسين ادائهم بصورة عامة من اجل تقديم خدمات تعليم وتعلم افضل فالمدراس التي ترفض ان تتغير لن تستمر وهذا يتطلب فيها استيعاب شروط التغيير واعادة الحيوية للمنظمة وبالتالي تحويلها الى منظمة متعلمة وان مقدره المنظمة على التعلم هو مفتاحها للبقاء والنمو فالمنظمة المتعلمة ليست القادرة على التكيف فحسب بل هي المنتجة. (Reece,2004,37).

وتتجلى اهمية الدراسة

- ١- الاستفادة من تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في مواجهة المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية الحكومية وتحقيق لها ميزة تنافسية في البيئة الخارجية .
- ٢- ستوفر الدراسة للعاملين واصحاب القرار بيانات ومعلومات دقيقة تمكنهم من اجراء التغييرات اللازمة لتحقيق التطوير المنشود بحيث يتم التركيز على الممارسات التي تؤدي الى ادامة التعلم المنظمي في المدارس
- ٣- قلة الدراسات العراقية التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيق ابعادها على المدارس الثانوية الحكومية لتطورها .

اهداف الدراسة :-

- الهدف الاول :- الابعاد الضرورية واللازمة لتطوير المدارس الثانوية وتحويلها الى المدرسة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة .
- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي اجابات المدراء والمدرسين على ابعاد المدرسة المتعلمة
- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب المؤهل العلمي (بكالوريوس ، عليا)

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب سنوات الخدمة (10سنوات فاقل ، اكثر من 10 سنوات)
- الهدف الثاني :- متطلبات تطوير المدارس الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة .

حدود البحث:-

يتحدد البحث الحالي بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظتي (بغداد / الرصافة والانبار/ قضاء الرمادي والحبانية) ومدراء تلك المدارس والمدرسين والمدرسات التابعين لها للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

تحديد المصطلحات:-

المنظمة المتعلمة :-

عرفها (Draft,2000)

بانها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق اغراضها .

(Draft,2000,40)

عرفها (Marquardt,2002)

بانها المنظمة التي تتعلم بطريقة جماعية وبشكل فعال وتعمل على تحسين مقدرتها على ادارة المعرفة واستخدامها باستمرار وتمكين الافراد من التعلم داخل المنظمة وخارجها واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والانتاج .

(Marquardt,2002,p19)

عرفها (Swee,Gog,2003)

هي منظمة تتبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع اعضائها على التعلم ، وبالتالي يكون لديها قدرة اكبر على التعلم .

(Swee,Gog,2003,216)

عرفها (Castaneda &Rios,2007)

بانها المنظمة التي تسعى الى التعلم وتبني التعلم التنظيمي بهدف التطوير المستمر .

(Castaneda &Rios,2007,p363)

- عرفها (البدوي والعمرى ، ٢٠١٨)

- هي الخصائص والمواصفات الموجودة في المدارس الثانوية الحكومية والتي تزيد من قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات التي تحدث داخليا وخارجيا وكذلك التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب المميزة ونشرها وتعميمها على الجميع كمنظمة متعلمة .

(البدوي والعمرى ، ٢٠١٨،ص٢٢٥)

عرفها (العزى ، ٢٠١٥)

هي المنظمة التي تقوم بتعلم التكيف النبىه والذكى والسريع للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها ، وكلما تزايدت قدرتها على التعلم كلما تحقق التطور المنشود لها وعلى هذا الاساس فان تطور المنظمة يعد بمثابة الطريقة التي ترتبط بزيادة قدرتها على التجديد الذاتى للعمل في مجال التعليم .

(العزى ، ٢٠١٥، ص٣٩٠)

المدرسة المتعلمة :-

عرفتها (القرنى ، ٢٠١٥)

هي المدرسة التي يتم فيها ممارسة التعلم الفردي والمنظمى للمتعلمين بشكل مستمر لتحقيق الاندماج مع البيئة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة من العمل الجماعى والانطلاق نحو التميز والابتكار وتحقيق تعلم الطلبة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية .

(القرنى ، ٢٠١٥،ص١٠٣)

التعريف النظرى للمدرسة المتعلمة :-هي المؤسسة التي لها القدرة على التغيير والتطوير لممارساتها التقليدية لتتوافق مع الظروف المتغيرة وتسعى لتعديل سلوك العاملين من خلال ايجاد بيئة محفزة على التعلم والتشارك المعرفى .

التعريف الاجرائى للمدرسة المتعلمة :- عملية احداث تطوير في مجالات العمل في المدارس الثانوية ومتطلبات تطويرها وفق ابعاد مفهوم المدرسة المتعلمة كما تحددتها استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

الفصل الثاني :- الاطار النظري و الدراسات السابقة

اولا:- المدرسة كمنظمة متعلمة

لقد كانت البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح المنظمة المتعلمة منذ بداية التسعينات من القرن العشرين عندما نشر كريس عام ١٩٩٠ كتابه عن تسهيل التعلم التنظيمي ، كما يعد بيتر سينج من اوائل المفكرين الذين فسروا مفهوم المنظمة المتعلمة في كتابه "النظام الخامس الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة " .(العاصرة والحارثي ، ٢٠١٥ ، ص٣٢). والمنظمة المتعلمة هو مفهوم اداري يهتم بالتعلم كمقوم اساسي للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في اداء المهام . (عبابنة والعدوان ، ٢٠٠٧ ، ص٧٣) ومع تزايد التحديات المتمثلة بمعدل السرعة التي يتم بها التغيير اكبر من معدل اللحاق به ، وظهور اتجاه يسعى الى استشراف المستقبل فرض على المؤسسات التربوية ان تراجع اعمالها وتقوم اداءها وتحلل نقاط القوة والضعف فيها وتحدد فرص التطور بما يمكنها من زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب فيه من خلال بناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم لتحقيق الاستمرار والتميز.(علي ، ٢٠١١ ، ص٤٢٨)

ان الضغوط المتعددة المصادر التي واجهت نظم التعليم في العالم اسهمت باننتقال مفهوم المنظمة المتعلمة الى مجال التربية والتي تطلبت مواجهة او التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية من خلال التعلم المستمر والتخلي عن الهياكل والممارسات التقليدية ، وتبني نماذج وانماط ادارية حديثة تواكب طبيعة العصر الحالي ، وربط اداء العامل بأداء المنظمة ، وتشجيع البحث والحوار بين العاملين (المليجي ، ٢٠١٠ ، ص٢٣١) .ولا يحدث هذا بدون تحول تنظيمي وشخصي فضلا عن تفعيل أنشطة ادارة التغيير لتشمل هيكل المدرسة وفلسفتها وقيمها الأساسية واهدافها التنظيمية . فالمدرسة المتعلمة تقوم على بناء انظمة لها القدرة للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الاجل تمكنها من اجراء عمليات التغيير المستمرة والاستعانة بطاقتها التنظيمية من اجل الاستجابة الى المتغيرات المختلفة . والعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي والذي يتطلب منها اجراء تغييرات على هيكلها ، وثقافتها التنظيمية ، بالإضافة الى تغيير في تصميم الوظائف ، وايجاد ارضية واسعة لمشاركة موظفيها والمستفيدين منها في صنع القرارات ، وتبادل المعلومات بحرية ، وتشجيع التفكير النظمي، وبناء ذاكرتها التنظيمية ، وضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل افراد

المدرسة بالإضافة الى كل من يتعامل معها بشكل دائم والتطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الافراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها . (المهدي و الحربي ، ٢٠١٠)

اذن المدرسة المتعلمة هي التي تهتم بالتعلم والتعليم وينخرط جميع العاملين بها في عملية تحسين جماعية يتحمل مسؤوليتها الجميع ، فالمدير يتحول الى قائد لعملية التعلم ، ليوفر فرصا تعليمية ، ويوفر تغذية راجعة ، ويعزز الثقة والنجاح ، ذلك ان عملية التعلم هي عملية استراتيجية متواصلة في النظام العام للمدرسة ، يشترك في تحقيقها الجميع بطاقات لا حدود لها (عطاري وعيسان ، ٢٠٠٧ ، ص١٠٧)

ان نجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على توافر قيادة مدرسية تؤمن بقدرات العاملين ومساعدتهم على تحديد فجوات الاداء وكيفية معالجتها وتمكين المدرسين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المدرسة فضلا عن توافر ثقافة تنظيمية تحقق توازنا بين مصالح كافة المتعاملين مع المدرسة كما تركز على الافراد اكثر من الانظمة وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الانسانية ، فهي ثقافة الاتصال بين القيادات لتبادل الخبرات بما يحقق انماط جديدة من الممارسات والسلوكيات داخل المدرسة (الرجوب ، ٢٠٠٨ ، ص٥٩)

وبذلك فالتعلم المنظمي في المدارس يتم في ثلاث دورات وهي دورة التعلم المفردة وتحدث عندما يعمل المدرس على حل مشكلات طلبته لتطوير عمليتي التعليم والتعلم اما دورة التعلم الثنائية تحدث عندما يحل المدرس مشكلات الطلبة على مستوى المدرسة ، اما دورة التعلم الثلاثية تحدث عندما يشارك المعلم في تحديد قيم النظام المدرسي واهدافه العامة التي تضبط جودة التعليم (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص٦٨٤) وتتم هذه الدورات في ثلاث مراحل المرحلة الاولى معرفية حيث يتعرف الافراد الى افكار جديدة لتوسيع معرفتهم ويبدون التفكير بطرق مختلفة اما المرحلة الثانية فهي سلوكية يبدا الافراد بتضمين رؤاهم ومعرفتهم الجديدة ويغيرون سلوكهم اما المرحلة الثالثة تحسين السلوك فالتغير في السلوك يقود الى تحسين يمكن قياسه من نتائج ملموسة (بكار والفاعوري ، ٢٠٠٤) .

ثانيا:- خصائص المدرسة المتعلمة:-

- ١- كل فرد معني بطريقة او بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الابداعية ، فالمنظمة معتمدة على قاعدة معرفية من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها .(العلي واخرون ، ٢٠٠٦ ، ٣٣٤)
- ٢- ان يكون التعلم المنظمي توجهها عاما للهيئة المدرسية نحو التجريب والابتكار ويكمن نجاحه في مقدرة المدرسة على اداء المهمات بشكل جماعي وفهم وتطبيق الافكار الجديدة حول التعلم والتعليم .(القرني ، ٢٠١٥ ، ١٠٠)
- ٣- السماح للأفراد بتجريب الافكار، والنظر للأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة والاتقاء بالمهارات .
- ٤- متابعة ومراجعة رسالة المدرسة واهدافها من اجل الارتقاء بلفهم المشترك والقيم والممارسات .
- (علي، ٢٠١١، ص٢٣)
- ٥- قدرة المدرسة على الاستفادة من المعرفة الجديدة ودمجها في السياق المدرسي بما يخدم اغراضها .
- ٦- القدرة على تحويل المعلومات المتوفرة لديها بطرق مختلفة بما يخدم مصالحها.
- (Brandt,2003,p67)
- ٧- التحسين المستمر نتيجة للتعلم المستمر وذلك من خلال التغذية الراجعة واثراء القاعدة المعرفية .
- ٨- توقع التغييرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها .
- ٩- نقل المعرفة بين اجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة .

(Marquardt,2002,p32)

ثالثا: - كيف تتعلم المنظمة

ان معظم المنظمات تتيح للعاملين فرصا تعليمية سواء في المعاهد او في الجامعات وتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة من خلال توظيف الخريجين وهذا ما

يطلق عليه بالتعليم ، كما ان المنظمات تطور مهارات العاملين او تكسبهم مهارات جديدة من خلال التدريب وصولا الى مرحلة التعلم .

ان ما يميز التدريب والتعليم عن التعلم فالتدريب يحمل بعدا ليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الالة من اجل الانتاج كذلك الحال مع عملية التعليم التي تتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب ولكن مع التعلم فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ومن النقل الالي الى التفاعل الانساني .(نجم ، ٢٠٠٥ ، ص٢٤٩) فالتعلم هو تفتح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار كما يعرف بانه التغيير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة . (Daft,2000,p486)

يهدف مصطلح المنظمة المتعلمة او المؤهلة الى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية واجراءات تنفيذ العمل ونوع تعليم الموارد البشرية من اجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، وللتعلم ثلاث مستويات المستوى الاول هو المستوى الفردي اي تعلم الفرد بنفسه اذا يكون اقل تقنيا ورسمية في المنظمة لانه يميز بين اوقات التعلم الرسمية واوقات التعلم غير الرسمية . اما المستوى الثاني فهو المستوى الجماعي اي التعلم الذي يقوم به الافراد عن طريق فرق العمل من خلال الاعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية ودور الادارة لا يتمثل في التنظيم وفرض الاوامر وانما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم . اما المستوى الثالث فهو المستوى التنظيمي اي ان المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات افرادها (Ferangu oudet,2006,p70-71) اذن التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و تطور المنظمة ويرتقي بها الى منظمة متعلمة . ان المنظمة لا تتعلم من تلقاء ذاتها وانما تتعلم من خلال ما يتعلمه افرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الاخرين وهذا يمكنهم من اكتساب مهارات التركيز والاستقراء والاستدلال والتحليل وبناء الاطر النظرية والبناءات العلمية .

رابعا :-انواع التعلم التنظيمي

هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي كتصنيف توماس اذ يميز التصنيف الاول بين التعلم الاعتيادي الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار ، والتعلم الاستثنائي او العالي الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي في المنظمة كإدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتهز بعق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة . (نجم ، ٢٠٠٥ ، ص٢٥٨)، اما التصنيف الثاني فيشير الى التعلم المعرفي والتعلم السلوكي الاول يترجم من خلال تغيرات ادراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط ، اما الثاني فيعتمد على تغيير الاجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة اذ يعتبر التعلم المعرفي مرحلة اساسية للتعلم السلوكي فأتناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك. Hefer et (al,2002,p397) اما التصنيف الثالث للتعلم التنظيمي فهو التعلم التكيفي والتعلم التوليدي فالتعلم التكيفي يحدث عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها . هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد او الاستتساخ اي التعلم مما لدى الغير او من ممارساتهم الافضل ، اما التعلم التوليدي هو القدرة على توليد او خلق افكار جديدة اي يقوم على الابداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة (السكرانة، ٢٠١١، ص٣٠٥) . ويرى الباحثان ان كل هذه الانواع هي مكملة لبعضها البعض والتي من خلالها تتعلم المنظمة وتتحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة .

خامسا:- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

تتمثل العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بانها علاقة احتواء . فالتعلم التنظيمي عنصرا اساسيا من عناصر المنظمة المتعلمة فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية ، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات اعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير ، وذلك يؤدي الى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير . اما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الاعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي الارتقاء بالمنظمة وتحقيق نكيتها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة . (Marquardt,2002,p19) . كما يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال ارتباط

السبب بالنتيجة حيث انه لا يمكن ان تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون ان يترتب

عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٦٨

ثانيا :- الدراسات السابقة (العربية والاجنبية)

١- دراسة علي (٢٠١١)

(المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في

(الاردن)

هدفت الدراسة الى التعرف على تصورات المعلمين في الاردن نحو مدارسهم

كمنظمات متعلمة ومديريهم كقادة تعليميين وايجاد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين

المشاركين تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخدمة ، وكان عدد افراد العينة

٤٣٩ معلما من افراد عينة مقصودة اما الاداة في الاستبانة من نوع ليكرت مكونة من جزأين

الاول عبارة عن ٣٠ فقرة موزعة على اربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة وهي مجال

النمو المهني ومجال الهيكل التنظيمي ومجال التجريب ومجال المناخ التنظيمي ، اما الاداة

الثانية عبارة عن ٣٢ فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي وقد اظهرت النتائج

تقديرًا متوسطًا نسبيًا لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي فضلا عن عدم

وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة تبعا لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير

الجنس ولصالح الذكور .

٢- دراسة (القرني ، ٢٠١٥)

(المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة

(الدوادمي)

هدفت الدراسة الكشف عن تصورات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة

الدوادمي عن المدرسة كمنظمة متعلمة والتعرف الى مدى التباين في استجابات افراد عينة

الدراسة عن تصوراتهم حول المدرسة كمنظمة متعلمة ، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها وبلغ عدد فقراتها ٢٨ فقرة ، بلغ

مجتمع الدراسة ٦٤٩ واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد افرادها ٦٤ معلما ومعلمة ، تم

استخراج الصدق والثبات للأداة وتوصلت الدراسة ان تصورات معلمي ومعلمات المرحلة

الثانوية بمحافظة الدوادمي نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة جاءت بمتوسطات حسابية بدرجة

متوسطة. وان هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة عن الاداة ككل تبعا للمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تصورات افراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة . اوصت الدراسة حث وزارة التربية على اتخاذ الإجراءات والاساليب لتحويل المدارس الى منظمات متعلمة .

٣- دراسة (العيصرة والحارثي ، ٢٠١٥)

(درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة

المتعلمة)

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية والبالغ عددهن ٢٢٣٨ وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها ٦٧١ ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الاستبانة اداة رئيسية لتقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة وخرجت الدراسة بالنتائج التالية ان درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل ولمجال تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة ولصالح المعلمات ذوات الخبرة اكثر من ١٠ سنوات ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص للأداة ككل وقدمت الدراسة توصيات من اهمها الاستمرار في تفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها لبيان كيفية تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة ومستجداتها .

٤- دراسة (البدواوي والعمرى ، ٢٠١٨)

(درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة

الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين)

هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين ، والفروق التي تعزى

لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره الانسب لتحقيق اهداف الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من ١٨٠ من مديري المدارس الثانوية وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمعها ، ولقد تم تطوير اداة الدراسة من خلال الاعتماد على الادب السابق المتعلق بأقسام المنظمة المتعلمة وتكونت من ٤٦ فقرة تتوزع على احد عشر مجالا (المجال التنظيمي ، التمكّن الشخصي ، الرؤية المشتركة ، التفكير النظمي ، تعلم الفريق ، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ، ايجاد فرص التعلم المستمر ، النماذج العقلية ، تشجيع الحوار ، المعرفة ، الاتصال والتواصل) ، وتم استخراج الصدق والثبات للأداة. وظهرت نتائج الدراسة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في دوة الامارات العربية المتحدة بدرجة عالية ، كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال تشجيع الحوار اذ كانت الفروق دالة احصائيا ولصالح الاناث بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة باستثناء المجال التنظيمي اذ كانت الفروق دالة احصائيا ولصالح اصحاب الخبرة اكثر من ١٠ سنوات . واوصت الدراسة عمل دليل تربوي لتحويل المدارس الثانوية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة الى منظمات متعلمة

الدراسات الاجنبية :-

١- دراسة كرين (Greene, 2001)

(Schools as learning Organization)

المدارس كمنظمات متعلمة .

هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة المدارس للضوابط الخمسة لبيتر سينج كمنظمات متعلمة في احدى المناطق التعليمية في ولاية كاليفورنيا الامريكية حيث تم تطوير استبانة لهذا الغرض وشارت النتائج الى الضوابط الاقل توفرا في المدارس هي وجود الرؤية المشتركة ، والتفكير النظمي وتكوين فرق التعلم ، وبينت الدراسة ان تطبيق ضوابط المدرسة المتعلمة يعتمد على كل من انماط الاتصالات في المدرسة والتفاعل الاجتماعي والمهني فيها ، واساليب حل المشكلات المدرسية والثقافية السائدة .

٢- دراسة كمبل (Kemple, 2003)

Th Extent to Which Teachers and principals perceive High schools as learning organization.

تصورات المدراء والمعلمين للمدارس الثانوية كمنظمات متعلمة .

هدفت الدراسة الى تقييم الثقافة والقيادة كعوامل لتحديد المدرسة كمنظمة متعلمة على عينة من مدارس ميشيغان وتم استخدام المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة وتكونت العينة من ٩٠ مدرسة كبيرة و ٩٠ مدرسة صغيرة وقد اجاب على الاستبانة مدير المدرسة وثلاثة من معلمي كل مدرسة تم اختيارهم عشوائيا ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان تقديرات مديري المدارس الثانوية لمدارسهم كانت اعلى من تقديرات المعلمين بغض النظر عن حجم المدرسة وتقديرات معلمي المدارس الصغيرة كانت اعلى من تقديرات معلمي المدارس الكبيرة .

٣- دراسة مولوي واخرون (Moloi & others, 2006)

Educators' perceptions of the school as a learning organization

in the Vanderbijlpark–North District, South Africa"

تصورات المعلمين للمدرسة كمنظمة متعلمة في فاندربيلبارك الشمالية جنوب

افريقيا

هدفت الدراسة الى تعرف المكونات الاساسية للمدارس لتعمل كمنظمات متعلمة والتعرف الى تصورات المعلمين حول مدارسهم كمنظمات متعلمة وتقديم توجيهات للمدرين لتحويل مدارسهم لبيئات تعلم فعال وقد تم استخدام المنهج الكمي وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة وتكونت العينة من (١٠٠٠) من المعلمين تم اخذهم بطريقة عشوائية طبقية من ٢٠ مدرسة ابتدائية و ٣٠ مدرسة ثانوية ومن اهم نتائج الدراسة يتم تحويل المدرسة لمنظمة متعلمة من خلال استخدام الابعاد الخمسة بشكل ايجابي وتدمج الابعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة بعاملين هما الثقافة التعاونية والمعتقدات الشخصية حول التزام المعلم .

٤- دراسة زيتلو (Zietlow, 2011)

Hig schools as Learning organizations: A comparison of exemplar and underperforming high schools in southern

California using senges five key Disciplines of a learning organizations

المدارس الثانوية كمنظمات متعلمة : مقارنة بين كل من المدارس النموذجية والمنخفضة الاداء في جنوب كاليفورنيا باستخدام الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة لسينج .

هدفت الدراسة الى المقارنة بين المدارس منخفضة الاداء والمدارس التي تعتبر منظمة متعلمة حسب ضوابط سينج ، ومن ابرز النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في فهم خصائص المنظمة المتعلمة لصالح معلمي المدارس النموذجية في مجالات عمل الفريق والتفكير النظمي مقابل معلمي المدارس متدنية الاداء وتبين ان مديري المدارس يمارسون في المنظمة المتعلمة القيادة التشاركية والرؤية المشتركة لتنفيذ ثقافة تنظيمية تعليمية كما تبين وجود حاجة لتطبيق ضوابط سينج الخمسة لتحويل مدراسهم لمنظمات متعلمة .

الفصل الثالث / اجراءات البحث :-

اولا:- منهج البحث

تبحث الدراسة الحالية عن الابعاد الضرورية للمنظمة المتعلمة و اللازمة لتطوير المدارس الثانوية من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية ومدرسي تلك المدارس ، وبذلك تم استخدام المنهج الوصفي كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة ، فهو منهج يهتم بوصف متطلبات المنظمة المتعلمة من خلال جمع المعلومات باستجواب مجتمع الدراسة وتصنيف تلك المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفياً، مما يؤدي إلى فهم العلاقات الظاهرة مع غيرها، كما يساعد على الوصول إلى استنتاجات، وتعميمات تساعدنا في فهم الواقع وتطويره. اذن هو "اسلوب يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والتربوية دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى" (جودت ، ٢٠٠٩، ص١٧٢)

ثانيا:- مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الثانوية ومدرسي تلك المدارس في محافظة بغداد / الرصافة الاولى ومحافظة الانبار قضائي / الرمادي والحبانية اذ بلغ عدد



مدراء المدارس الثانوية (308) مدير ، وعدد المدرسين (9516) مدرس وكما موضح بالجدول ادناه

جدول رقم (1)

المحافظة	عدد مديري المدارس الثانوية	النسبة	عدد المدرسين	النسبة
بغداد / الرصافة الاولى	209	68%	7447	78%
الانبار/ قضائي الرمادي والحبانية	99	32%	2069	22%
المجموع	308	100%	9516	100%

ثالثا:- عينة البحث

حجم عينة الدراسة تكون من (100) مدير بواقع (68) مدير من بغداد / الرصافة الاولى و (32) مدير من الانبار و (476) مدرس بواقع (371) مدرس من بغداد / الرصافة الاولى و (105) مدرس من الانبار اما نوع العينة فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية . وكما موضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم (٢) عينة البحث موزعة حسب المحافظة والمؤهل العلمي

المحافظة	المؤهل العلمي	المجموع		
		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بغداد / الرصافة الاولى	مدير	23	23	22
	مدرس	124	124	123
الانبار	مدير	11	11	10
	مدرس	35	35	35

رابعا :- اداة الدراسة :-

لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثان وبعد الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة كدراسة القرني (2015) و دراسة العياصرة والحارثي (2014) ودراسة علي (2011) من اعداد استبانة تكونت في صورتها النهائية من 80 فقرة

خامسا:- صدق الاداة

تم التحقق من صدق الاستبانة في صورتها الاولية من خلال عرضها على عدد من المحكمين من اساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الادارة التربوية والقياس والتقويم وطلب منهم ابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي اليه واجراء التعديل او التغيير او الحذف وفق ما يراه المحكم لازما وتم اعتماد نسبة (80)% كنسبة قبول للفقرة .

سادسا:- ثبات الاداة

تم استخراج معامل ثبات اداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ وقد بلغ الثبات الكلي لجميع مجالات المنظمة المتعلمة (0.87) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة كما تم حساب معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وجميع المعاملات مناسبة ايضا لأغراض الدراسة والجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات الثبات .

جدول رقم (٣)

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الادارة الداعمة للتعليم	8	0.85
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم	8	0.88
بناء فرق العمل المتعلمة	8	0.89
خلق فرص للتعليم المستمر	8	0.89
ادارة المعرفة	8	0.87
المجموع	40	0.87

ثامنا:- الوسائل الاحصائية تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لمعرفة اتجاهات افراد المجتمع حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وقد استخدم الباحثان اساليب المعالجة الاحصائية التالية المتوسط الحسابي لمعرفة استجابات افراد العينة عن ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط ، وتم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف او تشتت استجابات افراد الدراسة لكل محور

، فضلا عن استخدام النسبة المئوية لاستخراج صدق الاداة ومعامل الفا كرونباخ لاستخراج ثبات اداة الدراسة .

الفصل الرابع:-

نتائج الدراسة:-

١- الهدف الاول : الابعاد اللازمة و الواجب توافرها لتطوير المدارس الثانوية وتحويلها الى مدرسة متعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة ككل .

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الفرضي والقيمة التائية لدلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية والوسط الفرضي

الدالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الابعاد	ت
	المحسوبة	الجدولية						
دال	1.960	39.37	16	3.028	20.96	5.76	القيادة الداعمة	١
دال	1.960	37.52	16	3.187	20.99	5.76	الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	٢
دال	1.960	51.32	16	3.779	21.96	5.76	بناء فرق العمل المتعلمة	٣
دال	1.960	39.85	16	3.311	21.30	5.76	خلق فرص للتعلم المستمر	٤
دال	1.960	19.18	16	3.817	19.05	5.76	ادارة المعرفة	٥

اتضح من خلال نتائج الجدول (4) بان المتوسط الحسابي للعينة هو اعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وهذا يشير الى ان الابعاد اعلاه يجب توافرها لتطوير المدارس الثانوية وتحويلها الى المدرسة المتعلمة. وترتبت المجالات الخمسة تنازليا حسب اوساطها الحسابية على النحو التالي (بناء الفرق المتعلمة ، خلق فرص للتعلم المستمر ، الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم ، القيادة الداعمة للتعلم ، ادارة المعرفة) ، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية للمتطلبات بين (21.96) كحد اعلى لبناء فرق العمل المتعلمة الى (19.05) كحد ادنى لإدارة المعرفة .

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي اجابات المدراء والمدرسين على ابعاد المدرسة المتعلمة وكما موضح بالجدول (5)

جدول (٥) دلالة الفروق الاحصائية حول ابعاد المنظمة المتعلمة بين المدراء والمدرسين

البعد	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
القيادة الداعمة للتعلم	مدير	100	21.28	2.809	5.715	1.960	دال
	مدرس	476	19.43	3.543			
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	مدير	100	21.10	3.156	9.497	1.960	دال
	مدرس	476	17.54	4.423			
بناء فرق العمل المتعلمة	مدير	100	21.78	3.262	4.266	1.960	دال
	مدرس	476	20.19	3.884			
خلق فرص للتعلم المستمر	مدير	100	21.591	3.056	10.610	1.960	دال
	مدرس	476	17.52	5.084			

البعد	المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
ادارة المعرفة	مدير	100	18.94	3.889	5.107	1.960	دال
	مدرس	476	16.70	4.442			

اتضح من نتائج الجدول (5) بانه توجد فروق ذات دلالة احصائية كون القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ولصالح عينة المدراء حول متطلبات المدرسة المتعلمة ومدى اسهامها في تطوير المدارس الثانوية وتعزى هذه النتيجة كون مدراء المدرسة هم القادة المسؤولون عن ادارة تلك المدارس ويطمحون ان تكون مدارسهم بأعلى مستوى ، اما البعض من المدرسين فانهم ليسوا على دراية كافية بالأساليب الادارية الحديثة كون ذلك من اختصاص مدير المدرسة.

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) كما موضح بالجدول (6) والجدول (7)

جدول (6)

البعد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الداعمة للتعلم	بكالوريوس	194	20.61	3.229
	ماجستير	191	20.57	3.266
	دكتوراه	191	21.71	2.377
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	بكالوريوس	194	20.66	3.435
	ماجستير	191	20.70	3.541
	دكتوراه	191	21.62	2.370
بناء فرق العمل	بكالوريوس	194	20.61	3.057

3.162	21.65	191	ماجستير	المتعلمة
1.799	22.62	191	دكتوراه	
3.497	20.02	194	بكالوريوس	خلق فرص للتعلم المستمر
3.524	20.98	191	ماجستير	
2.793	21.89	191	دكتوراه	
2.909	17.73	194	بكالوريوس	ادارة المعرفة
3.938	18.76	191	ماجستير	
3.544	19.63	191	دكتوراه	

جدول (٧) تحليل التباين لدلالة الفروق الاحصائية في ابعاد المدرسة المتعلمة حسب المؤهل العلمي

القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد
9.026	80.530	2	161.060	بين المجموعة	القيادة الدائمة للتعليم
		573	5112.099	داخل المجموعة	
		572	5273.160	الكلي	
5.679	56.752	2	113.504	بين المجموعة	الثقافة التنظيمية الدائمة للتعليم
		573	5726.468	داخل المجموعة	
		575	5839.972	الكلي	
8.212	61.892	2	123.783	بين المجموعة	بناء فرق العمل

القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد
					المتعلمة
	7.536	573	4318.298	داخل المجموعة	
		575	4442.082	الكلي	
4.679	50.651	2	101.302	بين المجموعة	خلق فرص
	10.825	573	6202.525	داخل المجموعة	للتعلم المستمر
		575	6303.826	الكلي	
3.362	48.590	2	97.180	بين المجموعة	ادارة المعرفة
	14.454	573	8282.360	داخل المجموعة	
		575	8379.540	الكلي	

اتضح من نتائج الجدول اعلاه ان القيمة الفائية المحسوبة للأبعاد الخمسة والموضحة قيمها اعلاه اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3) بدرجة حرية (573, 2) اذن توجد فروق ذو دلالة احصائية ولصالح حملة الشهادات العليا (الدكتوراه) وهذا يدل على ان حملة الشهادات العليا اكثر ادراك وفهم للحقائق والمعلومات واكثر اطلاع على التطورات الادارية من خلال البرامج الدراسية التي يحصلون عليها اثناء فترة دراستهم .

- الفروق ذو الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) في اجابات عينة البحث على ابعاد المدرسة المتعلمة بحسب سنوات الخدمة (10سنوات فاقل ، اكثر من 10 سنوات) كما موضح بالجدول ادناه .

جدول (8)

البعد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
-------	---------	--------	--------------------	----------------------	-------------------------------	--------------------	---------

البعد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
القيادة الداعمة للتعلم	اكثر من عشر سنوات	288	21.14	2.985	2.391	1.960	دال
	عشر سنوات فما دون	288	20.49	3.480			
الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم	اكثر من عشر سنوات	288	20.95	3.148	3.094	1.960	دال
	عشر سنوات فما دون	288	20.01	4.066			
بناء فرق العمل المتعلمة	اكثر من عشر سنوات	288	21.93	2.714	3.036	1.960	دال
	عشر سنوات فما دون	288	21.07	3.975			
خلق فرص	اكثر	288	21.21	3.411	2.048	1.960	دال

البعد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة
للتعلم المستمر	من عشر سنوات						
	عشر سنوات فما دون	288	20.56	4.160			
ادارة المعرفة	اكثر من عشر سنوات	288	18.98	3.868	2.548	1.960	دال
	عشر سنوات فما دون	288	18.12	4.236			

اتضح من نتائج الجدول (8) ان هناك فروق ذو دلالة احصائية بين متوسطات درجات العينة حسب سنوات الخدمة ولصالح الافراد التي تكون درجة خدمتهم اكثر من عشر سنوات .

- الهدف الثاني:- متطلبات تطوير المدارس الثانوية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة.

- مشاركة المدرسين في اعداد رؤية وسالة واهداف المدرسة .
- اعتماد المدير نمط القيادة التحويلية لتحقيق تغييرات تنظيمية تزيد من قدرة المدرسة على التعلم والنمو .
- مقارنة اداء المدرسة باداء المدارس ذات الاداء متميز .

- امتلاك الادارة القدرة على تحويل المشكلات والمخاطر الى تجارب ومعارف للاستفادة منها.
- توفر القناعة التامة لتطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة .
- نشر ثقافة التعلم من الاخطاء دون تطبيق العقوبات .
- التشجيع على توليد الافكار والمشاركة بها .
- تشجيع العمل الجماعي وجعله اساسا لعملية التعلم .
- ايجاد فرق عمل ذاتية الادارة يقع على عاتقها اصلاح وتطوير المدرسة وتحويلها الى مدرسة متعلمة .
- التعامل مع المشكلات التي تواجه المدرسة على انها فرص للتعلم .
- تقديم الافكار المبدعة من قبل المدرسين بما يمكن المدرسة من التكيف مع متطلبات البيئة الجديدة .
- توفير نظام اتصالات مفتوح يسهم في تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ و تخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة .
- امتلاك المدرسة الى نظام لتصنيف المعلومات المهمة و تخزينها و اتاحتها لمن يحتاجها .

التوصيات :-

- ١- اقامة ندوات او ورش عمل للمدرسين لغرض اطلاعهم على تجارب الدول فيما يتعلق بتطبيق ابعاد المدرسة المتعلمة والتعرف على الاجراءات اللازمة لتحويل مدارسهم الحالية الى مدارس متعلمة .
- ٢- مكافأة اعضاء الهيئة التدريسية على التعلم تمهيدا لتحقيق معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.
- ٣- التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الابعاد بصورة صحيحة .
- ٤- ايلاء موضوع ادارة المعرفة داخل المدرسة اهمية كبيرة كون ان ادارة المعرفة تعد الاساس لتحويل المدرسة الى مدرسة متعلمة .

المقترحات :-

- ١- اجراء دراسة تبحث في مجالات اخرى لتطوير المدارس الثانوية باستخدام مفهوم المدرسة المتعلمة غير المجالات المذكورة في الدراسة الحالية .
- ٢- اجراء دراسة عن تطوير المدارس الابتدائية باستخدام هذا المفهوم
- ٣- اجراء دراسة عن معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة .

المصادر العربية:-

- ١- بكار ، براء والفاعوري، رفعت ، "ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الاردنية "، ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، اريد ، ٢٠٠٤
- ٢- البداوي ، مريم عبيد و العمري ، بسام مصطفى ، "درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين "، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية ، المجلة التربوية الاردنية ، المجلد الثالث ، العدد الرابع ، ٢٠١٨
- ٣- جبران ، علي محمد ، " المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن " مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، المجلد التاسع عشر ، العدد الاول ، ٢٠١١
- ٤- جودت ، جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي مفاهيمه ،أدواته، طرقه الإحصائية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط١، ٢٠٠٩
- ٥- الرجوب ، غادة عارف ، "التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاداريين في جامعة اليرموك" ، اطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة اليرموك، اريد ، الاردن ، ٢٠٠٨
- ٦- سلطان ، سوزان اكرم و خضر ، ضحى حيدر ، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠١٠
- ٧- السكارنة ، بلال خلف ، الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ٢٠١١، ص ٣٠٥
- ٨- الطويل ، هاني عبد الرحمن و عبابنة ، صالح احمد امين ، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل ، عمان ، دار وائل للنشر، ط١ ، ٢٠٠٩

- ٩- عباينة، رائد اسماعيل و العدوان ، ياسر مناع ، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الاردنية" ، المؤتمر الاول حول ادارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، جامعة اليرموك ، الريد ، ٢٠٠٧
- ١٠- عزة ،جلال مصطفى نصر ، الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٨
- ١١- عطاري ، عارف و عيسان صالحه ، "المدرسة كمنظمة متعلمة ، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان" ، المؤتمر الاول حول ادارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، اريد ، ٢٠٠٧
- ١٢- العربي ، شريف عبد المعطي و الفشلان احمد حسن ، "تطوير الاداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الثاني ، العدد ٣ ، ٢٠٠٩
- ١٣- العلي ، عبد الستار واخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، عمان الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٦
- ١٤- العنزري ، سعد علي ، نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات) ، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع ، بغداد ، الوزيرية ، ٢٠١٥.
- ١٥- العياصرة ، معن و الحارثي ، "خلود ، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة" ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، مجلد ١١ ، عدد ١ ، ٢٠١٥
- ١٦- القرني ، نوره بنت عوض ، المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد ١٠ ، العدد ٢ ، ٢٠١٥
- ١٧- المليجي ، رضا ابراهيم ، ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، القاهرة مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠
- ١٨- المهدي ، ياسر فتحي والحري ، قاسم عائل ، "المدرسة المتعلمة مدى قدرة مديري المدارس المصرية والسعودية على تحويل مدارسهم الى منظمات متعلمة دراسة استكشافية" ،

- المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان (مستقبل اصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى ٩ للفترة من ١٣- ١٥ يوليو ، ٢٠١٠
- ١٩- نجم ، عبود ، ادارة المعرفة ، المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، ٢٠٠٥
- ٢٠- هيجان، عبد الرحمن ، "التعلم التنظيمي: مدخلا بناء المنظمات القابلة للتعلم" ، مجلة الادارة العامة ، ٣٧ (٤) ، الرياض ، ١٩٩٨
- ٢١- ياسين ، سعد غالب ، ادارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦

المصادر الاجنبية :-

- 1- Brandt, R.(2003)."Is ths school a learning organization? 10 was to tell", Journal of staff development. Vol.24(1),p 64-71.
- 2-Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001) ." Exploring the relationship between learning and leadership" . Leadership &Organization Development Journal, 22(6), 274.
- 3-Castaneda, D. and Rios ,M(2007)." From Individual Learning to Organizational Learning" Electronic Journal of Knowledge Mangement, 5(4): 363.
- 4- Daft; R.(2000),"Management", Dryden Press,Fort Worth,p:486.
- 5- Ferangu oudet, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, L'Harmattan, 2006.
- 6- Greene, T.S. (2001) schools as learning organization DAL-A61/11.P. 4240
- 7- Hefer, MMalika,Jorsoni, Management : Stratégie et organization, , Librairie Vuibert, 4 eme édition, September 2002.
- 8- Kemple, Scott,(2003) , Th Extent to Which Teachers and principals perceive High schools as learning organization ,Doctoral Dissertation, Western Michigan University
- 9- Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies Black Publishing, inc
- 10- Moloi, Kholeka &others (2006): Educators' perceptions of the school as a learning organization in the Vanderbijlpark-North District, South Africa, South African Journal of Education, Vol.22, No.2, 88- 94



- 11- Swee,Goh."Improving organizational learning capability: Lessons from Two Case studies", The Learning organization, 10(4),2003
- 12- Thomas, K., & Allen ,S. (2006) .The learning organization : a meta-analysis of themes in literature . The learning organization, 13(2), 123
- 13- Zietlow, Gina (2011): High schools as learning organizations: A comparison of exemplar and underperforming high schools in Southern California using Seng's Five Key Disciplines of a learning organization, University of La Vern, Pro Quest, UMI Dissertation Publishing

• **Arabic Sources**

- Abu Ghazal, Muawiya Mahmoud (2015), general psychology, i2, Yarmouk, Jordan, Wael publishing house .
- Abu Hashim, Mr. Mohammed (2011), the reality of Arab Research in the field of multiple intelligences: a study using the method of dimensional analysis, Journal of scientific research in education, Riyadh, Saudi Arabia.
- Adam, Mervat Mohamed (2009), the impact of using complex thinking strategies in the development of the ability to solve mathematical problems and the direction towards mathematics among elementary school students of different levels of achievement, Journal of the Egyptian Association for mathematics pedagogy, Volume 11, faculty of Education, Benha university, January 2009.
- Bahaa El-Din, Yasser (2017), Multiple Intelligences and the discovery of geniuses, Vol.1., Cairo, Egypt Dar Alam Al-Kultura for printing, publishing and distribution.
- Al-hudaibi, Ali Abdul Mohsen (2012), the effectiveness of the strategy of complex thinking in the development of rhetorical concepts and the trend towards rhetoric among Arabic language learners Speaking other languages, Arabic magazine for non-native speakers, Institute of Arabic language education.
- Hussein, Mohamed Abdel Hadi (2008), the multiple intelligences of human brains, Cairo, Dar Al-Uloom publishing
- Al-Hanan, Taher Mahmoud (2013), a proposed unit for teaching history using strategies of complex thinking in the development of decision-making skills and historical awareness of the history of Jerusalem among second-grade preparatory students, Journal of the Educational Society for social studies, Egypt
- Al-khafaf, Iman Abbas (2011), multiple intelligences applied program, 1st floor, Dar Al-munajj for publishing and distribution.



- Al-Soltani, Hamza Hashim (2015), multiple intelligences and literary taste, Vol. 1, Oman.
- The methodological House of publishing and distribution.
- Amer, Tarek Abdel Raouf and Mohammed Rabi (2008), multiple intelligences, Amman, Jordan, Al-yazouri publishing and distribution house.
- Abdulrahman, Anwar Hussein and Adnan Haki Shihab Zanke(2007), methodological patterns and their applications in the humanities and Applied Sciences, vol.1, Baghdad, Dar Al-Kitab WA duqooq.
- Obaidat, zoukan and Suhaila Abu al-samaid (2007), teaching strategies in the Twenty-First Century, teacher's guide and educational supervisor, 11, Amman, Jordan, Dar Al-Fikr.
- Atiyah, Mohsen Ali (2009), modern strategies in effective teaching, Amman, Safa publishing house.
- Alam, Salahuddin Mahmoud (2018), educational and psychological tests and standards, Vol.5, Amman, Dar Al-Fikr publishers and distributors.
- Ali, Wael Abdullah Mohamed (2009) the effectiveness of using strategies of complex thinking in raising the level of achievement in mathematics and the development of habits of mind among fourth grade elementary students, Journal of mathematics pedagogy, volume Xi, Egyptian Association for mathematics pedagogy, Faculty of Education, Cairo University.
- Omran, Taghreed (2005), towards new horizons for teaching in our educational reality "teaching, developing complex thinking, teaching and activating nerve cells in the brain", Cairo, Dar Cairo.
- Majid, Sawsan Shaker (2009) development of teaching multiple intelligences for children, Amman, Jordan Dar Al-Safa.
- Majid, Abdul Hussein razzuki and Yasin Hamid Ayal(2012), University measurement and calendar, Baghdad, al-Yamama library for printing and publishing.
- Mahmoud, Ibrahim Ahmed, Abdel Razzak and Fatima said (2014), the effectiveness of a program based on the strategies of complex thinking to develop creative reading comprehension and some habits of mind among first-grade secondary students, Journal of the Faculty of education in bassiu, Egypt.
- Melhem, Sami Mohammed (2017), measurement and evaluation in education and Psychology, Vol.8, Amman, Al Masirah publishing and distribution house.
- Al-Mansouri, Meshaal Badr Ahmed, (2017), the effectiveness of complex thinking strategies in developing the achievement of mathematics for the ninth grade in Kuwait, Journal of Educational Sciences.
- Najm, Hani Fathi (2007), the level of Mathematical Thinking and its relationship to some intelligences among eleventh grade students in Gaza, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- Nofal, Mohammed Bakr (2007), multiple intelligences in the classroom, Amman, Al Masirah publishing and distribution house



- Hawidi, Hisham Hindawi (2012), measurement statistics, Sultanate of Oman, Raja publishing house.
- Al-Yasiri, Sahar (2010), multiple intelligences and their relationship to achievement and the direction towards mathematics, master's thesis, Ibn al-Haytham College of Education, University of Baghdad.
- **English Sources**
- Brandt, R.(2003)."Is ths school a learning organization? 10 was to tell", Journal of staff development. Vol.24(1),p 64-71.
- 2-Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001) ." Exploring the relationship between learning and leadership" . Leadership &Organization Development Journal, 22(6), 274.
- 3-Castaneda, D. and Rios ,M(2007)." From Individual Learning to Organizational Learning" Electronic Journal of Knowledge Mangement, 5(4): 363.
- Daft; R.(2000),"Management", Dryden Press,Fort Worth,p:486.
- Ferangu oudet, Organisation du travail et développement des
- compétences : Construire la professionnalisation, L'Harmattan, 2006.
- Greene, T.S. (2001) schools as learning organization DAL-A61/11.P. 4240
- Hefer, MMalika,Jorsoni, Management : Stratégie et organization, ,
- Librairie Vuibert, 4 eme édition, September 2002.
- Kemple, Scott,(2003) , Th Extent to Which Teachers and principals perceive High schools as learning organization ,Doctoral Dissertation, Western Michigan University
- Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies Black Publishing, inc
- Moloi, Kholeka &others (2006): Educators' perceptions of the
- school as a learning organization in the Vanderbijlpark-North
- District, South Africa, South African Journal of Education,
- Vol.22, No.2, 88- 94
- Swee,Goh."Improving organizational learning capability: Lessons from Two Case studies", The Learning organization, 10(4),2003
- Thomas, K., & Allen ,S. (2006) .The learning organization : a meta-analysis of themes in literature . The learning organization, 13(2), 123
- Zietlow, Gina (2011): High schools as learning organizations: A
- comparison of exemplar and underperforming high schools in
- Southern California using Seng's Five Key Disciplines of a learning
- organization, University of La Vern, Pro Quest, UMI Dissertation