

متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة

عبدالرحمن عامر محمد الصعيري

aalokan@hotmail.com

الملخص

هدف البحث إلى تحديد : المتطلبات التنظيمية والفنية والبشرية لقيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة، وتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المتطلبات والتي تعزى لمتغيرات : سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، والحصول على دورة الإدارة المدرسية، وقد سعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي "ما مدى توافر متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة ؟

استخدام الباحث المنهج الوصفي و صمم استبانة لجمع البيانات، تكونت العينة من (103) مديراً، وتوصلت نتائج البحث أن إجمالي متوسطات جميع محاور الاستبيان كانت بدرجة متوسطة، وتفاوتت استجابات أفراد عينة البحث على المتطلبات ما بين درجة منخفضة ودرجة متوسطة ودرجة عالية.

كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في كل من : (محور المتطلبات التنظيمية، محور المتطلبات الفنية، محور المتطلبات البشرية)، وفي إجمالي محاور الاستبيان بين أفراد عينة البحث لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، ومتغير الحصول على دورة الإدارة المدرسية.

أوصى البحث بضرورة التوعية بمفهوم مجتمع التعلم وأنشطته ومتطلباته، وتحديد وصف وظيفي لمهام ومسؤوليات الأعضاء، وتفعيل التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وتدريب مديري المدارس على أنماط الإدارة والقيادة، وتقديم الحوافز لأعضاء مجتمع التعلم، ومنح المزيد من الصلاحيات للمديرين والتي تتواءم مع متطلبات وأهداف مجتمع التعلم.

الكلمات المفتاحية

الإدارة التربوية - القيادة التربوية - مجتمعات التعلم - التربية والتعليم - مدرء المدارس - المنهج الوصفي

Abstract

Title: The Requirements of Leading Learning Communities From Public School Principals' Perspective at Bisha Governorate

Objective: The present study aims at determining the requirements of leadership in learning communities. The study posited one main question: what are the requirements of leadership as seen from the perspective of public school principals at Bisha governorate, KSA?

Method: The descriptive (random sampling) method was applied and a questionnaire was

devised by the researcher to collect the data.

Sample: The study sample included 103 public school principals out of a total 254 at the time of the study (2012–2013).

Data Analysis: A t-test has been conducted for all categories to find out the statistical significant correlations.

Results: No statistically significant differences ($p < .05$) was found for the categories: administrative requirements, technical requirements, and human resources requirements.

Recommendations:

- 1) Public school principals need to be more aware of the concepts, activities and requirements of a learning community as well as training on leadership and administration styles that foster learning communities possibilities.
- 2) Job description and for all roles and responsibilities in the learning community need to be redefined with an organizational structure that is less hieratical.

Professional development for school leaders need to be activated with more emphasis given to topic related to establishing and sustaining learning communities.

Keywords

Educational Administration – Educational Leadership – learning communities – Education – school administrators – the descriptive approach

مقدمة

إذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها (اليونسكو، 1996م).

فالتربية ترتبط بالتعليم، حيث أن التعليم عملية اجتماعية تربوية هادفة تتفاعل فيها جميع عناصر العملية التربوية من إداريين ومشرفين ومدرسين وتلاميذ بهدف نمو المتعلم والاستجابة لرغباته وخصائصه الفردية وأساليب تعلمه باستخدام الأنشطة والإجراءات التي تتناسب وقدراته وإمكانياته، مما أوجب أهمية وجود قيادة لهذه البيئة الاجتماعية التي تتسم بالتفاعل وتنوع المتغيرات إلى حدٍ يصعب معه تحقيق الاحتياجات والرغبات المختلفة لكافة عناصره.

وفي هذا السياق يشير كل من عشية وأبو حلاوة (2009، ص: 363-364) إلى أن المؤسسات التربوية تواجه في العصر الراهن العديد من التحديات، ولعل أهمها كيفية التفاعل مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة، وما ارتبط بها من مفاهيم واتجاهات تعليمية من أبرزها "مجتمع التعلم Learning community"، كما أكد كل من الطويل، وعبابنة (2009 م، ص: 16) أنه ينتظر من المدارس المتعلمة أن تكون قادرة على بناء مجتمع متعلم يمثل فيه الطلبة ثروة بشرية مؤهلة للعمل في السوق العالمي.

والقائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيته والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل (البراهيم، 1428هـ، ص: 4)، ويمكن أن نجزم بأن نجاح

المدارس في أداء رسالتها يتوقف على وجود القيادة المؤثرة التي تدفع الآخرين بصورة احترافية إلى العمل الناجح، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة تتسم بثقافة التعاون والتشارك (أتمودج تطوير المدارس، 1433هـ، ص: 82-84).

لقد آن الأوان لصناعة قياداتنا حتى الموهوبين منهم والذين يمتلكون المواهب القيادية الفطرية، إن مثل هذه الصناعة ستساعد على تجويد العمل في مؤسساتنا وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة في المجالات المختلفة (الحر، 1431هـ، ص: 5)، كل ما سبق يؤكد أن هناك حاجة ماسة لدراسة متطلبات قيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام، وهذا ما سوف يتناوله البحث، وذلك بمحذف تحديد توافر هذه المتطلبات ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف والغايات التي يعمل جميع القائمين على العملية التعليمية والتربوية للوصول إليها.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحث لاحظ أن هناك قصور في قيادة عمليات التعلم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من وجهة نظر الباحث منها: قصور في الالتزام بالمرجعية والسياسات التعليمية، وضعف عمليات التخطيط والتنسيق بين التعليم العام والتعليم العالي والمهني، وعدم وضوح للرؤية المستقبلية المشتركة، وقصور في آلية الاختيار والإعداد والتأهيل للقيادات، ولا يوجد تحديد دقيق للمهام والواجبات الموكلة للقيادات المدرسية، وضعف في الانتماء المهني للمعلمين، بالإضافة لغياب دور المجتمع والشركاء كعنصر مؤثر ومتأثر وداعم للقيادة، صعوبة تطبيق المناهج المطورة لضعف برامج الإعداد والتكوين، ومحدودية دور القائد فيها.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى المشكلات وجوانب القصور التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قيادة عمليات التعلم، فقد ذكرت دراسة السريحي (2012م) وجود مشكلات تواجه آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية، وفي بُعد آخر أشارت دراسة الثبيتي (1417هـ) إلى أزمة القيادة التربوية المدرسية بأن منشأها التعارض بين النظريات والفلسفات والتصورات والمصالح والأدوار والأهداف التربوية، وأبرزت دراسة الحارثي (1430هـ) وجود معوقات إدارية ومعوقات فنية تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة. وفي ضوء المفاهيم الحديثة للإدارة أبحث دراسة الغامدي (1432هـ) إلى مشكلة ضعف بعض ممارسات القيادة التربوية، والتي أهمها: ممارسة إدارة المعرفة، وممارسة دمج التقنية في التعليم، وممارسة الشراكة المجتمعية، كما أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود مشكلات مدرسية تتعلق بطبيعة العمل المدرسي ومكوناته داخل المدرسة، مثل دراسات كل من (الصلاح، 1429هـ) و (عليجات، 2001م) التي أشارت إلى مشكلة الكفاءة الإدارية، وأشارت دراسة الزهراني (1432هـ) إلى عدم وجود رؤية محددة للتعليم، تدني تأهيل المعلمين، المبنى المدرسي، عدد الطلاب في الفصول، النظام الإداري بالمدرسة، وعدم وجود آلية واضحة لمعرفة مدى تحقيق النظام التعليمي لأهدافه سواء على المستوى المدرسي أو على مستوى المجتمع.

كل هذه العوامل وغيرها قادت لتنفيذ هذا البحث، وحاول الباحث من خلاله تحديد متطلبات قيادة مجتمعات التعلم، من خلال التعرف على آراء ووجهه نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي "ما مدى توافر متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة؟".

أسئلة البحث:

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر المتطلبات التنظيمية لقيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
2. ما درجة توافر المتطلبات الفنية لقيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
3. ما درجة توافر المتطلبات البشرية لقيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة تعزى لمتغير الحصول على دورة الإدارة المدرسية ؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد درجة توافر المتطلبات التنظيمية لقيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
2. تحديد درجة توافر المتطلبات الفنية لقيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
3. تحديد درجة توافر المتطلبات البشرية لقيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول متطلبات قيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية.
5. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول متطلبات قيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة والتي تعزى لمتغير الحصول على دورة الإدارة المدرسية.
6. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات حول متطلبات قيادة مجتمعات التعلم في مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.
7. أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية :

1. مواكبة موضوع البحث للفكر التربوي الحديث، حيث أضحى الاهتمام بتطبيق مفهوم قيادة مجتمعات التعلم اتجاهاً عالمياً يعول عليه كثيراً لرفع مستوى الأداء وتحقيق نسبة عالية من الإنتاجية في المجال التربوي والتعليمي.
2. يؤمل أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير آليات العمل في قيادة مدارس التعليم العام في محافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية.
3. توفير قاعدة معرفية يمكن أن تكون منطلقاً لمتخذي القرار في الإدارات التعليمية المختلفة فيما يتعلق بنظم وأساليب وسياسات قيادة التعلم، وتقديم يد العون للمسؤولين في مشروع تطوير التعليم التابع لوزارة التربية والتعليم بالمملكة.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية : أقتصر التطبيق على المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات الفنية، والمتطلبات البشرية لقيادة مجتمعات التعلم.

الحدود الزمانية : أقتصر تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1433-1434هـ.

الحدود البشرية : طبق البحث على مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة.

مصطلحات البحث:

مجتمع التعلم : هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً وفق رؤية مشتركة، ويستقصدون مشكلات مهنية محددة تواجههم، ويتشاركون فيما يتوصلون إليه مع الأفراد الآخرين في المجتمع المهني، وبذلك يسهموا في تنمية معارفهم ووعيهم ومعارف ووعي المجتمع المهني (عشبية وأبو حلاوة، 2009م، ص:377).

قيادة مجتمعات التعلم : يعرفها الباحث إجرائياً بأنها : قدرة القائد المدرسي على التأثير في الآخرين وتفعيل مبدأ التعاون والتكامل والعمل الجماعي التشاركي وتوظيف جميع الإمكانيات والتجهيزات الحديثة بما يواكب المستجدات لضمان تعديل السلوك أو تغييره من خلال معايير محددته بهدف تحقيق الرؤية المشتركة.

المتطلبات التنظيمية لقيادة مجتمعات التعلم : يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الأساليب والتنظيمات التي تهيئ القيادة التشاركية والقيم المرتبطة بما لتكون ثقافة سائدة لمجتمع التعلم.

المتطلبات الفنية لقيادة مجتمعات التعلم : يعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة المهارات التي تعكس الممارسات والسلوك القيادي لدى أعضاء مجتمع التعلم، والتي تعزز قيم العمل التعاوني والرؤية المشتركة والظروف الداعمة.

المتطلبات البشرية لقيادة مجتمعات التعلم : يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والفاعلية في تلبية احتياجات مجتمعات التعلم.

منهج البحث

بعد الاطلاع على المناهج البحثية المختلفة والدراسات السابقة وبعد تحديد مشكلة البحث وجد الباحث ان المنهج الملائم للبحث الحالي هو المنهج الوصفي المسحي، واستطاع الباحث من خلال المنهج الوصفي المسحي تحليل أدبيات البحث وبناء أدواته والنزول للميدان للتعرف على مدى توافر متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

الاطار النظري والدراسات السابقة

إن التعلم هو القلب النابض للعملية التعليمية، وعمليات التعلم تقوم على العلاقة التشاركية بين المعلم والمتعلم من خلال الأدوار الواضحة المحددة التي يقوم بها كل من المتعلم والمعلم، وفوق ذلك تحتاج القيادة المدرسية حاجة حيوية إلى تركيز ضمير الجماعة على أحد أهداف العملية التعليمية الهامة والمتمثل في تمكين الأفراد من التحول من قيامهم باكتساب واستظهار المعلومات إلى القيام باستخدامها في تكوين محتوى معرفي. ويذكر نشواتي (1996م، ص:274-275) أن الباحثون في ميادين التربية وعلم النفس اختلفوا في تحديد معنى التعلم وتفسيره، إلا أنهم يتفقون على أن "التعلم هو العملية التي نستدل عليها من التغيرات التي تطرأ على سلوك الفرد أو العضوية، الناجمة عن التفاعل مع البيئة أو التدريب أو الخبرة".

ويرى الباحث أن التعلم في مجتمع التعلم لم يعد اختيارياً وإنما أصبح فرض عين على جميع الأعضاء، وعليهم أن يتعلموا ويعلموا فراداً ومجتمعين، وهنا تكون عملية التعلم مستمرة، ولا ينظر إليها أعضاء مجتمع التعلم بأنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، وإنما ينظرون إليها على اعتبار أنها جزء من نشاط وثقافة مجتمعهم التعليمي، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة مستمرة.

ويشير النبوي (2008م، ص:125) إلى الأدوار الجديدة للمعلم في المدرسة كمجتمع تعلم، بأن عليه أن يصبح معلم مجتمع، يمتلك الاتجاهات والمعتقدات والمهارات التي تمكنه من النجاح في مهمة جديدة، غير تقليدية فالمعلم في المدرسة كمجتمع تعلم له أدوار متعددة تشمل دوره باحثاً ومتفكراً وميسراً للتعلم ومرشداً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال سياسة فعالة للتنمية المهنية، تركز على: تشكيل نظام للقيم، وتبني الممارسات والأفعال المرتبطة بتلك القيم، وتصميم توصيفات للوظائف تتناسب مع فلسفة حمل المجتمع إلى المدرسة، والقيام بمهام مرتبطة بتعليم المجتمع، وتبني سياسات جديدة في استقطاب واختيار أعضاء هيئة التدريس، وتضمنين تعليم المجتمع في خطط التحسين المدرسي، وتقديم برامج تدريبية في خدمة المجتمع لجميع المتعلمين.

وعليه فإن النقلة من التعليم إلى التعلم ثورة بكل المقاييس وعلى جميع الجهات، ومن واجب الحكومات والمنظمات أن توفر بيئة اجتماعية زاخرة بفرص التعلم للجميع، وقيادة تشاركية لمجتمع التعلم.

ويؤكد الحر (1431هـ، ص:13) أنه لبناء مدرسة دائمة التعلم لابد من أن تكون هناك قيادة مرنة، إدارتها متفتحة في أفكارها، مشاركة في حل مشكلاتها، جماعية في مسؤوليتها، إبداعية في أفكارها، متعاونة في أداء مهامها، مركزة على تحصيل طلابها، إن إيجاد مثل هذه القيادة ليس بالأمر الهين، فهذه الخصائص والمواصفات تحتاج لقيادة واعية ومدربة وقادرة على العطاء والعمل، وتحتاج لقيادة متوقدة شغوفة بالتغيير والتجديد والتطوير، تعي مفهوم المدرسة دائمة التعلم، وما يقتضيه هذا المفهوم لترجمته على أرض الواقع. ويحتاج المدير الفعال لبناء المدرسة دائمة التعلم إلى أن يضع تعلم الطلبة والكبار و العاملين معه في المدرسة نصب عينيه، ويحاول موازنة مهامه الإدارية والقيادية مع مهامه التعليمية ومن مقتضيات هذا التوازن.

فقائد المدرسة لم يعد دوره مجرد مسير للأعمال الإدارية ومحافظ على النظام، بل هو المسؤول الأول عن توفير البيئة المناسبة لنمو الطالب نمواً متكاملًا، وإيجاد المناخ المدرسي المثير للتعلم والمحفز للمعلمين للإبداع والابتكار المعزز لنموهم المهني، والداعم لتطوير البرامج والأنشطة التعليمية، والجاذب لمشاركة المجتمع المحلي في تحسين نوعية التربية والتعليم والتعلم.

ويشير (الجارودي، 2011م، ص:100) أن القائد التحويلي هو من يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد، ويعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، ويتخذ القرارات بناءً على الإجماع، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في مجتمع التعلم، فالقيادة التحويلية تتطلب عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا رؤوسهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة وإحراز نتائج وإنجازات عالية القيمة ورفيعة المقام، ويرى كل من تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna, 1985) و (الجارودي، 2011م، ص:116) أن على القائد التحويلي أن يعمل على ثلاثة محاور هي : ملاحظة الحاجة إلى التغيير، وابتكار رؤية جديدة، وتأسيس التغيير.

وللقيادة التحويلية مجموعة من المتطلبات بعد ان أصبحت تتمركز حول التعلم وقائده لعملياته، ومن خلالها يمكن تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم، وقد حدد كل من باس وافيليو (Bass & Avilio, 1994) ، الجارودي (2011م، ص:116) ، عشيبية وأبو حلاوة (2009م، ص:385-389) ، الغامدي (1432هـ، ص:45-47) هذه المتطلبات على النحو التالي:

تطوير رؤية مشتركة، بناء اتفاق جماعي لأهداف مجتمع التعلم وألوياته، بناء ثقافة داعمة للتعلم، نمذجة السلوك/ السلوك النموذجي، مراعاة الحاجات والفروق الفردية لأفراد المجتمع المدرسي، الاستمالة العقلانية والفكرية، توقعات مستويات أداء عليا من المتعلمين، وجود معايير لتحديد مواصفات الأداء الجيد وتقييمه، هيكلية التحويل، قيادة داعمة للتعلم، ولكي يستطيع القائد إحداث التغيير المطلوب، فإنه يجب أن يعمل على تغيير القناعات وتنمية المهارات وتعديل السلوك، لضمان حدوث التغيير الإيجابي للعادات المتأصلة لدى أفراد المجتمع المدرسي.

وعليه فإن الباحث يرى أن قيادة مجتمعات التعلم معنية بتغيير العادات المتأصلة في المدرسة التي تعوق التطوير والتحول مجتمع تعلم، إما لعدم اكتمال دوائر التعلم، أو لعدم القدرة على التفكير في الكل بدلاً من الفرد، أو للنزعة الدفاعية بين أفراد المجتمع التعليمي لحماية أنفسهم من المواجهة والنقد الصريح، وذلك لأن قائد مجتمع التعلم بالتعاون والتكامل مع شبكة الشركاء يعملون لتحريك ودفع عجلة الإصلاح والتغيير المتمركزة حول التعلم، فالمدرسة كمؤسسة اجتماعية، وقائدة لعملية التغيير المجتمعي، عليها التحرك لتصبح مجتمع تعلم، ويمكن أن تنجح المدرسة في أداء المهمات بشكل جماعي، وفهم وتطبيق الأفكار الجديدة حول التعلم والتعليم، وينتج عن التعلم في مجتمع التعلم : تغيير مفاهيمي وزيادة النشاط الذاتي والتأمل الناقد والإبداع وتجريب الاستراتيجيات الجديدة في التدريس.

ويرى (Yarnit, 1994) أن مجتمع التعلم "صبيغة من صيغ التعلم ترتكز على الشراكة والعمل التعاوني بين كافة قطاعات المؤسسة التعليمية"، ويذهب (Larivee, 2000) إلى أن مجتمع التعلم "أي جماعة من البشر، تترابط جغرافياً ويجمع بينها اهتمام مشترك، ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي وظيفي متبادل، ينقل بمقتضاه كل فرد خبرته إلى الآخر في إطار من التماسك الاجتماعي لتحقيق أهداف مشتركة"، ويخلص كل من عبد اللطيف ومحمد (2006م) في (عشيبية وأبو حلاوة، 2009م، ص:377) بعد مراجعتهم للمعاني التي طرحت لمفهوم

مجتمع التعلم إلى أنه "مجموعة من الأفراد يعملون معاً وفق رؤية مشتركة، ويستقصون مشكلات مهنية محددة تواجههم، ويتشاركون فيما يتوصلون إليه مع الأفراد الآخرين في المجتمع المهني، وبذلك يسهموا في تنمية معارفهم ووعيهم ومعارف ووعي المجتمع المهني".

وبشكل عام يرى الباحث أن مجتمعات التعلم تدور حول متعلمين يشتركون في عمليات التعلم، وحول قائد وشركاء له في قيادة مجتمع التعلم، ويشتركون جميعاً في رؤية طموحة لبيئة تعلم يعملون على تشكيلها، ويعملون معاً في تصميم خريطة طريق لرحلة تعلمهم.

وقد أشار كل من حيدر و محمد (2006م، ص:45) ، عشيبه وأبو حلاوة (2009م، ص:378) ، القرني (1430هـ، ص:33) ، الطويل، و عبابنة (2009 م، ص:107) لخصائص مجتمع التعلم على النحو التالي: وجود مستويات مرتفعة من الحوار والتفاعل بين أفراد المجتمع، التعلم المستمر، إشراك المتعلم بطريقة نشطة في التعلم، وجود شعور عام بالاستقلالية والتميز، انتشار ثقافة العمل الجماعي التشاركي، إنتاج المعرفة ونشرها وتبادلها، التنمية المهنية المستدامة، البحث عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة، تقاسم السلطة وتحمل المسؤولية، القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، إعادة النظر في طرق التقويم المتبعة.

إن تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فاعل قادر على قيادة عملية التحسين والتطوير التربوي من خلال استخدام الاستراتيجيات والأساليب الإدارية المختلفة بهدف رئيس مؤداه تحسين تعلم جميع أفراد المجتمع المدرسي، يتطلب بعداً مهماً وحاسماً وهو قيادة المدرسة نحو مجتمع التعلم، فرؤية المدرسة كمنظمة أو مجتمع للتعلم ستظل بعيدة عن التحقيق الفعلي، إلا في حالة رئيسة هي تحديد وتفعيل متطلبات قيادة مجتمعات التعلم، والتي ذكرها الطويل، وعبابنة (2009 م، ص:111) في ما يلي: توظيف التفكير النظامي، والتعرف على النماذج العقلية والارتقاء بها، التمكين الشخصي، وتطوير رؤية مشتركة، وتعلم الفريق.

إن قيادة مجتمعات التعلم وبمشاركة الجميع تسعى للارتقاء والجودة في الأداء، ويطبّقون نماذج عقلية أفضل عند معالجة المشكلات والمواقف، ويطورون رؤية وقيماً مشتركة تساعدهم على خلق بيئة عمل منسجمة، وهذا يؤهلهم لأن يحسنوا أداؤهم ليعيدوا المتعلمين للأفضل دائماً.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات التي تناولت المدرسة بوصفها مجتمعاً للتعلم:

دراسة عشيبه وأبو حلاوة (2009م) كان من ضمن ما هدفت إليه: تحديد مفهوم مجتمع التعلم وخصائصه، وتحديد أهمية ومتطلبات تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم، تحديد طبيعة وأبعاد دور السلوك القيادي الفعال لمدير المدرسة في تحويلها إلى مجتمع تعلم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وشبه التجريبي، واتخذ من الاستبانة أداة لهذه البحث، وتوصل إلى العديد من النتائج من أهمها: أن البرنامج التدريبي في تنمية الذكاء الانفعالي، ومن ثم تحسين السلوك القيادي لدى المديرين أسهم في تثبيت التعلم وزيادة التفاعلات الاجتماعية الإيجابية، وزيادة قدرة الفرد على المشاركة والتدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات، أو داخل الجماعة الواحدة بصورة تؤدي إلى تحقيق مزيد من الرضا والفعالية.

دراسة زايد وآخرون (2009م) والتي هدفت إلى التعريف بمفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها، كما هدفت إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لها، ومن أهم النتائج: أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً هما تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار والحوار.

دراسة دمبستر (Dempster) 2009 ، وكانت تهدف لتتبع نتائج خمسة تقارير بحثية من عدة دول تركز على الجوانب المؤثرة للقيادة على التعلم بهدف الخروج بإطار جامع عن العلاقة بينهما. ويؤكد في بداية البحث أن الدافع الرئيسي ورائها هو عدم الرضا المتزايد بين مديري المدارس لتغلب الجانب الإداري على عملهم وعدم التركيز على جودة تعلم الطلاب من خلال مشروع (PALL) "مديري المدارس: قادة التعلم" المدعوم من الحكومة الاستراتيجية، وانطلاقاً من المبادئ الرئيسية للقيادة وهي الغاية (الهدف) و السياق (الوسط) والعامل البشري، اقترح الباحث إطاراً مكوناً من ثمانية محاور تمثل حالات تمكن القيادة من التأثير على مخرجات التعلم.

ثانياً : الدراسات التي تناولت التحول في السلوكيات القيادية بوصفها متطلباً لمجتمع التعلم:

دراسة الغامدي (1432هـ) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخواه، ودراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، ومن أهم نتائجها: أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة المخواه للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات البحث لصالح مديري المدارس الذين (مؤهلهم بكالوريوس، والذين تخصصهم تربوي، والذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر).

دراسة القريني (1430هـ) دراسة كان من أهم ما تهدف إليه: صياغة تصور مقترح لأهم التحولات التربوية في مدارس المستقل الثانوية بالمملكة العربية السعودية التي يتطلبها عصر اقتصاد المعرفة، ومن ثم وضع آليات مقترحة لتنفيذه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في هذه البحث، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن التحولات في مدارس المستقبل التي يتطلبها اقتصاد المعرفة تتمثل في التحول نحو التعلم للكينونة والتعايش مع الآخرين، والتحول نحو المدرسة دائمة التعلم (التعلم المستمر)، والتحول نحو المدرسة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة، والتحول نحو التعلم للعمل، والتحول نحو التمكين الإداري.

دراسة ميربي وآخرون (Murphy et. Al., 2007) والتي قام فيها بتتبع مخرجات مجموعة تقارير بحثية عن أداء مجموعة مدارس أمريكية ذات مخرجات تعليمية عالية الجودة ومجموعة من مديري المدارس ذوي الأداء المتميز، وفي النموذج المقدم بالدراسة أوضحت الباحثة وجود أربع سلوكيات مؤثرة على القيادة هي: الخبرة السابقة للقائد في مجال تعليمي معين، القاعدة المعرفية المتراكمة لدى القائد عبر الزمن، السمات الشخصية للقائد والتي لها تداعل في عمله، مجموعة القيم والمعتقدات التي تحدد مفهوم القيادة، واستنتج الباحثون أن هذه العوامل السلوكية للقيادة ذات تأثير على مخرجات التعلم لكنه تأثير غير مباشر حيث أنه يمر عبر فاعليات المدرسة والأنشطة الفصلية أو بنص عبارتهم: "يؤثر القادة في العوامل التي تؤثر في مخرجات التعلم"، بالإضافة لاستنتاج مجموعة أبعاد لعلاقة القيادة بالتعلم، حيث يتم التأثير من خلال الحوار التالية وهي: الرؤية الخاصة بالتعلم، البرنامج التدريسي، البرنامج المنهجي، البرنامج التقويمي، مجتمعات التعلم، امتلاك واستخدام الموارد، الثقافة المؤسسية، مدى التمسك والدعم بما سبق.

دراسة العازمي (2006م) دراسة وهدفت إلى: التعرف على: العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين، ومدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن القائد يدرك مدى الحاجة للتغيير بهدف التطوير، وأن القائد يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة، وأن العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، وأن العامل لديه القدرة على إنجاز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.

التعليق على الدراسات السابقة:-

من خلال العرض السابق للدراسات وثيقة الصلة من جانب أو من عدة جوانب بالبحث الحالي اتضح للباحث أن معظم الدراسات تهدف لتحويل المدرسة لمجتمع تعلم مهني حقيقي، وتتم بدور المتعلم باعتباره المحور الأساسي لعمليات التعلم من حيث حاجاته التعليمية وقدراته واستعداداته وتوجهاته المهنية، والعمل على تطوير البيئات التعليمية، وجعلها عامرة بالميزات لتحقيق التفاعل البناء في عمليات التعلم، والتأكيد على أهمية بناء العلاقات التفاعلية، والتكامل والتشاركية في المجتمعات التعليمية لتحقيق الأهداف.

وتوصلت الدراسات إلى أن مجتمعات التعلم لا تنمو من نفسها فهي بحاجة إلى فهم وتعلم وقيادة لعمليات التحويل، وأكدت على أهمية وجود المقومات المطلوبة لتفعيل الكفايات المهنية للقيادة التحويلية، وأهمية ربط المنظمة المتعلمة ببيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وضرورة جعل الطالب المتعلم المحور الرئيس والشريك الفعلي في كافة أنشطة وبرامج التعلم، وعضواً رئيساً في مجالسها تحقياً لمبدأ الشراكة، وأن يتاح له مساحة عملية للأخذ برأيه، وقد تبنت الدراسات طرائق في القيادة تجعل مسؤولية الأداء في يد الفريق والفرد في وقت واحد، واهتمت بتوجيه قيادة فريق التعلم

ليصبح التعلم نشاطاً تبادلياً، فيتعلم المجتمع والفرد مع بعضهم البعض، وكذلك من بعضهم البعض، ووضحت الصورة المتوقعة لمدرسة المستقبل، والحقوق والواجبات لقائد المستقبل، وأهمية توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لقيادة مجتمعات التعلم.

الجانب الميداني للبحث:

أولاً : منهج البحث : أتبع الباحث المنهج الوصفي (المسحي) حيث ذكر العساف (2010 م، ص: 177-179) أن كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفيّاً، فذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة وطبيعتها ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب.

ثانياً : متغيرات البحث : وتنقسم إلى:

- متغيرات رئيسية: المتطلبات (التنظيمية ، الفنية ، البشرية) لقيادة مجتمعات التعلم.

- متغيرات ديموغرافية: سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية - الحصول على دورة الإدارة المدرسية

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة بيشة للعام الدراسي 1433 / 1434 هـ ، والبالغ عددهم (245) مديراً وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة (2013م، الموقع الإلكتروني لإدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة)، تم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل لمجتمع البحث، وفيما يلي وصف مجتمع البحث حسب متغيراته.

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث في ضوء متغيرات البحث

النسبة	العدد	فئات المتغير
%14.5	15	أقل من 5 سنوات
%29.1	30	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
%56.3	58	من 10 سنوات فأعلى
%100	103	المجموع
%14.5	15	أقل من 5 سنوات
%29.1	30	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
%56.3	58	من 10 سنوات فأعلى
%100	103	المجموع

أداة البحث (الاستبانة):

حيث يعد الاستبيان كما أوضح أبو علام (2004 م، ص: 371) بأنه أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، فقد اعتمد الباحث عليه كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد مراجعة الأدبيات النظرية المرتبط بكل بعد من أبعاد البحث بصفة عامة، وكذلك المرتبط بالمتطلبات التنظيمية والفنية والبشرية لقيادة مجتمعات التعلم بصفة خاصة، ومراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتمة عليها، تم تحديد كل مطلب من المتطلبات التنظيمية والفنية والبشرية لقيادة مجتمعات التعلم، ثم تم صياغة فقرات الاستبيان في صورتها الأولية، حيث اشتمل على قسمين الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد مجتمع البحث حسب المتغيرات المستقلة وهي (سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية)، الثاني: وتضمن 69 فقرة، موزعة على ثلاث محاور للمتطلبات (التنظيمية، الفنية، المتطلبات) وتكون الاستجابة عليها وفق التدرج الخماسي.

ومن ثم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الجامعات للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية الاستبانة من حيث البيانات الأولية للأداة، وعدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة، وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة بعض المتطلبات، وإعادة ترتيب المتطلبات على المحاور، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم وأصبحت فقرات الاستبانة بعد التحكيم 66 فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري للاستبيان، وقد وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور الاستبيان، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد والدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson، وبلغ معامل الارتباط لمحور المتطلبات التنظيمية (0.805)، ومحور المتطلبات الفنية (0.887)، ومحور المتطلبات البشرية (0.883)، وهي معاملات ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد الاستبيان.

وللتأكد من ثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة أولية مكونة من 30 مديراً، ثم أعيد تطبيق الاستبيان مرة أخرى بعد اسبوع واحد، وبحسب معامل الارتباط بين استجابات العينة في مرتي التطبيق بواسطة معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha، بلغ معامل الثبات للمتطلبات التنظيمية (0.751)، وللمتطلبات الفنية (0.852)، وللمتطلبات البشرية (0.808)، كمان كان معامل الثبات الكلي للاستبيان (0,808)، وجميعها معاملات تدل على ثبات مرتفع للاستبيان، وأنه مناسب للاستخدام في أغراض هذا البحث.

جدول (2) : استجابات افراد العينة حول المحور الأول للاستبيان

المحور الأول					
م	المتطلبات التنظيمية لقيادة مجتمعات التعلم	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الجاهزية	الترتيب
1	توافر هيكل تنظيمي يوضح تسلسل السلطة (مسؤوليات أعضاء مجتمع التعلم).	3.41	1.004	عالية	1
2	توافر الوصف الوظيفي لجميع أعضاء مجتمع التعلم.	3.38	0.876	متوسطة	2
20	إعلان ميثاق أخلاقيات المهنة والعمل به.	3.33	1.097	متوسطة	3
7	إعداد خطة إستراتيجية تحقق رؤية مجتمع التعلم.	3.30	1.046	متوسطة	4
4	وجود رؤية معتمدة ومعلنة من مجتمع التعلم.	3.29	0.946	متوسطة	5
16	توافر المذكرات التفسيرية للدليل وأنظمة ولوائح مجتمع التعلم.	3.28	1.061	متوسطة	6
18	القدرة على إدارة الوقت بترتيب الأولويات لإنجاز الأعمال بأقل هدر.	3.28	0.912	متوسطة	7
3	تشكيل مجلس مجتمع التعلم من (الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور ورجال من المجتمع والطلبة والخرميين).	3.13	1.091	متوسطة	8
13	تنظيم الممارسات المهنية المشتركة بين أعضاء مجتمع التعلم.	3.12	0.820	متوسطة	9
12	إستشعار التحديات التنظيمية التي تواجه تحويل المدرسة لمجتمع تعلم لمعالجتها	3.11	1.038	متوسطة	10
9	تواجد قاعدة بيانات من مجتمع التعلم.	3.06	1.037	متوسطة	11
17	تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء مجتمع التعلم ليسهم في رفع الروح المعنوية.	3.05	1.07	متوسطة	12

13	متوسطة	1.146	3.02	تعزيز تمكين أعضاء مجتمع التعلم للقيام بالأدوار القيادية.
14	متوسطة	0.955	3.01	دعم قيم التغيير التي تقود تطوير مجتمع التعلم.
15	متوسطة	0.960	2.98	توسيع قاعدة الأدوار القيادية (للتغلب على هرمية التعلم بين أعضاء مجتمع التعلم).
16	متوسطة	1.019	2.96	تبني معايير موضوعية لتقوم فاعلية مجتمع التعلم.
17	متوسطة	1.051	2.95	توافر نظام واضح للإشراف التربوي يحقق رؤية مجتمع التعلم
18	متوسطة	1.152	2.71	تبني الرؤية المشتركة من قبل أعضاء مجتمع التعلم.
19	متوسطة	1.179	2.7	توافر نظام أرشفة إلكترونية.
20	متوسطة	1.059	2.68	مشاركة مجلس مجتمع التعلم في صياغة رؤية مجتمع التعلم.
	متوسطة	0.724	3.16	إجمالي المحور الأول

ويتضح أن معظم المتطلبات التنظيمية كانت ذات درجة (متوسطة) بمقدار 19 مطلب من إجمالي 20، كما كان إجمالي الاستجابات للمحور ذات درجة (متوسطة) بمتوسط حسابي "3.16"، وانحراف معياري "0.724" وكانت أعلى درجة متوسط استجابة لمتطلب "توافر هيكل تنظيمي يوضح تسلسل السلطة (مسؤوليات أعضاء مجتمع التعلم)" بمتوسط حسابي "3.41"، بينما كانت أقل المتطلبات استجابة "مشاركة مجلس مجتمع التعلم في صياغة رؤية مجتمع التعلم" بمتوسط حسابي "2.68"، ويشير ذلك إلى انعكاسات المركزية والبيروقراطية في الهيكل الإداري المدرسي في جانبها الإيجابي من حيث وضوح الأدوار والمسؤوليات، كما أن ضعف استجابة مجتمع البحث لمتطلب "مشاركة مجلس مجتمع التعلم في صياغة رؤية مجتمع التعلم". يرجع لقصور في تشكيل اللجان والمجالس المدرسية، ولحدائث مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

جدول (3) : استجابات افراد العينة حول المحور الثاني للاستبيان

المحور الثاني				
م	المتطلبات الفنية لقيادة مجتمعات التعلم	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
12	إطلاع المعلمون والطلاب وأولياء الامور على نتائج التقييم في أوقات منتظمة وبوسائل مختلفة للأستفادة منها.	3.43	1.168	عالية
6	تعزيز علاقات الزمالة المهنية لدعم فرص التعلم المستمر.	3.38	0.951	متوسطة
4	تسهيل وصول أعضاء مجتمع التعلم لمصادر المعلومات.	3.36	0.969	متوسطة
1	تعزيز مفهوم التعلم المستمر لجميع أعضاء مجتمع التعلم.	3.33	0.922	متوسطة
5	استخدام المعلومات لتوجيه قرارات التعلم.	3.33	0.856	متوسطة
2	تشجيع أعضاء مجتمع التعلم على تبادل التغذية الراجعة حول تطبيق مهاراتهم المهنية.	3.16	0.926	متوسطة
17	التدرج في تنفيذ خطط التغيير التحسينية والتطويرية بمجتمع التعلم.	3.14	0.96	متوسطة
24	توافر شبكة إتصال يمكن من خلالها تبادل المعلومات.	3.07	1.096	متوسطة
13	بناء التطبيقات التربوية على أساس نتائج الدراسات العلمية.	3.06	1.056	متوسطة
3	توظيف نتائج التعلم السابقة لبناء خبرات جديدة من خلال التفكير التأملي.	3.05	0.954	متوسطة
11	اعتماد قيادة مجتمع التعلم مبدأ الموازنة بين التقييم لأجل التعلم وتقييم التعلم.	2.99	0.965	متوسطة
7	تحديد مؤشرات معايير تحقق التعلم لأعضاء مجتمع التعلم.	2.98	0.939	متوسطة
10	إشراك أعضاء مجتمع التعلم قيادته في مناقشة نتائج تقييم الأداء العام وتوظيفها.	2.98	0.99	متوسطة
9	وضع توقعات عالية للمتعلمين ونتائج التعلم.	2.97	0.912	متوسطة
18	تبني مفهوم التقييم البنائي المستمر لتعزيز عمليات التعلم.	2.97	1.089	متوسطة
22	اتباع آلية محددة ومفهومة لإعداد التقارير.	2.95	0.901	متوسطة
23	إيجاد قنوات إتصال فعالة مفتوحة تحقق الإنسيابية والسرعة في تدفق المعلومات بين كافة أعضاء مجتمع التعلم.	2.93	1.022	متوسطة
14	توافر البنية التحتية الداعمة لعمليات التعلم.	2.93	1.223	متوسطة
8	تعزيز قيم المخاطرة والتجريب لتشجيع المبادرات الإبداعية.	2.92	1.007	متوسطة

20	متوسطة	1.030	2.62	توافر برامج لتعليم الكبار لضمان استمرار التعلم.	25
21	منخفضة	1.209	2.58	تقدم دعم إضافي للمتعلمين الذين يعانون من صعوبات تعلم.	20
22	منخفضة	1.161	2.54	توافر آليات مناسبة لدعم المهوبة ورعاية المهوبين.	21
23	منخفضة	1.17	2.51	إيجاد نظام فعال لتقديم الحوافز.	15
24	منخفضة	1.056	2.5	استطلاع آراء المجتمع المحلي (الداخلي والخارجي) لإشراكه في قيادة مجتمع التعلم.	16
25	منخفضة	1.235	2.45	توافر تجهيزات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة لتسهيل تعلمهم.	19
	متوسطة	0.816	2.96	إجمالي المحور الثاني	

ويتضح أن معظم المتطلبات الفنية كانت ذات درجة (متوسطة) بمقدار 19 من إجمالي 25 متطلب، كما كان إجمالي الاستجابات لهذا المحور ذات درجة (متوسطة) بمتوسط حسابي "2.96"، وكانت أعلى درجة استجابة لمتطلب "إطلاع المعلمون والطلاب وأولياء الأمور على نتائج التقويم في أوقات منتظمة وبوسائل مختلفة للاستفادة منها" بمتوسط "3.43" بدرجة (عالية)، بينما كانت أقل المتطلبات استجابة "توافر تجهيزات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة لتسهيل تعلمهم" بمتوسط حسابي "2.45" بدرجة (منخفضة)، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يرجع لتطور إمكانيات الوزارة في توظيف التقنيات الحديثة والبرامج الإلكترونية المدرسية لتفعيل قنوات الاتصال والتواصل داخل المجتمع المدرسي وورطه بالمجتمع المتأثر، إلا أن برامج رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير التجهيزات لتسهيل تعلمهم لم تحقق التطلعات المأمولة لهذه الفئة.

جدول (3) : استجابات افراد العينة حول المحور الثالث للاستبيان

المحور الثالث					
م	المتطلبات البشرية لقيادة مجتمعات التعلم	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
21	تفهم قائد مجتمع التعلم قدرات واستعدادات من يعملون معه.	3.51	0.906	عالية	1
20	القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.	3.17	0.94	متوسطة	2
19	إقرار المديرين بضرورة اندماجهم في مجتمعات التعلم والمشاركة في التعلم المستمر.	3.11	0.979	متوسطة	3
1	الأهتمام بالتأهيل والتكوين المهني لدى أعضاء مجتمع التعلم.	3.04	0.896	متوسطة	4
3	تنمية مهارات العمل الفردي لأعضاء مجتمع التعلم.	3.04	0.949	متوسطة	5
8	تعزيز مبدأ الشراكة في قيادة مجتمع التعلم.	3.03	0.923	متوسطة	6
6	تعزيز المهارات القيادية لدى أعضاء مجتمع التعلم.	3.10	0.88	متوسطة	7
9	تنظيم فريق لإعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية.	2.95	1.088	متوسطة	8
7	إتاحة برامج التحسين المهني المستمر لأعضاء مجتمع التعلم.	2.89	0.989	متوسطة	9
18	قدرة أعضاء مجتمع التعلم على التكيف مع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.	2.84	0.958	متوسطة	10
16	تبني سياسات جديدة لاستقطاب وإختيار أعضاء مجتمع التعلم.	2.83	0.909	متوسطة	11
11	وجود متخصصين لتقديم الدعم التربوي.	2.82	1.091	متوسطة	12
4	تنمية القدرة لدى أعضاء مجتمع التعلم على توليد المعرفة.	2.8	0.89	متوسطة	13
15	ضمان الميزة التنافسية بإعداد كوادر بشرية نوعية تحقق أهداف مجتمع التعلم.	2.8	0.901	متوسطة	14
10	وجود متخصصين لعمليات التعلم الإلكتروني وتقنيات التعليم في مجتمع التعلم.	2.77	1.104	متوسطة	15
12	وجود متخصصين في تفعيل المناشط التربوية لتنمية الشخصية المتكاملة.	2.75	1.152	متوسطة	16
5	إتاحة برامج تدريبية لأعضاء مجتمع التعلم في حل المشكلات واتخاذ القرار.	2.73	0.972	متوسطة	17
14	التوظيف الفاعل للموارد البشرية.	2.69	1.029	متوسطة	18
13	وجود متخصصين في مجالات التربية الخاصة.	2.69	1.146	متوسطة	19
2	تنمية مهارات البحوث الإجرائية لأعضاء مجتمع التعلم لمواجهة المشكلات التربوية.	2.60	0.9	متوسطة	20

17	ربط إستراتيجيات التعلم بمحاجات سوق العمل.	2.38	1.077	منخفضة	21
	إجمالي المحور الثالث	2.89	0.827	متوسطة	

يتضح من الجدول أن معظم المتطلبات البشرية كانت ذات درجة (متوسطة) بمقدار 19 متطلب من إجمالي 21، كما أن إجمالي الاستجابات لهذا المحور ذات درجة (متوسطة) بمتوسط حسابي "2.89" وكانت أعلى درجة استجابة لمتطلب "تفهم قائد مجتمع التعلم قدرات واستعدادات من يعملون معه" بمتوسط حسابي "3.51" بدرجة (عالية)، بينما أقل المتطلبات استجابة "ربط استراتيجيات التعلم بمحاجات سوق العمل بمتوسط حسابي "2.38" بدرجة (منخفضة)، ويرى الباحث أن هذا البعد يظهر اهتمام القائد بكل عضو من أعضاء مجتمع التعلم، ويعامل الأعضاء على أسس فردية ومن خلال التسليم بأن لكل فرد خصوصياته، كما أنه لا يراعى في مراحل إعداد المتعلمين حاجاتهم ومتطلبات سوق العمل، من خلال الخطط الشاملة التكاملية.

جدول (4) : نتائج استجابات افراد العينة باستخدام الأسلوب الإحصائي (t-test) لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية

م	محاور الاستبيان	المتغيرات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	المتطلبات التنظيمية لقيادة مجتمعات التعلم	حتى 10 سنوات	45	3.22	0.765	0.119	0.824	101	0.412
		أكثر من 10 سنوات	58	3.10	0.693				
2	المتطلبات الفنية لقيادة مجتمعات التعلم	حتى 10 سنوات	45	3.00	0.905	0.069	0.424	101	0.672
		أكثر من 10 سنوات	58	2.93	0.746				
3	المتطلبات البشرية لقيادة مجتمعات التعلم	حتى 10 سنوات	45	2.93	0.889	0.071	0.432	101	0.667
		أكثر من 10 سنوات	58	2.86	0.782				
	إجمالي المحور	حتى 10 سنوات	45	2.98	0.812	-0.005	-0.033	101	0.974
		أكثر من 10 سنوات	58	2.98	0.737				

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع محاور الاستبيان لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، ويفسر الباحث ذلك أن جميع المتطلبات في محاورها الثلاثة تعد ثوابت وروية مستقبلية طموحة للقيادات المدرسية، سواء كان حديث عهد أو أمضى سنوات وله خبرة في مجال القيادة المدرسية.

جدول (11) : نتائج استجابات افراد العينة باستخدام الأسلوب الإحصائي (t-test) لمتغير الحصول على دورة الإدارة المدرسية

م	محاور الاستبيان	المتغيرات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	المتطلبات التنظيمية لقيادة مجتمعات التعلم	حصلت على دورة الإدارة المدرسية	86	3.14	0.722	-0.096	-0.496	101	0.621

				0.752	3.24	17	لم أحصل على دورة الإدارة المدرسية	
0.937	18	0.080	0.024	0.727	2.97	86	حصلت على دورة الإدارة المدرسية	2
				1.197	2.94	17	لم أحصل على دورة الإدارة المدرسية	
0.953	101	0.59	0.013	0.797	2.90	86	حصلت على دورة الإدارة المدرسية	3
				0.993	2.88	17	لم أحصل على دورة الإدارة المدرسية	
0.910	101	-0.114	-0.023	0.719	2.98	86	حصلت على دورة الإدارة المدرسية	إجمالي المحور
				1.000	3.00	17	لم أحصل على دورة الإدارة المدرسية	

يلاحظ من الجدول أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجمالي محاور الاستبيان بين أفراد عينة البحث لمتغير الحصول على دورة الإدارة المدرسية، ولعل ذلك يرجع من وجهة نظر الباحث إلى ضعف البرامج التدريبية المقدمة في الكليات والجامعات، والحاجة إلى توافر برامج معدة وفق دراسات علمية تشخص الاحتياجات الفعلية وتحقق الأهداف.

توصيات البحث:

- توعية مديري المدارس والمعلمين والعاملين بمدارس التعليم العام بمفهوم مجتمع التعلم وأنشطته ومتطلباته.
- النظر في توافر هيكل تنظيمي مسطح بعيد عن الهرمية يوضح تسلسل السلطة لأعضاء مجتمع التعلم.
- التحول نحو تحديد وصف وظيفي للمهام والمسؤوليات لجميع أعضاء مجتمع التعلم.
- تفعيل التنمية المهنية للقيادات المدرسية وتضمين البرامج التدريبية موضوعات تدعم مجتمعات التعلم .
- تدريب مديري المدارس على أنماط الإدارة والقيادة والتي تساعدهم في تحويل مدارسهم إلى مجتمعات تعلم، كنمط القيادة التحويلية والإبداعية، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة، وإدارة العلاقات الإنسانية.
- إيجاد نظام فعال لتقدم الخوفاز لأعضاء مجتمع التعلم في مدارس التعليم العام، ومنح المزيد من الصلاحيات التي تتواءم مع متطلبات وأهداف مجتمع التعلم.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، وقيام المدرسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- تأهيل مدارس اليوم وتطويرها لتكون نواة مجتمعات التعلم.

المراجع:

- أبو خضير، إيمان سعود (2007م): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ط1، دار المؤيد، الرياض.
- أبوعلام، رجاء محمود(2004م): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر للجامعات، القاهرة.

- البراهيم، سعاد بنت إبراهيم (1428هـ) : القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي والمعقدة بمنطقة تبوك في الفترة 12-14/5/1428هـ، تبوك.
- الشبيبي، جويبر ماطر (1417هـ) : أزمة القيادة التربوية المدرسية المعاصرة - أسبابها، أبعادها، وإستراتيجياتها، وأساليب تفاديها، مجلة جامعة أم القرى للبحوث المحكمة، العدد 14، السنة 10، مكة.
- الحارثي، محمد بن خاتم بن حامد (1430هـ) : المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة.
- الحر، عبد العزيز (1431هـ) : أدوات مدرسة المستقبل - القيادة التربوية، ط3، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الحر، عبد العزيز (1431هـ) : أدوات مدرسة المستقبل - القيادة التربوية، ط3، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الخطيب، أحمد وآخرون (1988م) : تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.
- الزايد، نور بنت عواض خلف (1432هـ) : توطئ الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع تعلم مهني (تصور مقترح) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة.
- الزهراني، سهام بنت حاتم بن مبارك (1433هـ) : الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة (دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة.
- الزهراني، عبد الرحيم محمد (1414هـ) : أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بمنطقة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- السريحي، منصور عتيق الله حامد (2012) : درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية في محافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة.
- الصلاحي، سعود بن موسى بن أحمد السويقر (1429هـ) : درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام في محافظة الليث، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن ؛ عبابنة، صالح أحمد أمين (2009م) : المدرسة المتعلمة - مدرسة المستقبل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العازمي، محمد بزيق حامد بن تويلى (2006م) : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- العساف، صالح بن حمد (2010م) : البحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض.
- الغامدي، تركي بن جمعان بن مسفر (1432هـ) : متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة.
- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (1432هـ) : ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخو، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة.
- النبوي، أمين محمد (2008م) : آفاق تربوية متجددة : مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- النعير، عبد الله بن محمد بن مهنا (1429هـ) : المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- اليونسكو (1996م) : قسم السياسة التربوية والتخطيط - الإدارة التربوية على المستوى المحلي، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- أنموذج تطوير المدارس (1433هـ) : مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

- حيدر، عبد اللطيف ؛ محمد، محمد المصليحي (2006م) : دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية / جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(23)، ص 31-58.
- عشيبة، فتحى درويش ؛ أبو حلاوة، محمد السعيد (2009م) : تدريب مديري المدارس على الذكاء الانفعالي وانعكاسته على سلوكهم القيادي بوصفه متطلباً لمجتمع التعلم، استرجعت من موقع "مكتب التربية العربي لدول الخليج" بتاريخ 1 أكتوبر 2012. (<http://www.abegs.org/Aportal/Blogs/ShowDetails?id=9061>)
- عليمات، صالح (2001م) : مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المرقب الأردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- نشواتي، عبد المجيد (1996م) : علم النفس التربوي، ط3، دار الفرقان للنشر والتوزيع، إربد.
- هيوز، ريتشارد ؛ بيتي، كاترين (2006م) : كيف تصبح قائدا استراتيجيا دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.
- Bass, B. and Avolio (1994) : Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publication, London.
- Dempster, N. (2009) : Leadership for Learning: a framework synthesizing recent research, EdVentures, Canberra, The Australian College of Educators, Australia.
- Joseph Murphy, et. al., (2007) : Leadership for learning: a research-based model and taxonomy of behaviors, School Leadership and Management, Vol. 27, No. 2, April 2007, pp. 179-201.
- Tichy, NI. M, and Devanna, M. A. (1985) : The Transformational Leader, Hon Wiley & Sons, Inc, New York.