

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية والقيادة

STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP

أداة التطوير التنظيمي:

من المرجح أن يستحضر (التخطيط) صور الخطط المكتوبة والمعدة سلفاً والتي تحدد المهمة والأهداف والأغراض والبرامج والمسؤوليات. وغالباً ما تظل هذه الخطط المكتوبة مهملة على الرف، ولا تكتسب أي أهمية إلا لتوثيق المسؤولية بدلاً من عرض مفاهيم عملية.

ومن شأن التخطيط الإستراتيجي إتاحة الفرصة للتحرك خلف تلك الخطط؛ كي تستخدم عملية لتقوية التنظيم وفي بعض الحالات تغيير شكل هذا التنظيم.

والنتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي هي الإدارة الإستراتيجية التي يستطيع الأفراد بموجبها أن يتعلموا كيفية دمج عملية التخطيط ضمن سلوكهم اليومي.

وتكمن قوة عملية التخطيط الإستراتيجي في انسجامه مع الأشكال الجديدة للإدارة. فالتغيرات التنظيمية هي نتاج طبيعي للتحول الأكبر لمجتمعنا من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي. وتدعو التغيرات التنظيمية، بدورها، إلى نقلات كبيرة في افتراضاتنا وممارساتنا الإدارية.

فنحن ندرك أن الاستجابات السابقة للإدارة لم تكن فعالة على الدوام وأن علينا الآن أن نبحث عن طرق أفضل لإدارة المناطق.

والتخطيط الإستراتيجي يصف أربعة عناصر رئيسة من شأنها إحداث تحسن ملحوظ على الأنظمة الإدارية لمعظم المناطق التعليمية. وهذه العناصر هي:

1 - تطوير أنظمة معلومات صنع القرار.

2 - شعور عام بالتوجه.

3 - مشاركة المسؤولين.

4 - العلاقات بين الوحدات.

تطوير أنظمة معلومات صنع القرار:

تقوم المناطق التعليمية بشكل منتظم بجمع كم كبير من البيانات عن الطلاب، وأعضاء الهيئة التعليمية، والنفقات، والتحصيل وما إلى ذلك. وترسل هذه البيانات إلى جهة معينة في الولاية أو تحفظ في ملف بدون توظيفها أو تحويلها إلى معلومات قد تستخدم في صنع القرار.

وفي كثير من الأحيان لا يملك العاملون في المدرسة حق الوصول إلى مثل هذه البيانات والتي يتم تخزينها في مكتب رئيس، مما يجعلها غير ميسرة ليطلع عليها الأعضاء العاملون أو يقوموا بتحليلها. وحتى عندما تكون البيانات جاهزة في متناول أعضاء الهيئة الإدارية، لا يستفيدون حينئذ من هذه الفرصة ومناقشة مضامينها للكشف عن الصورة الأكبر لنظام المدرسة.

إن الافتقار إلى المعرفة والإلمام بهذه البيانات ربما يعني أن العاملين في المدرسة لا يعون بشكل كامل الدراسات الخاصة بتوقع تسجيلات الطلاب أو المشكلات المالية. بالطريقة نفسها قد يكون العاملون بالمدرسة على معرفة ضعيفة بالتغيرات التي تطرأ على خصائص تعداد الطلاب بالمنطقة التعليمية.

وثمة مبدأ أساسي يكمن وراء التخطيط الإستراتيجي، مفاده أن البيانات يتم جمعها وتحليلها قبل اتخاذ أي قرارات بشأن مهمة التنظيم وأهدافه.

ويعد جمع البيانات (الذي يشمل المسح البيئي الخارجي والداخلي) على درجة كبيرة من الفائدة لمعظم المناطق التعليمية. فهو يقوم بعرض قيمة المعلومات المستخدمة في صنع القرار، والأهم من ذلك أنه يوفر قاعدة بيانات عامة للقائمين على المنطقة التعليمية كافة، وهم أعضاء الهيئة الإدارية، والمعلمون، وأولياء الأمور وأعضاء أمن المجتمع والطلاب. ويعد هذا النظام المفتوح أساسياً لخلق فهم مشترك لدى كل المجموعات المشاركة في عملية التخطيط اللازمة للمنطقة.

وفي أغلب الأحيان تقوم قاعدة البيانات في أي مجتمع بتوفير خط أساسي من المعلومات لصنع القرار. وتسعى العديد من المناطق التعليمية لمشاهدة قيمة المسح البيئي ولتخصيص المصادر اللازمة للمحافظة على نظام معلومات متجدد. وتقوم بعض المناطق بنقل نظم المعلومات الإدارية إلى مستوى المدارس. ويمكن وضع ميكرو كمبيوتر في مكتب المدير واستخدامه في تطوير نظام معلومات إدارية، قادر على تزويد المدير والمعلمين بمدخل جاهز لسجلات الطلاب وسجلات أو مستندات

الميزانية وسجلات الحضور والمواظبة وما إلى ذلك. وهذا من شأنه وضع المعلومات الحيوية قريباً من موقع صنع القرار ودعم العاملين ومساندتهم في صنع القرار اليومي.

شعور عام بالتوجه:

تقوم العلاقات بين أرباب العمل والعمال في الولايات المتحدة إلى حد كبير، على مصالح مشتركة، فالمؤسسة تحتاج إلى عمل. والمؤسسات بمنزلة مقاطعات تعج بأناس ذوي احتياجات مستقلة، وهي بهذا أكثر من كونها فرق عمل ذات تركيبة متقاربة تعمل من أجل هدف مشترك.

وقد ظل استقلال المعلمين معروفاً مدة طويلة على أنه قيمة إيجابية وجزء من الطبيعية المتخصصة للتدريس نفسه. بيد أن هذا الاستقلال، كما هو معروف، لم يحظ بأي تقويم، وقد حاولت العديد من المناطق التعليمية تنظيم نفسها في تسلسلات هرمية صارمة تبين المراكز الوظيفية من أعلى إلى أسفل. وعندما وجد المديرون أنفسهم في الوسط، تبين لهم أنهم ينفذون أوامر المناطق التعليمية.

إن الإدارة المستبدة من أعلى إلى أسفل يمكن أن تقوم بواجبها بشكل تام على خط ممتد، بيد أن نظرية الإدارة الآن تدرك أن العاملين في حقل التعليم يحتاجون إلى نوع مختلف من الإدارة. فهم يحتاجون في العادة إلى استقلال جوهري، إذ كان عليهم أن يقوموا بواجباتهم على مستوى عالٍ من المهارة. وفي هذا السياق يتمثل دور المدير في دعم العاملين وتنسيق جهودهم نحو تحقيق مهمة وهدف مشترك. وقد أعرب المعلمون - وهم إحدى الفئات الأساسية للعاملين في حقل التعليم - عن عدم رضاهم تجاه الأشكال الصارمة للمراقبة التي تبدأ من أعلى إلى أسفل، وقد يرجع

ذلك إلى الافتقار إلى الوضوح بشأن التوجه الكلي لأنشطتهم. فإجراءات الإدارة في يومنا هذا تدرك أن التزام المدرسة بالأهداف المشتركة من شأنه أن يوحد العاملين ويجعل أنشطتهم اليومية ذات مغزى وفائدة.

ولا يقلل استقلال المعلم أو المدير من أهمية الأنظمة المركزية. فلا تزال المناطق التعليمية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن تطوير مهمة وأهداف المنطقة وأنظمتها التي ستجمع بين جهود المدارس والعاملين. المناطق أو المؤسسات الأخرى التي تخفق في إيجاد شعور عام بالتوجه يمكن أن تسمى "المؤسسات التجزئية"⁽⁵¹⁾ (SEGMENTAL ORGANIZATIONS). وتعمل هذه المؤسسات التجزئية على تقسيم الوقائع والإجراءات والمشكلات إلى أجزاء، حيث يبقى كل جزء معزولاً عن الآخر. وتميل هذه المؤسسات إلى مقاومة التغيير، وبالمثل لا تستطيع الوحدات الفردية أو المستقلة أن ترى حسنة التغيير لباقي المؤسسة. فالمؤسسات الأكثر نجاحاً في التغيير تعرف بالمؤسسات المكتملة. في حين أن الوحدات المنعزلة تفتقد لشعور الجماعة، وتحاول أن تنظر إلى أدوارها على أساس أنها أجزاء من الكيان الأكبر.

ويركز التخطيط الإستراتيجي على تطوير مهمة أو شعور عام بالتوجه أو بأهداف المنطقة. فمطلبة الغرض هذه من شأنها أن تعطي نوعاً من الإدارة قائم على الشد والارتخاء⁽⁵²⁾. إذ أن المهمة والأهداف المطلوبة للمنطقة يمثلان جزء الشد من النظام، كما أنهما يوفران التوجه العام وتوقعات النتائج ومقاييس الإنجاز، وهذا هو المطلوب تحقيقه. أما جزء الارتخاء من النظام فيمثل كيفية إنجاز هذه الواجبات. ويجب أن تتخذ قرارات (الكيفية) على مستوى المدرسة. ومن الضروري توفير الفرصة للمديرين والمعلمين لاستخدام مصادر المدرسة في تحقيق الاحتياجات المتميزة للطلاب.

ويحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى تطوير المهمة والأهداف لاستخدامها إطاراً لخطط التنفيذ الخاصة بالمدرسة والإدارة المركزية. ومن المعروف بالنسبة لهذه العملية أنها تظهر مقاومة من جانب العاملين، وخاصة الذين يكونون في المستوى الإداري المتوسط. ويحتاج تطوير هذه الخطط بشكل أساسي إلى تكامل بين المستويات المختلفة للنظام. وهذا يستوجب في أغلب الأحيان تحولاً في ميزان القوة للمجموعات المختلفة. كما يدعو ذلك إلى وجود تعاون أكبر بين العاملين. وفي العديد من الحالات تنتقل المؤسسة من الوحدات المستقلة إلى شعور أكبر باعتماد الوحدات بعضها على بعض.

إن المهمة المنوطة بالتخطيط ليست مجرد تعبير عن اتجاه مرغوب، بل هي أيضاً تعبير عن القيم السائدة في المجتمع، وإن اللغة التي تصاغ من خلالها المهمة التخطيطية قد تبدو مألوفة وهذا مما يجعل الخطة مصدراً لتحريك طاقات الأفراد نحو مستوى عال من الأداء.

ويمكن لمهمة المؤسسة أن ترسم صورة لما ستقوم به هذه المؤسسة. وقد تشمل هذه الصور كيفية ومكان ما ستقوم به هذه المؤسسة ويجب أن يكون لهذه المهمة شعور بالتوجه وأن تقترح أنشطة أو برامج وأن توفر الدوافع، لتأخذ مثلاً مهمة منطقة تخصص لشعار (بناء تعليم للمجتمع)، من المرجح أن يكون لهذه المهمة رؤية مختلفة عن مهمة منطقة منظمة حول (تحقيق أعلى المستويات من التفوق الممكن لكافة الطلاب). ففي حين أن كل مهمة تناسب مؤسسة معينة، يصبح ارتباط الرؤية وقيمتها الضمنية قوة متأصلة للمؤسسة.

إن الإدارة في تنظيمات مثل المناطق التعليمية يجب أن تعتمد بالدرجة الأولى على الإقناع والقيادة أكثر من اعتمادها على السلطة، إن المشاركة في هدف أو شعور عام بالتوجه تصبح عنصراً أساسياً لإدارة فاعلة.

مشاركة المسؤولين:

قد تجد المؤسسات والوكالات العامة صعوبة في الإدارة أكثر من صعوبة المؤسسات الخاصة، حيث إن صنع القرار يكون موزعاً على نطاق واسع وخاضعاً لتأثير عدد كبير من المجموعات. ومع أن هيئة المدرسة هي الجهة الرسمية للمنطقة التعليمية، فإن أولياء الأمور والنقابات والمجموعات التجارية والطلاب وأفراد المجتمع ذوي الاهتمام يمكن أن يمارسوا تأثيراً ملموساً في صنع القرار، وليس من الممكن إغفال هذه المجموعات إذا رغبت المدارس في الاحتفاظ بمستوى عالٍ من دعم المجتمع.

وإدراكاً لأهمية التخطيط الإستراتيجي ونطاقه، لا بد من إشراك المجموعات ذات الرغبات المختلفة أو المسؤولين في هذه العملية، إن أول خطوة في التخطيط الإستراتيجي، تتمثل في إشراك هذه المجموعة في الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمسح البيئي. وهذه الخطة من شأنها أن تزود المسؤولين بفهم عام للتغيرات التي تطرأ على المجتمع والمجتمع المحلي وفي المجتمع وفي داخل المدارس. إن بناء هذا الأساس من الفهم العام يمكن أن يتحقق بعدة طرق. من خلال حلقات البحث، والمطالعات، والمقالات الصحفية، وأشرطة الفيديو، والأفلام، والتلفاز، وما إلى ذلك. وتزويد الناس ببيانات قبل الحصول على آرائهم وأفكارهم بشأن ما تستطيع أن تقوم به المدارس يمكن أن يؤدي إلى أجوبة ونتائج مختلفة.

ويتطلب امتلاك مثل هذه المعلومات في كثير من الأحيان من الأفراد أن يعيدوا النظر في افتراضاتهم. فإدراك التعارض بين الافتراضات القديمة أو الحالية والواقعية يعطي الدفعة الضرورية نحو إيجاد الحلول.

ولا تكون مشاركة المجموعات المختلفة مقصورة على المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي. وإذا كان لعملية المشاركة معنى ومغزى، فإنه ينبغي استمراريتها والحفاظ عليها على مدى مراحل التخطيط والتنفيذ. إن المشاركة من شأنها أن تعطي دفعة توقعات لاستمرارية المشاركة. وإذا لم يكن هناك متابعة مستمرة (مثلاً عند تقويض المشاركة) فقد ينتج عن ذلك صراع أو تدهور في المعنويات.

ومن الضروري تنظيم المشاركة بشكل دقيق، ومن المفيد أن تكون ذات معنى ومغزى. فالمديرون ينبغي أن يشعروا بالحساسية تجاه القرارات ذات الأهمية الخاصة بالعاملين، بمقارنتها مع القرارات التي تكون روتينية أو فنية. ويحدد تاريخ وثقافة كل منطقة ومدرسة الجوانب التي تظهر فيها أهمية المشاركة. ومن الواضح أن القرارات غير المهمة بشأن أشياء صغيرة مثل طريقة توزيع الكتب قد تكون مهمة بسبب طريقة معالجة هذا الأمر في الماضي. إن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحدد المرحلة اللازمة للمستويات الجديدة والإيجابية من تنظيم المشاركة.

العلاقة بين الوحدات:

من الصعب جداً في المؤسسات الكبيرة أن توجد تنسيقاً بين الوحدات وأن توجد شعوراً قوياً يعمل الفرق. وأول خطة لتحقيق هذه الغاية هي وضع مهمة خاصة لكل وحدة أو وضع رؤية محددة لتوجه المؤسسة. هذه الرؤية يجب أن تكون عملية واقعية. ويمكن أن تحدد خطط التنفيذ كيفية تحقيق الوحدة لرؤيتها. فالتوجهات المحددة في هذه الخطط توفر فرصاً للإدارة العليا للتدقيق في إجابة فهم وقبول هذه المهمة وهذه الأهداف.

إن المناطق التعليمية الفعالة هي تلك المناطق التي تستطيع فيها الأنظمة الفنية المركزية دعم المسؤولية الأساسية للمدارس لتمكينها من تقديم منهج وتعليم عالي الكفاءة وهذه الخطوة هي أساس التفوق الدراسي⁽⁵³⁾.

ووفقاً لطبيعة المهمة، تستطيع وضع معايير للحكم على كفاءة خطط التنفيذ وأن تحدد طريقة تقرير ما إذا كانت هذه الخطط متفقة مع الوصول إلى المهمة والأهداف أو أن تسهم فيها.

ومن الممكن تنظيم خطط التنفيذ بعدة طرق. والمناطق التعليمية هي التي تقرر أفضل الطرق لتطوير هذه الخطط، فقد تقرر المنطقة البدء ببطء مع التركيز على خطط التنفيذ في عدة إدارات أو قد تقرر العمل في عدة إدارات إذا كان ذلك يتفق مع خطتها الإستراتيجية. ويبين (الشكل 3-1) وصفاً عاماً لخطط التنفيذ الممكنة، وهذا ما يشير إلى الطبيعة الإحدائية لكل من المهمة والخطة الإستراتيجية، وهناك مجموعتان أساسيتان من الأنظمة وهما الأنظمة الإنشائية وأنظمة البرامج. وعلى الرغم من أن أهمية كل نظام لا تساوي أهمية النظام الآخر، إلا أنها تبين عدد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في نجاح المهمة وأهداف المنطقة. والأنشطة التي يتم تنفيذها في كلا النظامين يجب أن تعمل على دفع خطة المنطقة إلى الأمام. ولا يحدد تنسيق هذه الخطط المضمون والأهداف فحسب، بل إنه يسهل علاقات الفرق عن طريق ربطها بالتوقعات والمقاييس.

شكل رقم (3-1)



ليس ممكناً إيجاد حل كامل للمسائل المترابطة من خلال تنسيق خطط التنفيذ. فأحد أصعب الجوانب المتوقع أن يكون التوتر حاصلًا فيها هو بين المنطقة وأهداف المدرسة. وليس ضرورياً أن تغطي أهداف

المنطقة كل ناحية من نواحي الأنشطة المدرسية. وتعويضاً عن ذلك، يجب على هذه الأهداف أن ترسم التوجه العام والتوقعات العامة في بعض الجوانب، مدركة أن كل مدرسة ستكون بحاجة إلى تطوير أهدافها الخاصة أيضاً.

أربع خطوات نحو التفوق التنظيمي:

من الطبيعي - اختصاراً للقول - أن يميل التخطيط الإستراتيجي إلى تكريس نفسه لأنشطة التطوير التنظيمي. ويبين (الشكل 3-2) القطاعات الأربعة للتخطيط الإستراتيجي التي تنتقل بصورة طبيعية على الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي.

إن قاعدة بيانات مشتركة، أو رؤية (سواء أكانت مهمة أم شعوراً بالتوجه)، أو مشاركة، أو ترابطاً هي متطلبات أساسية يحتاج إليها التفوق التنظيمي. وتوفير هذه المتطلبات في المنطقة يجعل التحول التنظيمي أمراً ممكناً. وببساطة فإن نقل أفراد من مكان لآخر أو تطوير مجموعة من الخطط لن يؤدي إلى إنتاج التغيير التنظيمي المطلوب. ومن الضروري وضع الهياكل والأنظمة الخاصة بالمنطقة في أماكنها المناسبة لها؛ حتى يمكن الوصول إلى أنشطة البرامج المطلوبة. وفي حين يفيد التخطيط الإستراتيجي على نحو واضح، الحاجة للتطوير التنظيمي، يمكن أن يشير أيضاً إلى الخطوات المطلوبة لتنظيم وتطوير أنظمة المناطق التعليمية.

شكل 2-3

القطاع	أنشطة التخطيط الإستراتيجي	أنشطة الإدارة الإستراتيجية
قاعدة بيانات مشتركة	- المسح البيئي (خارجي-داخلي)	- أنظمة المعلومات الإدارية - أنشطة المسح المتقدمة
التوجه العام	- المهمة والأهداف الإستراتيجية - تربية المجتمع	- تعليم المجتمع/ العاملون - تقوية المهمة - الشعور بالملكية
المشاركة	- تطوير خطط التنفيذ	- سلوك أخلاقي محسن - ثقة بين الأفراد
الترباط	- خطط التنفيذ	- التنسيق والتنظيم

وثمة كلمة عن الخطوط الزمنية قد تكون ذات فائدة. فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية وليس حادثاً. وعملية التخطيط تؤدي عادة إلى إعطاء جهود للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية وهذه الخطوة تستغرق بعض الوقت. ولتحقيق الفوائد الكاملة من العملية، على الهيئة الإدارية والإدارة العليا أن تكرر نفسها مدة أربع أو خمس سنوات، ومن الطبيعي أن يتأثر تقدم ونتائج مثل هذا الجهد بالمصادر المكرسة لهذه العملية.

إن تحقيق إدارة إستراتيجية في الأنظمة المدرسية يستلزم تغيير سلوك المديرين وصناع القرار، ولا ينبغي لهيكل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أن يوضعا في مكانهما الصحيح، بل لا بد أيضاً من تكريس جهد لتوفير المساندة والتدريب للعاملين الذين ينفذون الخطط، فتعزيز قدرات العاملين بمساعدتهم على تعلم مهارات جديدة يعد عنصراً أساسياً للإدارة الإستراتيجية.

القيادة: مطلب وفرصة:

إن إلقاء نظرة جادة على التخطيط الإستراتيجي يكشف لنا أن هذا التخطيط ليس محاولة عرضية. فالتخطيط الإستراتيجي يجمع بين ما نعرفه ضرورياً للتغيير وإدراكنا المتغير لما يشكل ممارسة إدارية مثالية. إنه أداة ينبغي استخدامها في تطوير رؤية معينة لتحقيق متطلبات المدارس والمجتمع الأكبر.

ولا تزال الولايات المتحدة تمر بمرحلة انتقالية. ويعطينا مجتمع المعلومات الأمل للوصول إلى طريقة جديدة ومطورة للحياة. وتحقيقاً لهذه الغاية علينا أن نبني ثقافة جديدة -ثقافة الفهم المشترك والالتزام بالصالح العام. ويجب أن يكون الهدف من التعليم والتدريب هو بيان كيفية الوصول إلى هذه الثقافة. وعلى المدارس أن تقود الطريق إلى ذلك الهدف. وعلى هذه المدارس أن تحقق المطالب البشرية لمجتمعاتها المحلية وتوفر للفرد والجميع، للشباب والكبار الأدوات اللازمة؛ حتى نزهدهر في مجتمعنا المتغير.

إن فرصة متكافئة تعد قضية أساسية بالنسبة للمدارس. وكيف يمكن أن تكون الفرصة متكافئة؟ إن الشباب بأعدادهم المتزايدة يعتمدون إلى حد كبير على المصادر العامة. وعدم المساواة التي تسود وضعنا الحالي تبدو واضحة للعيان عندما تستطيع درجات الاختبار في المدارس الابتدائية التنبؤ بدقة ملحوظة عما إذا كانت طفلة تشارك في مستقبلها ضمن الميسورين أو المحرومين من أبناء المجتمع، وإذا كان لا بد من إعداد الشباب لمشاركة كاملة في عالم يزداد تنوعاً وتعقيداً زيادة كبيرة، فما دور المدرسة إذن؟

للمدارس تأثير قوي على حياة التلاميذ وبمقدورها أيضاً تقديم خدمات كبيرة جداً لكافة طوائف المجتمع. بيد أنه يتعين على المدارس أن توسع من تطويرها للمصادر البشرية. وقد كانت هناك مدة، ربما عندما كان الناس غير محتاجين للعمل بصورة ذكية وفيزيائية وعاطفية عند المستويات العالية السائدة في يومنا الحالي، لكن ذلك اليوم قد انقضى، فشعبنا لا يمكن أن يتسامح في تشتيت الجهد البشري، كم أننا لا نستطيع أن نقف موقف المتفرج ونسمح للعنصر والدخل والجنس وعوامل أخرى أن تحدد مسار مصير الطفل.

والأطفال يخصون كل فرد وعلى المجتمع أن يلتزم ويتحمل المسؤولية تجاه إعداد الأطفال للمستقبل. فبقاؤنا بصفتنا شعباً يتعرض للخطر والمنجزات التقنية والفردية للأمريكان هي من الأمور المؤثرة، بيد أن أمامنا طريقاً طويلاً لتحقيق احتياجات كافة أفراد مجتمعنا. وعلينا ألا ننسى أننا نشترك في مصير واحد.

ولجعل المدارس تتحرك في خط واحد مع احتياجات المجتمع أن نحدد مضموناً وأهدافاً جديدة، يجب علينا أن نبحث عن أناس قادرين على الالتزام بالأهداف المشتركة. والتخطيط الإستراتيجي يقدم الوسيلة لجعل هذا الأمر ممكن الحدوث، غير أن هذا لا يمكن أن يحدث في فراغ. بل إنه يحتاج إلى قيادة على المستوى المحلي، وهذه القيادة تتمثل في: معلمي الفصول، مديري المدارس، أعضاء الهيئة المركزية، مديري التعليم، أعضاء الهيئة الإدارية، أولياء الأمور، رجال الأعمال، المواطنين المهتمين بذلك، ويحتاج هؤلاء القياديون إلى المساعدة، لا على فهمهم النواحي الفنية لتحسين وإعادة بناء المدارس فحسب

ولكن أيضاً لمعرفة كيف تتفق هذه الأنشطة مع النموذج الأكبر للثقافات المتغيرة للمجتمع.

إن «التحول» هو اصطلاح يستعمل عبر صفحات هذا الكتاب إشارة للحاجة إلى تغيير الافتراضات وتطوير الأهداف العامة والتوجهات، من شأن التخطيط الإستراتيجي أن يجعل هذا التحول أمراً ممكناً، فهو يساعد الناس على أن يلاحظوا أن وقائع اليوم لا يمكن فهمها بافتراضات أمس.

وعلياً أن ننبذ المعتقدات والمواقف البالية وأن نستبدل بها رؤية واضحة عن العالم كما نره اليوم. وقد أحسن أحد مديري المدارس في وصفه لذلك الوضع عندما قال: "إننا نطبق الأساليب التعليمية التي كانت سائدة في عقد الخمسينيات لإعداد أطفال للحياة في عقد التسعينيات".

لقد عرف بيزنز (BURNS) القياديين الذين لهم تأثير على إعادة بناء المدارس بوصفهم قياديين تحوليين⁽⁵⁴⁾. إن هؤلاء القياديين التحوليين يرفعون سلوك أتباعهم إلى مستوى معنوي أعلى، وهذا ما يجعلهم قادرين على رؤية احتياجات المجتمع الأكبر. نورد فيما يأتي بعضاً من خصائص القياديين الفعالين⁽⁵⁵⁾:

1. القياديون الفعالون يتوجهون وفقاً للمستقبل والمعلومات، فهم:

- يبحثون عن البيانات والمعلومات.
- يستخدمون الخبرة الفردية والمهارات التحليلية لتحدي مضامين ومعاني البيانات.
- يبحثون عن الفرص لمقارنة مفاهيم وتفسيرات البيانات مع مفاهيم وتفسيرات بيانات أخرى.

- يسقطون معاني البيانات مقابل معرفة اتجاهات المستقبل.

2 - القياديون الفعالون يربطون بين رؤيتهم المستقبل واقترحاتهم وتوجهاتهم للتغيير. فهم:

- يشجعون ويساعدون ويوجهون جهود التخطيط التعاوني.

- يشخصون المعلومات أو المهارات المفقودة ويحاولون الحصول على العناصر المفقودة.

- يطورون البرامج النظامية التي تجسد أهداف الآخرين.

- يراقبون تطور الآخرين ويحاولون توسيع قدرة أولئك الذين يتصلون بهم.

- يسعون لبناء شبكات الاتصال ولإقامة علاقات قد تكون مشجعة ومساندة على نحو مشترك.

- يقدمون العون لتحديد وحل المشكلات المحتملة والحقيقية.

3 - القياديون الفعالون يكونون متفتحين لتقبل أفكار وتجارب جديدة، فهم:

- يبحثون عن مفاهيم وأفكار جديدة يمكن استخدامها في حل المشكلات.

- يشجعون ركوب المخاطر، حتى في حال عدم وضوح الفوائد المحتملة.

- ينظرون إلى الإخفاق على أنه مصدر للتعليم وليس مصدر إحباط.

4 - القياديون الفعالون يعطون الأمل والتفاؤل للآخرين، فهم:

- يلاحظون نمو الآخرين ويدعمون الجهود الإيجابية التي تُكرّس للنمو والتعليم.

- يدركون ويوضحون تقدم الفرد والتنظيم.
- يحافظون على مستويات واقعية من الأمل والتفاؤل.
- يحافظون على اتصالات وعلاقات مستمرة مع المجموعات المختلفة.

ومن هنا تتضح الحاجة إلى القيادة والتغيير. إن عنصر التحدي يتمثل في تطوير مصادر بشرية لمواجهة هذه الاحتياجات. ولن يتعامل التاريخ برفق مع دولة تعيش في بحبوحة من العيش لا تستطيع تحقيق المتطلبات التعليمية الأساسية للمواطنين. إن المخاطر كبيرة، علينا أن نلتزم بالاستعانة بكل طاقاتنا ووسائلنا، من أمثلة التخطيط الإستراتيجي لبناء ثقافة جديدة - مجتمع المعلومات - إذا كنا نريد أن ننشئ مجتمعاً ينتظر الولادة من جديد.