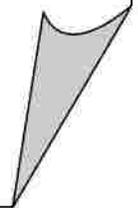


الفصل الرابع
رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير
وتجديد المدرسة



الفصل الرابع

رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير وتجديد المدرسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى وضع رؤية إستراتيجية مقترحة لتحقيق التطوير المرغوب فيه للمدرسة الثانوية العامة، وتنفيذها من خلال اقتراح بعض الحلول الإجرائية لها، متمثلة في مجموعة من الأهداف العامة التي يتفرع من كل واحدٍ منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، التي وضع لكل منها حزمة من البدائل الإستراتيجية التي تعد ترجمة إجرائية لهذا الهدف الإستراتيجي، حيث يمكن تطبيق هذه الرؤية الإستراتيجية على مصر وأي دول نامية أو عربية؛ حيث تعد هذه الرؤية صورة مصغرة يمكن تطبيقها في أي مجتمع.

ويتناول هذا الفصل المحاور التالية:

المحور الأول: أهم القضايا الإستراتيجية التي تعوق المدرسة عن تنفيذ الرؤية الإستراتيجية الموضوعة:

ويندرج تحت هذا المحور النقاط التالية:

أولاً: بناء جدول التحليل الرباعي SWOT.

ثانياً: القضايا الإستراتيجية التي تعوق القيادات المدرسية المبدعة عن تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمدرسة.

المحور الثاني: الرؤية الإستراتيجية المقترحة والترجمة الإجرائية لتنفيذها.

ويندرج تحت هذا المحور النقاط التالية:

أولاً: رؤية المدرسة لجهود التطوير الذاتية.

ثانياً: الفترة الزمنية المقترحة لإنجاز هذه الرؤية.

ثالثاً: متطلبات إنجاح هذه الرؤية.

رابعاً: الأهداف العامة والأهداف الإستراتيجية وكيفية تحقيقها.

المحور الأول: أهم القضايا الإستراتيجية التي تعوق المدرسة عن تنفيذ الرؤية الإستراتيجية الموضوعة:

أولاً: جدول التحليل الرباعي SWOT.

يعتمد بناء جدول التحليل الرباعي على تحكيم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تم التوصل إليها في نهاية الفصل الثاني والثالث (عناصر القوة "Strength" ويرمز لها بـ S، والضعف Weakness ويرمز لها بـ W، والفرص Opportunities، ويرمز لها بـ O، والتهديدات Threats والتي يرمز لها بـ T) وذلك من خلال مجموعة الخبراء، حيث يساعد هذا التحكيم على حساب الأوزان المرجحة لهذه العناصر، بهدف إبراز العناصر ذات الأهمية بالنسبة للظاهرة موضوع البحث مع استبعاد العناصر عديمة الأهمية والتأثير.

وبعد حساب الأوزان المرجحة للعناصر السابقة فإنه يتم وضع هذه العناصر في جدول التحليل الرباعي، حيث يهدف هذا التحليل إلى دمج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، من خلال فحص التفاعلات الأربعة، والتي يمكن من خلالها إلقاء الضوء على الملامح العامة للرؤية الإستراتيجية والأهداف والبدائل الإستراتيجية المقترحة لتحقيق هذه الرؤية، حيث تتمثل هذه التفاعلات كالاتي^(١):

١- الفرص x نقاط القوة (S/O). ("MM" Maxi-maxi strategy).

٢- الفرص x نقاط الضعف (O/W). ("Mm" Maxi-mini strategy).

٣- التهديدات x نقاط القوة (T/S). ("mM" Mini -maxi strategy).

٤- التهديدات x نقاط الضعف (T/W). ("mm" Mini -mini strategy).

(١) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠/٢٠٠١)،

جدول رقم (٤) التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

	تقييم البيئة الداخلية	
	: نقاط القوة و هي :	
	<ul style="list-style-type: none"> - توافر المعلمين ذوي التأهيل التربوي المناسب للبيئة التعليمية. - وجود وحدة المعلومات والاحصاءات وادارة من وضع الرؤية المدرسية. - اهتمام الوزارة في الآونة الأخيرة ببرامج التدريب المقيدة للمعلمين. - اتجاه الوزارة نحو تعيين بعض طلبة المدارس بشروط تتواءم مع مهام قائد المدرسة العصري. - زيادة حصة المدارس من المصروفات المدرسية وتلبيها الإيجابي على زيادة ميزانيتها. - توافر هيئة من التدريعات الجديدة المحددة لمهام والخصائصات أهداف وادارة المدرسية. - توافر بعض الحاسبات الآلية داخل المدرسة . - اتجاه الوزارة نحو دعم المركزية بإصطاع وادارة المدرسية المزيد من السلطات الوزارية. - وضع نظام جديد للحوافز لاجل اداء المتميز لجميع العاملين داخل المدرسة، مما يشجعهم على الإنجاز بمستواهم الاعلى. - توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة لتحقيق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين . 	
	: نقاط قوة ويمكن تعظيمها بالتل كل على الفرص المتاحة :	
	<ul style="list-style-type: none"> ١- توسيع الولاية في ارسال المعلمين والاهتمام وادارة في فترات تدريبية داخلية وخارجية لرفع مستوى اكمالاتهم، مع تعيين هذه البرامج دورات عن كيفية اداء المزايا خاصة في ظل الاتجاه نحو الامر كبرية. ٢- شراكة الوزارة مع الوائسك لتدريب اكبر قدر من المعلمين المتكتمين من الحاصلين على شهادات الـ (CD) اكمالهم المهارات التكنولوجية ، وهو الالية التكنولوجية لادوية. ٣- تفويض مجلس الآباء والاهتمام بجهد الملائمة بوجه من المبرسة بتأهلهما لتغطية من خلال اقامة مركز لخدمة بعد فترات تدريبية وورش عمل لادوية الأقره تساعد على التعامل مع احتياجاتهم في هذه المرحلة وتهيئة المناخ اللازم لهم ، وفي نفس الوقت يدرك هذا المجلس اذلية الحقيقة على العملية التعليمية داخل المدرسة وعلى توفير الموارد على احتياجاتها . ٤- تأسيس الوزارة مراكز للتعليم بوسل المعلمين والاهتمام وادارة المدرسية كل فترة وكذلك المعلمين على الترقية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم . ٥- تطبيق الولاية و نظام التقييم المهنية ، التي تعيق المعلمين نحو تحقيق التنمية الذاتية المستمرة . ٦- قيام اعضاء مجلس الآباء والاهتمام بتأهيلهم بوجه رقابية بعامتها اعضاء الولاية المدرسية المتكتمة من ضمن ممارسة السلطات الوزارية المشولة بهم . ٧- ابقاء الولاية و وحدة لتعليم العاملين داخل المدرسة على ان يتم عمل المعلمين من خلالها . ٨- قيام بعض القائمين على العمل السادة الجامعات) بالاجتماعات الاقليمية والمؤسسات الولاية بعمل بحوث ابحرافية ودراسات جدوى تساعد الولاية المدرسية على حسن توظيف الموارد المالية وخاصة بعد زيادة حصة المدرسة من المصروفات المدرسية . 	
	: الفرص و هي :	
	<ul style="list-style-type: none"> - منح مجلس الآباء والاهتمام و اعداده بمزيد من السلطات والاختصاصات. - زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي العام. - اهتمام المجتمعات الاقليمية بتقديم بعض الخدمات التعليمية للمدرسين التالوية. - زيادة دعم بعض المنظمات الدولية لتعليم التالوي. - السدع السخي تقبسه الوزارة والمؤسسات وادارات التعليمية للمدرسة لمساعدتها على النظام العملية التعليمية. 	
	: نقاط ضعف ويمكن تلافيها بتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة :	
	<ul style="list-style-type: none"> ١- الاستفادة من جهود المجتمعات الاقليمية والمنظمات الدولية في مجال تنمية القوى البشرية داخل المدرسة ، وتزوير ابحاثها و الأجهزة في مجال الحاسبات ، ووجود التدريب والمعلومات . ٢- الاستفادة من القائمين بالعمل في مراكز التطوير التكنولوجي بالوزارة والمعلومات وادارات التعليمية في تدريب القائمين على وحدة المعلومات وتصميم نظم معلومات مختلفة تمكن المدرسة على صنع الاختلاف . ٣- الاستفادة من خدمات المجتمعات الاقليمية في تأسيس شبكة معلومات موحدة ومجانية تساعد المدرسين على العمل التقني واكتهم من الاهتمام بالبيئة الخارجية . ٤- ترويد ادرات المجتمعات الاقليمية (كل من المعلومات وادارات التعليمية) والعاملين على العمل بوحدة المعلومات بأداة بها معلومات عن المنظمات والهيئات في البيئة الخارجية وكيفية الاتصال بها. ٥- الاستفادة من المجتمعات المالية لدى مجلس الآباء والاهتمام في وضع فكل جديد للحوافز للمعلمين يساعد على خلق روح طموح في الاعمال . ٦- من تدريعات وازاية جديدة تروك لتطبيق النامي مع أنظمة نظام حاسمهم وقابل هذه السلطات والحاسب على التفاعل . ٧- استغلال فرصة زيادة الطلب على التعليم التالوي ويمنح توظيف كافة الإمكانات المتاحة ضمن مجال كمبيوتر ، والاهتمام و وحدة تدريب اكمال الطلاب كافة المهارات الحياتية المطلوبة ، وتدريبهم على احدث التجهيزات تلم جديدة بالاهتمام الى اعداد جداول مرنة تلبى هذا العرض . 	

تقييم البيئة الداخلية

<p>نقاط الضعف وهي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- ضعف نظم المعلومات والإصل على أحدث التميز داخل المدرسة. 2- القبول الحكاية لنظم الصرف المالية والتي تحول دون التحلة القرارات التشغيلية في الوقت المناسب. 3- ضعف البيئة الصحية الملائمة العمل الفعلي. 4- انخفاض برامج تدريب الإدارة المدرسية تدريبيهم على الوعي المالية. 5- ضعف الإقتداء من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة الثانوية كما كان مرجع لها. 6- ضعف المناخ المدرسي المتخفق على الإبداع والإبتكار داخل المدرسة الثانوية. 7- ضعف كفاءة برامج إعداء وتأهيل المعلمين لمقابلة المهام والأوار الجديدة. 	<p>نقاط القوة وهي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- توافق المعلمين ذوي التأهيل التربوي الملزم العملية التعليمية 2- وحدة للمعلومات والأحصاء تمكن الإدارة من وضع الرؤية المدرسية. 3- اهتمام الوزارة في الرؤية الأخرى ببرامج التدريب للمعلمين 4- الجاه الوزارة لحس تعيين بعض خبري الحادرس بشرط تتلاءم مع مهام قائد المدرسة المصري. 5- زيادة حصة المدرسين من المبر وقت المدرسة وبثريها الإيجابي على زيادة مبر إنبتها. 6- توافق حزمة من التسهيلات الجديدة المحددة مهام والخصومات أعضاء الإدارة المدرسية. 7- توافق بعض الحاسبات الأولية داخل المدرسة. 8- اتجاه الوزارة نحو دعم الألكترونية بإعطاء الوزارة المدرسية المزيد من السلطات الإدارية. 9- وضع نظام جديد الحوافز (حافز الأداء المتميز) لجميع العاملين داخل المدرسة، مما يشجعهم على الإرتقاء بمستواهم الأكاديمي. 10- توافق وحدة للتدريب داخل المدرسة لتحقيق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين. 	<p>التحديات وهي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- ضعف الإستفادة من الجامعات والمعاهد المتخصصة في مجال التدريب لإعداد الكوادر البشرية الموجود داخل المدرسة ، مع مساهلة فتح قنوات اتصال بين المدرسة وهذه المنظمات للإستفادة من خبره الأستفادة منها وطرح المسائل والقضايا التي تعوق سير العملية التعليمية واليجاد بدائل الحلول لها. 2- استغلال الأريادة في حصة المصروفات المدرسية في توفير أجهزة الحاسب الآلي وتأسيس شبكة اتصال محلية ووطنية تمكن المدرسة من خلالها من مساهلة التسهيلات التكنولوجية . 3- استغلال توسع الوزارة في برامج تدريب العاملين مع تضمن هذه البرامج تدريبيهم على الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي تعطينهم مستطيل من التغيرات التكنولوجية . 4- تأسيس وحدة للتحالفات العامة داخل المدرسة تقوم بعمل مسج يبنى عن الجمعيات والمنظمات الخارجية كخبرة بما يحقق أقصى استفادة ممكنة منها مع قيام وحدة للمصنعات بإعدادها بكافة البيئات والمعلومات التي تحتاجها وتحققها من القيم بعلمها بكفاءة وفاعلية . 5- استغلال خبرات المعلمين ذوي التأهيل التربوي في إعداد حصة المعرفة المطلوبة على منسق المعرفة المختلفة من أجل الإهتمام في هذه العملية المطلوبة . 6- تعيين وحدة للتدريب داخل المدرسة بضمين بعض المعلمين وأرباب الأمور المتميزين بما يحقق أكساب الطرح الجهارات الحالية المطلوبة والتي تساهم في كسب كفاءة من طاقم الألقية المطلوبة ، كما أنها من نتيجة أخرى تستقطب أرباب الأمور وتوطد علاقتهم بالمدرسة . 7- صقل لوات بحاضر فيها رجال الدين بهدف مناقشة مشكلات أرباب الأمور مع أوليهم في هذه المرحلة ، مما يكون له الأثر الإيجابي في اهتمامهم بالمدرسة واهتمامهم التعليمية مرة أخرى .
<p>نقاط ضعف يمكن التغلب عليها بتدبيرية تأثير التهيئات الخارجية من خلال محاولة القيام بـ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تصميم نظم اتصال ومعلومات داخل المدرسة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والأقتصادية الحالية في البيئة الخارجية . 2- حسن استثمار الموارد والإحتياجات المتاحة في البيئة الخارجية . 3- توسيع في تدريب المعلمين على أساليب التدريس المتكثرة والأساليب التكنولوجية الحديثة لخطتهم وعامة يمكن من خلالها من اجهة التغيرات التكنولوجية المتسارعة . 4- تمكن جميع القوى البشرية داخل المدرسة من أجل تحقيق الطاقات الإبتكارية والإبداعية الفهم ، والذي يمكن من خالبه أكثر على العملية التعليمية وتحقيق رضا أرباب الأمور وخطابهم مرة أخرى للاهتمام بالمدرسة وبنيتها وما يطور بناتها. 5- سن الوزارة لتشريعات تعالج مع القيود المالية مع المتابعة المستمرة للتأكد من حسن توظيف الإدارة لهذه الموارد . 6- تحسين شبكة وصل واتصال محلية ووطنية تساعد على تسهيل الإتصال داخل المدرسة ورعاية الجاه الأعمال من ناحية أخرى ، كما تساعد على الإتصال بتبئية الخارجية والإستفادة منها لتقديمه الجمعيات والمنظمات الخارجية مع خدمات تعليمية للمدرسة ، كما أنها يمكن الرؤية المستقبيلة المطلوبة التي تحقق الهدف من التجهيز الذاتي . 7- تزييد المدرسة بالذم مع الكافي والذي يعدها من تأسيين غير إلتفات مع منظمات الأعمال والتي تحقق قرض العمل المرهولة للطلاب كما تساعد الوزارة على تطوير المناهج لتتلاءم مع احتياجات السوق . 	<p>توجهات يمكن تلافيها باستغلال نقاط القوة من خلال ما يلي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- قيام الوزارة بعقد شراكة مع الجامعات والمراكز البحثية للإستفادة من خبره الأستفادة بهذه المنظمات في مجال التدريب لإعداد الكوادر البشرية الموجود داخل المدرسة ، مع مساهلة فتح قنوات اتصال بين المدرسة وهذه المنظمات للإستفادة من خبره الأستفادة منها وطرح المسائل والقضايا التي تعوق سير العملية التعليمية واليجاد بدائل الحلول لها. 2- استغلال الأريادة في حصة المصروفات المدرسية في توفير أجهزة الحاسب الآلي وتأسيس شبكة اتصال محلية ووطنية تمكن المدرسة من خلالها من مساهلة التسهيلات التكنولوجية . 3- استغلال توسع الوزارة في برامج تدريب العاملين مع تضمن هذه البرامج تدريبيهم على الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي تعطينهم مستطيل من التغيرات التكنولوجية . 4- تأسيس وحدة للتحالفات العامة داخل المدرسة تقوم بعمل مسج يبنى عن الجمعيات والمنظمات الخارجية كخبرة بما يحقق أقصى استفادة ممكنة منها مع قيام وحدة للمصنعات بإعدادها بكافة البيئات والمعلومات التي تحتاجها وتحققها من القيم بعلمها بكفاءة وفاعلية . 5- استغلال خبرات المعلمين ذوي التأهيل التربوي في إعداد حصة المعرفة المطلوبة على منسق المعرفة المختلفة من أجل الإهتمام في هذه العملية المطلوبة . 6- تعيين وحدة للتدريب داخل المدرسة بضمين بعض المعلمين وأرباب الأمور المتميزين بما يحقق أكساب الطرح الجهارات الحالية المطلوبة والتي تساهم في كسب كفاءة من طاقم الألقية المطلوبة ، كما أنها من نتيجة أخرى تستقطب أرباب الأمور وتوطد علاقتهم بالمدرسة . 7- صقل لوات بحاضر فيها رجال الدين بهدف مناقشة مشكلات أرباب الأمور مع أوليهم في هذه المرحلة ، مما يكون له الأثر الإيجابي في اهتمامهم بالمدرسة واهتمامهم التعليمية مرة أخرى . 	<p>التهيئات وهي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- ضعف الإستفادة من الجامعات والمعاهد المتخصصة في مجال التدريب لإعداد الكوادر البشرية الموجود داخل المدرسة ، مع مساهلة فتح قنوات اتصال بين المدرسة وهذه المنظمات للإستفادة من خبره الأستفادة منها وطرح المسائل والقضايا التي تعوق سير العملية التعليمية واليجاد بدائل الحلول لها. 2- استغلال الأريادة في حصة المصروفات المدرسية في توفير أجهزة الحاسب الآلي وتأسيس شبكة اتصال محلية ووطنية تمكن المدرسة من خلالها من مساهلة التسهيلات التكنولوجية . 3- استغلال توسع الوزارة في برامج تدريب العاملين مع تضمن هذه البرامج تدريبيهم على الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي تعطينهم مستطيل من التغيرات التكنولوجية . 4- تأسيس وحدة للتحالفات العامة داخل المدرسة تقوم بعمل مسج يبنى عن الجمعيات والمنظمات الخارجية كخبرة بما يحقق أقصى استفادة ممكنة منها مع قيام وحدة للمصنعات بإعدادها بكافة البيئات والمعلومات التي تحتاجها وتحققها من القيم بعلمها بكفاءة وفاعلية . 5- استغلال خبرات المعلمين ذوي التأهيل التربوي في إعداد حصة المعرفة المطلوبة على منسق المعرفة المختلفة من أجل الإهتمام في هذه العملية المطلوبة . 6- تعيين وحدة للتدريب داخل المدرسة بضمين بعض المعلمين وأرباب الأمور المتميزين بما يحقق أكساب الطرح الجهارات الحالية المطلوبة والتي تساهم في كسب كفاءة من طاقم الألقية المطلوبة ، كما أنها من نتيجة أخرى تستقطب أرباب الأمور وتوطد علاقتهم بالمدرسة . 7- صقل لوات بحاضر فيها رجال الدين بهدف مناقشة مشكلات أرباب الأمور مع أوليهم في هذه المرحلة ، مما يكون له الأثر الإيجابي في اهتمامهم بالمدرسة واهتمامهم التعليمية مرة أخرى .

ثانياً: القضايا الإستراتيجية التي تعوق القيادات المدرسية المبدعة عن تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمدرسة:

بعد القيام بالتحليل الرباعي يمكن الخروج ببعض القضايا الإستراتيجية، حيث تعد هذه القضايا بمثابة التحديات الجوهرية التي يجب أن تستعد لها المنظمة من أجل تحقيق الرؤية الموضوعية^(١)، كما تمثل المعوقات الأساسية التي يتم استكشافها إذا ما أرادت المنظمة أن تنجح في تنفيذ أو القيام بتحقيق الرسالة أو الرؤية الموضوعية^(٢)، ومن هنا يتضح أن القضايا الإستراتيجية تتمثل في المشكلات والتحديات الجوهرية التي تحول دون تحقيق المدرسة التطوير المزعوم، وسوف تستخدم الباحثة في تحديد هذه القضايا الأسلوب المباشر، والذي يستخدم عادة داخل المؤسسات غير الربحية، حيث يتجه المخططون مباشرة بعد إعداد جدول التحليل الرباعي إلى تحديد أهم القضايا الإستراتيجية^(٣)، وسوف أقتصر على القضايا الإستراتيجية التالية:

١- تدني كفاءة وقدرة العنصر البشري داخل المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

٢- ضعف الاستفادة من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة كما كان مخططاً لها.

٣- محدودية الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات الخطة الإستراتيجية الموضوعية للمدرسة الثانوية.

٤- غياب البعد التقني والذي يعد أحد أهم ركائز الخطة الإستراتيجية للمدرسة الثانوية.

٥- ضعف البيئة المدرسية القادرة على تفجير الطاقات الإبداعية لدى القوى البشرية داخل المدرسة الثانوية.

٦- انعزال المدرسة الثانوية عن البيئة الخارجية، والذي يحد من فرصتها على استثمار إمكانيات هذه البيئة.

المحور الثاني: الرؤية الإستراتيجية المقترحة والترجمة الإجرائية لتنفيذها:

ويندرج تحت هذا المحور النقاط التالية:

(١) Identify Strategic Issues, http://mapp.naccho.org/strategic_issues.

(٢) Strategic Issues, <http://web.em.doe.gov/straplan/straiissu.html>.

(٣) جون م. بريسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠٣)، ص ص ١٩٨، ١٩٩.

أولاً: رؤية المدرسة لجهود التطوير الذاتية.

ثانياً: الفترة الزمنية المقترحة لإنجاز هذه الرؤية.

ثالثاً: متطلبات إنجاح الرؤية الإستراتيجية الموضوعة.

رابعاً: الأهداف العامة والأهداف الإستراتيجية وكيفية تحقيقها.

أولاً: رؤية المدرسة لجهود التطوير الذاتية:

وقد تم وضع هذه الرؤية على ضوء ما تم التوصل إليه في التحليلات السابقة (التحليل البيئي، تحليل الفجوات، التحليل الرباعي)، حيث رسمت هذه الرؤية الملامح الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق التجديدات والتغيرات المرغوبة للمدرسة الثانوية، في ظل توافر قيادة إبداعية بالمدرسة قادرة على شحذ جميع القوى البشرية نحو تحقيق هذه الرؤية، ومن هنا فقد تمثلت هذه الرؤية فيما يلي:

"بناء مجتمع معرفي من خلال إدارة مدرسية مبدعة قادرة على تهيئة بيئة تربوية تعليمية محفزة على استخدام إستراتيجيات تعلم مبتكرة تحقق النمو المهني والأكاديمي لجميع القوى البشرية داخل المدرسة، ومستخدمة للتقنية الفعالة ومحقة للموارد المالية المدعمة لذلك، وقادرة على إقامة شراكة جادة بين المدرسة وجميع المنظمات والهيئات المعنية في البيئة الخارجية، وذلك من أجل بناء الطالب القادر على التكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية".

وترسم هذه الرؤية ملامح الحلول المقترحة للقضايا الإستراتيجية السابقة، حيث يتضح منها أن هناك جملة دعائم رئيسية ركزت عليها، ومن أولى هذه الدعائم ضرورة وأهمية القيادة الإبداعية في بناء المجتمع المعرفي لما تتمتع به هذه القيادة من قدرات وسما ت جعلها قادرة على بناء هذا المجتمع، والتي منها القدرة على التفكير الإستراتيجي والقدرة على تعظيم الاستفادة من عناصر القوة في البيئة الداخلية وفرص البيئة الخارجية وذلك لتدنية تأثير كل من عناصر الضعف والتهديدات في بيئة المدرسة، والقدرة على تحقيق التميز والاختلاف داخل المدرسة الثانوية، القدرة على وضع الرؤية الإستراتيجية المشتركة للمدرسة، من خلال المجتمع المدرسي وغيرها من السمات والقدرات التي يمكن أن يمتلكها ويتحل بها أعضاء الإدارة المدرسية المبدعة.

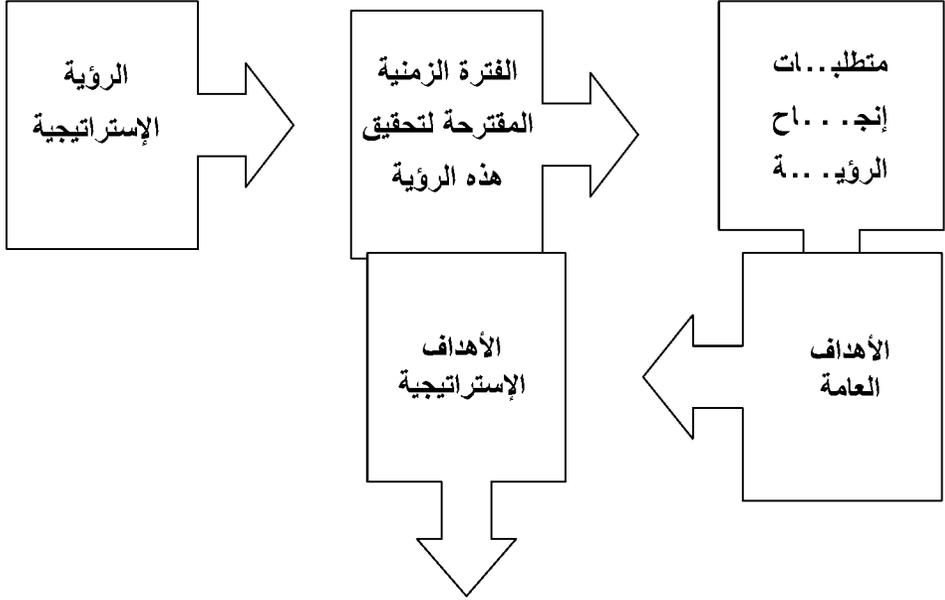
كما أبرزت هذه الرؤية دور الإدارة في تحفيز القوى البشرية داخل المدرسة نحو التخلي عن الممارسات القديمة وتبني ممارسات مبتكرة تحقق لهم النمو الأكاديمي والمهني، هذا بالإضافة إلى تركيزها كذلك على العمل التقني وأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لسرعة إنجاز وتحقيق الجودة، سواء في النواحي الإدارية أو التعليمية، وهو ما استوجب التركيز على أهمية امتلاك جميع القوى البشرية داخل المدرسة لمهارات استخدام هذه التكنولوجيا.

وفي سبيل إنجاح ذلك فإن الإدارة المدرسية تسعى لتهيئة بيئة مدرسية مبدعة داعمة لجميع الموجودين ومحفزة على إطلاق كافة القدرات الإبداعية لديهم، كما أنها تسعى كذلك نحو تحقيق المزيد من الوفورات المالية، بالإضافة إلى تحقيق أقصى استفادة من العناصر الخارجية من خلال إقامة شراكات داعمة مع المنظمات والهيئات والكيانات الموجودة في هذه البيئة لتحقيق تكاتف جميع الأطراف المعنية، وهي بذلك يمكن أن تحقق الهدف المرجو من بناء مجتمع معرفي داخل المدرسة الثانوية وهو إعداد الطالب القادر على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتكيف معها.

ويمكن توضيح خطوات تحقيق هذه الرؤية من خلال الرسم التوضيحي التالي:

شكل رقم (٤) رسم توضيحي للخطوات الإجرائية المتبعة

من أجل تحقيق الرؤية الإستراتيجية المقترحة للمدرسة



ويتم تحقيق كل هدف من هذه الأهداف بعد المرور بالخطوات التالية:

- ◆ متطلبات تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- ◆ البدائل الإستراتيجية.
- ◆ الجهات المسئولة: (حيث تعد الإدارة المدرسية جهة أساسية مسؤولة في تنفيذ جميع هذه الأهداف ويشارك معها جهات أخرى مساندة).
- ◆ جهات الدعم الخارجي.
- ◆ المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق الهدف الإستراتيجي.

حيث يتضح من الرسم التوضيحي ما يلي:

أولاً: الرؤية الموضوعية: وهي أولى هذه الخطوات، وهي تعبر عن الحلم المشروع الذي تسعى الإدارة المدرسية وجميع العاملين داخل المدرسة الثانوية نحو تحقيقه.

ثانيًا: الفترة الزمنية المقترحة لتحقيق هذه الرؤية: حيث يعد الوقت عنصرًا مهمًا لما تشهده هذه المرحلة من تطورات من جهة، ومن جهة أخرى فإن خريج هذه المرحلة هو مدخل للمرحلة الجامعية أو مخرج لسوق العمل وإن عنصر الوقت هو عنصر مهم لتلبية احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

ثالثًا: متطلبات إنجاح الرؤية الموضوعية: وهي تعبر عن الاحتياجات المهمة التي تدعم هذه الرؤية وتساعد على سهولة تحقيقها.

رابعًا: الأهداف العامة: وهي تعبر عن مجموعة الأهداف التي تمثل الحلول المقترحة للقضايا الإستراتيجية التي تم التوصل إليها في المحور السابق، حيث تعد هذه الأهداف ترجمة إجرائية للرؤية الموضوعية.

خامسًا: الأهداف الإستراتيجية: وهي مجموعة من الأهداف تنبثق من الأهداف العامة حيث تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف العام المنبثقة منه، ولكي يتم تحقيق كل هدف من هذه الأهداف فإنه يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لإنجاح مجموعة البدائل الإستراتيجية الموضوعية، كما يتم تحديد الجهات المسؤولة على إنجاح هذه البدائل، والتي تقع عليها مسؤولية توفير بعض المتطلبات أو سن التشريعات اللازمة، وكذلك يتم تحديد الجهات الخارجية الداعمة والتي يتمثل دعمها في برامج تدريب - وفورات مالية - برامج توعية وغيرها من أوجه الدعم والذي اتضح بالتفصيل بعد إجراء المقابلة الشخصية، ويتم في نهاية كل هدف وضع مجموعة من المؤشرات المستقبلية والتي يتم من خلالها الوقوف على مدى تحقق الهدف الإستراتيجي وتنفيذه.

ثانيًا: الفترة الزمنية المقترحة لإنجاز هذه الرؤية:

الفترة التي يتم فيها تنفيذ هذه الرؤية من ٥-٧ سنوات تقريبًا، وقد تم اختيار هذه الفترة الزمنية المتوسطة لما تشهده هذه المرحلة من اهتمام واسع ومستمر، هذا بالإضافة إلى اهتمام ومطالبة الرأي العام وأصحاب المصالح بالضغط المستمر لإحداث تجديدات بهذه المرحلة حتى تتواكب مع التغيرات الحادثة في المجتمع المحيط، ومن هنا جاءت هذه الفترة غير طويلة، حيث إنه يمكن خلالها معالجة الكثير من السلبيات في هذه المرحلة التعليمية وذلك وفقا للبدائل الإستراتيجية التي سوف يقترحها البحث وهو ما سوف يتم استعراضه في السطور التالية:

ثالثاً: متطلبات إنجاح هذه الرؤية الإستراتيجية الموضوعة:

يحتاج تحقيق هذه الرؤية إلى توافر ما يلي:

* قيادة مبدعة واعية بأهمية وضرورة بناء رؤية إستراتيجية، وقادرة على التصدي للكثير من العقبات والتحديات في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية، وقد يكون توافر مثل هذا النمط من القيادة داخل المدرسة الثانوية هو أولى متطلبات إنجاح هذه الرؤية وأكثرها أهمية.

* المساندة والدعم الكامل من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.

* إعطاء الإدارة المدرسية السلطة الفعلية والتمكين الحقيقي لتنفيذ البدائل الإستراتيجية الموضوعية، وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين جديدة توسع من نطاق سلطاتهم.

* قياس النتائج الأولية والأهداف المحققة أولاً بأول وإجراء التعديلات اللازمة إذا استوجبت الضرورة ذلك.

* تكوين "لجنة تحسينات مدرسية" مكونة من خبراء ومستشارين من المجتمع المدرسي والعناصر المدرسية المشهود لها بالابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، حيث تكلف هذه اللجنة بالقيام بما يلي:

- بحوث إجرائية تتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية لاستكشاف إمكانياتها ووضع الخطوات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ممكنة منها.

- رسم الخطوط المبدئية للرؤية الإستراتيجية المقترحة.

- تحديد الجهات القادرة على تقديم الدعم وعمل اتصالات مع هذه الجهات.

* الاتجاه نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة داخل المدرسة الثانوية مثل: (اتجاه الحكم الذاتي) في ضوء اتجاه الوزارة نحو اللامركزية.

* وضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعية ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطى للمدرسة الثانوية وإدارتها.

* إعطاء إدارة المدرسة المزيد من الاستقلالية المالية التي تمكنها من حسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة أفضل استخدام.

* التدريب الفعلي والجاد لأعضاء الإدارة المدرسية والمبني على الاحتياجات الفعلية والحقيقية لهم، والذي يتضمن كذلك تدريبهم على إعداد الميزانية، وعلى الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري لديهم وإستراتيجيات التعلم المختلفة التي تمكنهم من النمو المعرفي والمهني المستمر.

* تنفيذ الرؤية الإستراتيجية على نطاق محدود مبدئيا وقياس مؤشرات نجاحها وإجراء التعديلات المطلوبة للتوسع في تنفيذها.

* وضع خطوط وبروتوكول واضح للشراكة بين الوزارة والجامعات والجمعيات الأهلية ومنظمات الأعمال والوزارات والهيئات الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية، وذلك حتى يتم تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الجهات مع إدخالها دائرة المحاسبية لضمان التزامها.

* إنشاء "لجنة علاقات عامة" داخل المدرسة منبثقة من لجنة المشاركة المجتمعية الموجودة بالوزارة، لكي تقوم بعمل اتصالات محلية بالهيئات والكيانات الموجودة بالبيئة المدرسية والقادرة عن تقديم العون لها لتحقيق الرؤية الموضوعية بنجاح.

* إنشاء وحدة للتطوير التكنولوجي داخل المدرسة يعين فيها خبير تكنولوجي يختص بما يلي:

- محور الأمية الكمبيوترية لجميع العاملين داخل المدرسة الثانوية.

- نشر ثقافة العمل التقني.

- تصميم نظم معلومات مختلفة تمكن المدرسة من التنبؤ والمخاطرة.

- تصميم نظم اتصال فعالة.

رابعاً: الأهداف العامة والأهداف الإستراتيجية المحققة للرؤية الموضوعية:

تكمن العديد من الدوافع وراء أهمية وضع مجموعة من الأهداف العامة ينبثق من كل واحد منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

* مساعدة متخذي القرار لرسم صورة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المدرسة الثانوية.

* وضع ملامح لبدائل إستراتيجية لأهم الأهداف الإستراتيجية التي تترجم القضايا والتحديات الإستراتيجية التي تعوق المدرسة عن تحقيق الرؤية الموضوعية.

* تحديد العناصر البشرية والمادية والمعنوية الواجب توافرها في المدرسة الثانوية لتحقيق التغيرات المرغوبة التي تحقق الرؤية المستقبلية الموضوعية.

* وضع خطوط عريضة لأهم التشريعات الواجب وضعها لتمكين المدرسة وقادتها من تحقيق الرؤية الموضوعية.

* تحديد أهم الجهات الرئيسية المدعمة لتنفيذ الرؤية.

* تقديم نموذج مصغر على مستوى المدرسة يمكن من خلاله لمديري المدارس وباقي أعضاء الإدارة المدرسية الاقتداء به عند وضع مجموعة من الأهداف العامة والإستراتيجية يمكنها من تحقيق الرؤية الإستراتيجية المقترحة التي تعدها.

* تقديم تصور لما يمكن أن تقدمه الجهات والهيئات الخارجية من دعم خارجي يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية والمنبثقة من الأهداف العامة.

* تحديد بعض المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تساعد في التعرف على مدى نجاح البرامج في تحقق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.

ومن هنا فسوف يتم تحديد مجموعة من الأهداف العامة والتي تتمثل فيما يلي:

- ١- تنمية القوى البشرية داخل المدرسة.
- ٢- تفعيل بعض الوحدات المستحدثة داخل المدرسة.
- ٣- توفير الموارد المالية اللازمة لتلبية احتياجات الرؤية المستقبلية.
- ٤- الاهتمام بالبعد التقني داخل المدرسة.
- ٥- توفير البيئة المدرسية الملائمة للإبداع والابتكار داخل المدرسة.
- ٦- توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة والهيئات والكيانات الخارجية.

١- تنمية القوى البشرية داخل المدرسة:

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، وهي كما يلي:

أ- تنمية القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية.

ب- تحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين.

ج- الارتقاء بمستوى خريجي هذه المرحلة (الطلبة).

أ- تنمية القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية:

* متطلبات تحقيق هذا الهدف:

يتطلب تحقيق هذا الهدف ما يلي:

- أن يمتلك أعضاء الإدارة المدرسية القدر المناسب من المهارات والقدرات التي

سوف يتم صقلها وتحسينها.

- وأن يكون لديهم الرغبة في عملية التجديد المستمر لهذه الكفاءات والقدرات.

- أن يتم اختيارهم وترقيتهم بناءً على مجموعة من الأسس، وهي كما يلي:

* توافر مجموعة من السمات والصفات الإبداعية لدى المتقدمين، والتي يتم تحديدها

من خلال لجنة علمية تقوم بإعداد اختبارات ومقاييس معينة يمكن من خلالها

الوقوف على هذه السمات ومدى توافرها في المتقدمين.

* حصولهم على درجة علمية أعلى من البكالوريوس (دبلوم إدارة مدرسية،

ماجستير أو دكتوراه في الإدارة).

* الاطلاع على سجل الإنجازات في الفترة السابقة (من ٣-٥ سنوات)

"البورتيفليو" والذي يتم من خلاله التعرف على عدد الدورات التدريبية التي

حصلوا عليها في مجال الإدارة، إنجازاته التي حققها داخل مدرسة أو المدارس

التي مارس فيها العمل الإداري.

* حصولهم على شهادة الكمبيوتر الدولية ICDL.

* امتلاك إحدى اللغات الأجنبية على الأقل.

* عمل القائد كقائد لفترة زمنية لا تقل عن سنة.

- تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة وتزويدها بكافة المستلزمات التي تحتاجها.
- تأسيس بنية تحتية سليمة.
- إنشاء "لجنة استشارات فنية" داخل المدرسة الثانوية والمكون من خبراء من كافة التخصصات، والتي يخصص لها جزء من الميزانية.
- سن تشريعات جديدة تتيح الفرصة لأعضاء الإدارة المدرسية تمكين المجتمع المدرسي، والذي يساعدهم على إعادة توزيع المهام وتفويض بعض مسؤولياتهم، بحيث يتاح الوقت لديهم لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- سعي الوزارة نحو تأسيس أكاديمية للتنمية المهنية تساعد على التحسين المستمر في مستوى أداء العاملين بالإدارة المدرسية.

* البدائل الإستراتيجية:

- وتتمثل البدائل التي يتم من خلالها تحقيق هذا الهدف فيما يلي:
- قيام الإدارات والمديريات التعليمية بفتح خطوط اتصال مباشرة (تقليدية أو باستخدام الوسائل التكنولوجية) بين أعضاء الإدارة المدرسية والمراكز البحثية والجامعات، حتى يتم الاستفادة من خبراء وأساتذة، هذه الهيئات في تقديم الاستشارات الفنية والإدارية تؤثر بشكل مباشر في رفع كفاءة أعضاء الإدارة المدرسية وبشكل غير مباشر على تحسين جودة العملية التعليمية.
- إمداد الوزارة أعضاء الإدارة المدرسية بمنح دراسية داخلية وخارجية لرفع الجانب الأكاديمي لديهم.
- إمداده المتخصصين بلجنة الاستشارات الفنية أعضاء الإدارة المدرسية بالحلول والاستشارات المبتكرة التي تمكنهم من الإبداع في وظيفتهم.
- إعداد المتخصصين والخبراء في المديريات التعليمية ببرامج تدريبية متخصصة لأعضاء الإدارة المدرسية تهتم بتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في النواحي المالية والإدارية؛ بالإضافة إلى تدريبهم على الأساليب المختلفة التي تساعد على تنمية الإبداع لديهم، وكذلك على إستراتيجيات التعلم المتنوعة والتي تمكنهم من صنع الاختلاف داخل مدارسهم.

- إنشاء شبكة عمل جيدة تحقق سرعة الاتصالات الداخلية لأعضاء الإدارة المدرسية، وتساعدهم على الوقوف على مقترحات وآراء جميع العاملين داخل المدرسة، حيث يساعد الكم الوافر من هذه الآراء على تنمية الجانب الإبداعي لديهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات المبتكرة.

- تمكين أعضاء الإدارة داخل مدارسهم من كافة النواحي الإدارية والمالية، والتي تتيح لهم فرصة استثمار وإطلاق كافة القدرات الابتكارية والإبداعية الكامنة لديهم ولدى جميع العاملين داخل المدرسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءتهم في العمل وكفاءة جميع العاملين.

- توزيع الإدارات التعليمية أدلة إنجازات على المدارس يطلع فيها أعضاء الإدارة المدرسية على خبرات الآخرين في عمليات التجديد ويستفيدوا منها في تحقيق التجديد المستمر داخل مدارسهم.

- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية الجدد على بعض الإستراتيجيات المختلفة للتعلم وتنمية الإبداع، وذلك من خلال عمل كل منهم ككاتب في وظيفته المستقبلية لمدة تتراوح بين ٦-١٢ شهر، وذلك لتنمية القدرات الإبداعية وتحقيق التنمية المهنية الذاتية المستمرة لهم، على أن يتم تقييمه بعد فترة سنة من توليه منصبه الجديد، ويستبعد من العملية التعليمية القائد غير القادر على التطبيق الفعلي للإستراتيجيات المختلفة التي تم تدريبهم عليها.

- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية وتبادل الخبرات، والوقوف على مقترحات المدارس الأخرى المجاورة في عمليات التغيير داخل المدرسة، وذلك من خلال إنترنت تنظمي تربط المدرسة بالمدارس المجاورة.

- تخصيص القائد جزءاً من وقته يتيح له البحث عبر شبكة الإنترنت، حيث يتم إنشاء شبكة إنترنت تعمل من خلال خطوط ADSL والتي تتيح له فرصة التعلم وتحقيق التنمية المهنية الذاتية لديه، كما أنها تساعده على تنمية قدراته الإبداعية.

- قيام أعضاء الإدارة المدرسية باستخدام وحدة التدريب داخل المدرسة لإدارة حلقات ابتكارية بداخلها، وجلسات عصف ذهني تقليدية أو باستخدام التكنولوجيا الحديثة تحقق التنمية المستمرة لهم.

- قيام أعضاء الإدارة المدرسية بعقد لقاءات وندوات بينهم وبين أساتذة الجامعات والمراكز البحثية لتحقيق التنمية المستدامة.

- تكثيف المسؤولين بأكاديمية التنمية المهنية دورات تدريبية لأعضاء الإدارة المدرسية، لإطلاعهم على كل ما هو جديد، بالإضافة إلى إمدادهم بخلاصة التوصيات والخبرات التي تمكنهم من القيام بعمليات التحسين داخل مدارسهم.

* الجهات المسؤولة: وتنقسم هذه الجهات إلى:

- جهات رئيسية: الإدارة المدرسية / الوزارة.

- جهات مساندة: المديريات والإدارات التعليمية ووحدة التطوير التكنولوجي المدرسية.

* الدعم الخارجي: ويتمثل في الجامعات، الجمعيات الأهلية، المراكز البحثية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- تغيير الوزارة التشريعات الخاصة باختيار وترقية أعضاء الإدارة المدرسية.

- زيادة دعم المديريات التعليمية بزيادة عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة لهذه الفئة.

- تطبيق الوزارة تشريعات جديدة تتعلق بتبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة داخل المدرسة الثانوية.

- زيادة عدد المنح الدراسية لأعضاء الإدارة المدرسية، سواء كانت الداخلية أم الخارجية.

- ارتفاع الإحصاءات التي تشير إلى زيادة أعداد أعضاء الإدارة المدرسية المستخدمين للتكنولوجيا الحديثة، سواء لتحقيق نموهم المهني أو في إدارة أعمالهم.

- زيادة كفاءة أعضاء الإدارة المدرسية.

- ارتفاع المؤشرات الإيجابية التي تشير إلى التحسن المستمر في العملية التعليمية.

- زيادة جسور التواصل بين المدرسة وأساتذة الجامعات والمراكز البحثية.

ب- تحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين⁽¹⁾ :

* متطلبات تحقيق هذا الهدف تتمثل فيما يلي:

- تحسين وتطوير مناهج كليات التربية؛ ليأتي خريجو هذه الكليات متوافقين مع المعايير المطلوبة في العملية التعليمية.

- عمل مقابلات شخصية للمتقدمين لكليات التربية، وذلك حتى يتم اختيارهم بناء على بعض الأسس والمعايير الواجب توافرها في المعلم التربوي.

- إنشاء وحدة للتقويم داخل المدرسة الثانوية والمشكلة من مجموعة من الخبراء وأعضاء الإدارة المدرسية المشهود لهم بالكفاءة، والتي تقوم بالمحاسبة المستمرة للمعلم على ما تم التوصل إليه من نتائج، بحيث لا تنصب المحاسبة على النتائج النهائية فقط، ولكن كذلك على الأنشطة التي مارسها للتوصل إلى هذه النتائج.

- تجهيز وحدة التدريب داخل المدرسة بالتقنية التكنولوجية.

- تطبيق نظام الرخصة المهنية للمعلم.

- إنشاء الوزارة مراكز للتعلم لتنمية المعلمين.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي:

- عقد بروتوكول شراكة بين المدارس ومركز التطوير التكنولوجي يضمن حصول جميع المعلمين على شهادة "ICDL" لتمكينهم من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل الفصل.

- تدريب المعلمين على كيفية تطبيق بعض الطرق والأساليب الجديدة مثل التعلم الإلكتروني، التعلم التنظيمي داخل وحدة التدريب المدرسية، وذلك لتمكين المعلمين من استخدام إستراتيجيات تدريس وتعلم مبتكرة داخل فصولهم.

- تقييم المعلم كل ثلاث سنوات كشرط لتجديد الرخصة لديه، على أن يتم هذا التقييم بناء على ما حقق من إنجازات، والذي يحفز على التنمية الذاتية المستمرة والتجويد المستمر في العمل.

(1) تبنى فكرة هذا الهدف على أن تحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين يبدأ من تواجدهم في الجامعات، ويستمر طوال فترة ممارستهم لمهنة التدريس.

- التقييم الدوري (الشهري، الربع سنوي، السنوي) المستمر للمعلمين من خلال وحدة التقييم داخل المدرسة، وذلك للتأكيد على نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف والسلبيات، على أن يتم عمل المتابعين (سواء من الوزارة أو المديرية أو الإدارات التعليمية) من خلال هذه الوحدة.

- إنشاء "بورتفوليو" لكل معلم يتم تقييمه كل فترة زمنية لا تتجاوز " ٣ سنوات " للاطلاع على ما تم تنفيذه من إنجازات.

- التعاون مع الوزارة لإرسال المعلمين في منح داخلية وخارجية تساعد على رفع مستواهم الأكاديمي والمهني.

- إرسال المعلمين كل ثلاث سنوات إلى مراكز التعلم للتدريب على أحدث الطرق الجديدة والمبتكرة في التدريس، بالإضافة إلى التعرف والتدريب على أحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية، والتي تفعل من أساليب وطرق التدريس في الفصل.

* الجهات المسؤولة: وتنقسم هذه الجهات إلى ما يلي:

- جهات رئيسية: الإدارة المدرسية، ووحدة التدريب داخل المدرسة، الوزارة، الجامعات.

- جهات المساندة: المديرية، والإدارات التعليمية.

* الدعم الخارجي: ويتمثل في الجامعات والمراكز البحثية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- وضع الجامعات قواعد جديدة للقبول بكلية التربية.

- زيادة عدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها المعلمين في الفترة الأخيرة مع تركيز هذه الدورات على تدريب المعلمين على إستراتيجيات تعلم مبتكر تمكنهم من التميز في عملهم.

- تطبيق الوزارة لرخصة مزاوله المهنة، مع مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في التقييم لتجديد الرخصة.

- ارتفاع نتائج تقييم المعلمين.

- زيادة عدد المنح الدراسية للمعلمين.

ج- الارتقاء بمستوى خريجي هذه المرحلة (الطلبة):

◆ متطلبات تحقيق هذا الهدف:

- تتمثل متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي فيما يلي:
- تغيير أساليب وطرق التدريس التقليدية ليكون الطالب هو الباحث عن المعرفة وليس المتلقي لها.
- الاهتمام بالأنشطة التربوية كعنصر مكمل للعملية التعليمية، وتوفير مستلزماتها بالمدارس.
- تغيير نظم التقويم والامتحانات الحالية، والاتجاه نحو تطبيق نظام التقويم الشامل.
- إنشاء وحدة للابتكار والإبداع لاكتشاف الموهوبين ورعاية هذه الفئة وتدعيمها.
- تعدد التشعب؛ بحيث لا يقتصر على شعبتين فقط وهي العلمي والأدبي، ولكن تنقسم إلى العديد من الشعب^(١).
- التحام مراحل التعليم جميعاً؛ بحيث لا يصبح التجديد والتطوير مرحلة منفصلة في المرحلة الثانوية، ولكن منذ الصغر حتى تكون هذه المرحلة مكتملة لما سبق.
- تكاتف جميع الهيئات والمنظمات الخارجية في عمليات التحسين داخل المدرسة.
- تغير المناهج المدرسية بحيث تشتمل على البعد المستقبلي بما يمكن الطلاب من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
- تزويد المدارس بالعدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر.
- تزويد وحدة التدريب والوحدة المنتجة بالمستلزمات الكافية والتي تجعلها مهيأة للاستخدام الفعال من قبل الطلاب.

(١) شعبة الكيمياء والأحياء لراغبي كليات العلوم والتربية، شعبة الرياضيات لراغبي كليات العلوم والهندسة والتربية والتجارة، شعبة العلوم الحياتية وتشتمل على كيمياء وفيزياء وأحياء لراغبي كليات الطب والصيدلة والعلوم، شعبة الحاسبات لراغبي كليات الحاسبات والهندسة، شعبة اللغات لراغبي الألسن والسياحة والفنادق والآثار، شعبة التاريخ والجغرافيا لراغبي كليات الآداب والتربية والآثار... إلخ.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- توزيع الطلاب على الشعب المختلفة، بناء على المعايير والأسس التي تم وضعها، والتي ترجمت إلى اختبارات عملية ومقابلات، بحيث يتم توزيع الطلاب بناء على ميولهم واتجاهاتهم، والتي تتيح الفرصة لتهيئتهم للحياة الجامعية التي يرغبونها.
- تخصيص يوم رياضي في المدرسة لمزاولة الأنشطة المدرسية داخل وخارج المدرسة (في مراكز الشباب).
- إمداد الطلاب بمنح تدريبية في اللغة الإنجليزية والكمبيوتر حتى يتمكنوا من استخدام شبكة الإنترنت بفاعلية.
- تشكيل لجنة مدرسية تختص بإمداد المكتبة المدرسية بالكتب الدراسية، التي تتلاءم مع متطلبات العصر وميول الطلاب، بالإضافة إلى تزويد المكتبة بشبكة الإنترنت لتسهيل مهمة البحث على الطلاب.
- استخدام وحدة التدريب داخل المدرسة لتطبيق بعض الإستراتيجيات التي تمكن الطلاب من اكتساب العديد من المهارات (القيادة، الاتصال متعدد الوسائط، إدارة المسار الوظيفي، قيادة الفريق وغيرها من المهارات)، وذلك من خلال لقاءات وندوات مع خبراء من داخل وخارج المدرسة.
- فتح معمل الكمبيوتر داخل المدرسة لتمكين الطلاب من استخدام أساليب جديدة في التعلم مثل الخبر الإلكتروني والتعلم البحثي والتي تصقل شخصيتهم وتنميها في العديد من الجوانب.
- الاستعانة بالوحدة المنتجة لتطبيق إستراتيجية التعلم الخدمي والتي تكشف عن الميول المهنية لدى الطلاب مع تخصيص أوقات معينة من أوقات الطلاب للتدريب المهني الحقيقي على المهن التي يرغبون في الالتحاق بها، سواء كان هذا التدريب داخلي (في الوحدة المنتجة) أو خارجي في مؤسسات وهيئات ومنظمات خارجية.
- توجيه الرعاية الكاملة للموهوبين من خلال وحدة الابتكار والإبداع المدرسية والتي يديرها متخصصون في اكتشاف هذه الفئة، بحيث يصبح هؤلاء الموهوبون

هم اللبنة الأساسية والأولى في إعداد جيل من العلماء والذي يعد من العناصر الأساسية في رسالة المدرسة الثانوية.

- تكليف لجنة العلاقات العامة داخل المدرسة بعمل مسح للمنظمات الخارجية للوقوف على ما يمكن أن تقدمه للطالب، وذلك حتى يتم تحقيق أقصى استفادة منها، سواء في عقد لقاءات مع قادة هذه المنظمات أو في إتاحة فرص تدريبية للطلاب، أو برامج ترفيحية.

- إقامة ندوات توعية وتوجيه للطلاب يحضرها الأساتذة ورجال الدين.

- إعداد "بورتفوليو" لكل طالب يتم من خلاله تقييمه في كافة الجوانب (المعرفية، الشخصية، المهنية وغيرها من الجوانب).

- تكاتف الإدارة المدرسية مع المعنيين والخبراء في المجتمع المدرسي، مع الاستعانة ببعض الطلاب المتميزين، وذلك لإعداد منهج استثنائي يلقي القبول من الطلاب ويؤكد على الكثير من القيم والأهداف المعنية ويساعد على تفجير طاقاتهم الإبداعية.

* الجهات المستولة:

- جهات رئيسية: الإدارة المدرسية، الوزارة.

- جهات مساندة: وحدة التدريب داخل المدرسة، الوحدة المنتجة، الإدارات التعليمية، مركز تطوير المناهج.

* الدعم الخارجي: وزارة الشباب والرياضة، الجمعيات الأهلية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- زيادة أعداد المنح التدريبية للطلاب في مجال الحاسب الآلي واللغات.

- ارتفاع المؤشرات الإيجابية لنتائج التقويم الطلاب.

- الملائمة النسبية للمخرج التعليمي لمتطلبات سوق العمل.

- التعديل الجزئي في المناهج الحالية.

- تطبيق الوزارة بعض إستراتيجيات التعلم المبتكرة، مع المتابعة الجادة والمستمرة من قبل الإدارات التعليمية للتأكد من جدية تطبيق هذه الإستراتيجيات.

- وضع الوزارة خطوطاً للشراكة مع المنظمات الخارجية^(١).
- زيادة الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بإقامة ندوات دينية.
- إعداد جداول مرنة تتيح للطلاب مزاولة الأنشطة والتدريب المهني في بعض الأوقات.

٢- تفعيل بعض الوحدات المستحدثة داخل المدرسة:

ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، والتي تتمثل في:

أ - تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة.

ب - تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء.

أ - تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة:

* متطلبات تحقيق هذا الهدف:

- توفير المستلزمات اللازمة لهذه الوحدة.
- توفير الكوادر البشرية القادرة على إنجازها.
- إعداد برامج وخططاً تدريبية للمتدربين، مع تحديد مدى زمني لتنفيذ كل برنامج.
- التقييم الدوري لما يتم إنجازه داخل هذه الوحدة.
- توفير سبل الاتصال بين القائمين بأعمال هذه الوحدة والوحدات المجاورة والخبراء في المنظمات والهيئات الخارجية.
- تحويل الموارد المالية المخصصة للتدريب في المديرية التعليمية إلى هذه الوحدة.
- سن تشريعات تمكن هذه الوحدة من التدريب الحقيقي المعتمد.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي:

(١) وزارة الإعلام، الشباب والرياضة، الجمعيات الأهلية، منظمات الأعمال.

- تعيين أفراد مشهود لهم بالكفاءة حتى يستطيعوا النهوض بهذه الوحدة، مع خضوع هذه العناصر للتقييم والتدريب المستمر داخل وخارج المدرسة.
 - التوسع في إشراك الأطراف المعنية (من أساتذة الجامعات، ومراكز بحثية) في إعداد برامج هذه الوحدة.
 - الاستفادة من الأموال المحولة من المديرية التعليمية لتلبية احتياجات ومستلزمات هذه الوحدة.
 - فتح قنوات اتصال بين القائمين على هذه الوحدة وأساتذة الجامعات والمراكز البحثية للاستفادة من خبراتهم في مجال التدريب.
 - الاستعانة بمركز التدريب بالإدارة التعليمية لمساعدة مسؤلي هذه الوحدة في إعداد الخطط التدريبية.
 - فتح خطوط اتصال بين هذه الوحدة والوحدات المجاورة لتبادل الخبرات.
 - اعتماد الشهادات التدريبية الصادرة من هذه الوحدة من الوزارة بحيث تأخذ في الحسبان عند ترقية الفرد.
- * الجهات المسؤولة:** وتنقسم هذه الجهات إلى ما يلي:
- الجهات الرئيسية: الإدارة المدرسية، الوزارة، وحدة التدريب بالمدرسة.
 - الجهات المساندة: الإدارات التعليمية و وحدة التدريب بالمديرية التعليمية.
- * الدعم الخارجي:** الجامعات والمراكز البحثية.
- * المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:**
- وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:
- التحسن التدريجي للمستوى الأكاديمي للقوى البشرية داخل المدرسة.
 - التحسن التدريجي لمستوى الأداء الكلي للمدرسة.
 - زيادة مشاركة أساتذة الجامعات والمراكز البحثية في إعداد البرامج التدريبية داخل هذه الوحدة.
 - ارتفاع كفاءة العمل بهذه الوحدة.

ب - تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء.

* متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي.

- توفير كافة البيانات والإحصاءات عن جميع العناصر البشرية والمادية داخل المدرسة.

- توفير كافة العناصر المادية: من أجهزة كمبيوتر والبرامج المختلفة التي تحتاجها هذه الأجهزة.

- توفير كافة الكفاءات البشرية القادرة على النهوض بهذه الوحدة.

- توفر أدلة لدى الإدارة المدرسية عن الجهات الخارجية التي يمكن أن تشترك في تفعيل هذه الوحدة.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي:

- الاستعانة بالخبير التكنولوجي بوحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة لتدريب الكوادر البشرية القائمة بعمل هذه الوحدة.

- تكليف هذا الخبير بتصميم نظم المعلومات المختلفة التي تحتاجها هذه الوحدة.

- فتح خطوط اتصال مباشرة بين هذه الوحدة والعاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية للاستفادة من خبراتهم في مجال إعداد البرامج وتدريب القائمين على العمل في هذه الوحدة.

- تكليف لجنة العلاقات العامة بعمل مسح بيئي لشركات ومكاتب الكمبيوتر المحيطة بالبيئة الخارجية، وما يمكن أن تقدمه للمدرسة من خدمات تكنولوجية وبأسعار مخفضة تساعد في تدعيم هذه الوحدة.

- إنشاء شبكة اتصال لا مركزية تساعد القائمين في هذه الوحدة على جمع كافة البيانات والمعلومات عن المجتمع الخارجي والتي تمكنهم من صنع نظم المعلومات المختلفة.

- تأسيس شبكة اتصال جيدة داخل المدرسة تساعد القائمين بهذه الوحدة على جمع كافة البيانات والمعلومات التي يحتاجونها عن كافة الموارد البشرية والمادية الموجودة داخل المدرسة.

* الجهات المسؤولة: وتمثل في:

- جهات رئيسية: الإدارة المدرسية، وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة، وحدة المعلومات والإحصاء ولجنة التحسينات بالمدرسة.
- جهات مساندة: مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية.

* الدعم الخارجي: مكاتب ومشروعات الكمبيوتر المحيطة بالمدرسة، الجمعيات الأهلية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- تصميم نظم معلومات مختلفة داخل وحدة المعلومات والإحصاء.
- التحديث المستمر للبيانات والمعلومات التي تتضمنها هذه النظم.
- تزايد الدورات التدريبية للقائمين على هذه الوحدة للاطلاع على كافة البرمجيات الحديثة وإمكانية العمل بها وتطبيقها داخل عملهم.
- تعيين خبير إلكتروني من قبل الوزارة مقيم بكل مدرسة يتولى مهام هذه الوحدة ويرفع من كفاءتها.

٣- توفير الموارد المالية اللازمة لتلبية احتياجات الرؤية المستقبلية:

ويندرج تحت هذا الهدف العام هدفان إستراتيجيان وهما:

أ - تحقيق الاستقلالية المالية.

ب- الاستفادة من دعم الجهات الخارجية.

أ - تحقيق الاستقلالية المالية^(١):

* متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي:

- منح الإدارة المدرسية المزيد من السلطات المالية.

(١) حيث تبنى فكرة هذا الهدف على أن إعطاء المدرسة المزيد من السلطات المالية في ظل توافر قيادة إبداعية، يحقق المزيد من الوفورات المالية؛ حيث إنها تسعى لاستثمار كافة الموارد البشرية والمادية المتوافرة داخل المدرسة بما يحقق المزيد من الوفورات المالية بشكل مباشر، والتحسين المستمر في العملية التعليمية بشكل غير مباشر.

- منح المدرسة المخصصات المالية المقررة دون تدخل في توزيع بنود الميزانية من قبل الوزارة أو المديرية أو الإدارات التعليمية.

- التدريب الجيد للقائمين على إعداد الميزانية، على أن يشمل هذا التدريب أعضاء الإدارة المدرسية.

- إقامة نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج المحققة.

- الحد من الإجراءات المعقدة المتعلقة بنظم صرف الموارد المالية.

* البدائل الإستراتيجية:

إتاحة الفرصة للإدارة المدرسية للقيام بما يلي:

- إعادة توزيع بنود الميزانية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من ميزانية المدرسة.

- ترحيل الوفورات المالية إلى الأعوام التالية.

- عمل كشوفات توضح بنود الميزانية ومخصصات صرفها، مع عرضها على مجلس الآباء والأمناء ومجلس الإدارة المدرسي كجهات محاسبية من جانب، ومن جانب آخر للتعرف على مقترحاتهم التي يتم على ضوءها إجراء التعديل المناسب في الميزانية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة داخل المدرسة.

- الاستفادة الكاملة من الموارد المالية المتعلقة بالمصروفات والمجموعات المدرسية دون استقطاع أي جزء منها لصالح المديرية أو الإدارات التعليمية وذلك حتى تتمكن الإدارة المدرسية من الوفاء بمستلزمات ومتطلبات الرؤية الموضوعية.

- وضع هيكل جديد للحوافز يربط الحافز بالأداء، وذلك لتشجيع التنافس بين العاملين من جانب، ومن جانب آخر يحد من الهدر في الميزانية.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة، إدارة الشؤون المالية بالمدرسة.

- الجهات المساندة: المديرية والإدارات التعليمية

* الدعم الخارجي: الجامعات (أساتذة كليات التجارة).

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- إعطاء الإدارة المدرسية السلطة المالية الكاملة على مخصصاتها المالية.

- ارتفاع مؤشرات رضا العاملين عن العمل داخل المدرسة.
- تحسن معدل الأداء الكلي للمدرسة نتيجة ربط الأجر والتحفيز بالأداء/ سد عجز المعلمين والعاملين/ قيام المدرسة بتأسيس بنية تحتية سليمة/ توفير مستلزمات الوحدات المختلفة، وغيرها.

- تزايد الإنجازات التي حققتها الإدارة المدرسية داخل المدرسة.

- تزايد تحقق النتائج المرغوبة والمتوقعة من المدرسة الثانوية.

ب - الاستفادة من دعم الجهات الخارجية^(١):

* متطلبات تحقيق هذا الهدف ما يلي:

- تخصيص برامج إعلامية تحث وتغرس الوعي لدى المنظمات الخارجية بأهمية الدعم المالي للمدرسة الثانوية.

- إتاحة الفرصة للمدرسة من أجل عمل شراكات مع المنظمات الخارجية.

- تخفيض الدولة ضرائب العاملين بقطاع التعليم مع توجيه هذا الفرق نحو المدارس مباشرة.

- تدعيم بعض الوزارات والقطاعات لهذه الجهود مثل وزارة المالية والقطاع الخاص والمعاهد القومية المتخصصة.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الجهات المسؤولة^(٢) بدعم الإدارة المدرسية للقيام بما يلي:

- فتح المدرسة فترة مسائية كمركز تعليمي للطلاب، أو للكبار لتعليم دورات للكمبيوتر.

- تأجير ملاعب المدارس لممارسة الرياضة.

- إقامة معارض الوحدة المنتجة.

(١) وتبنى فكرة هذا الهدف على أن بعض المنظمات والهيئات تمنح مساعدات مالية مباشرة، وجهات أخرى تؤدي جهودها إلى تحقيق وفورات مالية في الميزانية.

(٢) ويقصد بها الوزارة والإدارات والمديريات التعليمية وجميع المنظمات والهيئات المحيطة بالمدرسة الثانوية.

- عقد بروتوكول شراكة بين المدرسة والبنوك للاستفادة من منح البنوك التي لا ترد وتوجيهها مباشرة إلى المدارس.

- الاتصال بالمنظمات الدولية للاستفادة من المنح التي تقدمها هذه المنظمات، والتي يتم التعرف عليها عن طريق الأدلة التي توزعها الإدارات والمديريات التعليمية على المدارس عن أسماء هذه المنظمات والمنح التي تقدمها.

- الاتصال المباشر بكليات التربية للاستفادة من منح كليات التربية (الدبلومات، الماجستير، الدكتوراه)، حيث إنها من جهة سوف ترفع المستوى الأكاديمي للعاملين بالمدرسة، ومن جانب آخر سوف تقلل من المصروفات المتعلقة ببند التنمية المهنية في الميزانية.

- تكليف لجنة العلاقات العامة بالمدرسة بفتح قنوات اتصال مباشرة بالجمعيات الأهلية للاستفادة بما تقدمه من دعم مالي أو فرص تدريب أو برامج ترفيه وتوعية.

- الاستفادة من الموارد المالية الموجهة من وزارة المالية والمعاهد القومية والمدارس الخاصة نحو المدارس الثانوية من أجل القيام بالتجديدات المرغوب فيها.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: الإدارة المدرسية، الوزارة.
- الجهات المساندة: الإدارات والمديريات التعليمية، لجنة العلاقات العامة بالمدرسة.

* الدعم الخارجي: البنوك، وزارة المالية، وزارة الإعلام، المنظمات الدولية، التعليم، الجمعيات الأهلية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- ارتفاع نسبة المخصصات المالية الموجهة للمدارس.
- تزايد جهود التحسين داخل المدرسة.
- ارتفاع مستوى الإنجاز لجميع العاملين.
- تزايد اهتمام منظمات المجتمع المدني بدعم المدارس.

٤- الاهتمام بالبعد التقني داخل المدرسة:

ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، والتي تتمثل فيما يلي:

أ - تصميم نظام معلومات متكامل داخل المدرسة.

ب - بناء نظام اتصالات كفاء داخل المدرسة.

ج - تأسيس نظام عمل جيد داخل المدرسة.

أ - تصميم نظام معلومات متكامل داخل المدرسة^(١):

* متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي:

- توفير الكوادر البشرية القادرة على التصميم والتعامل مع النظم المختلفة.

- توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتصميم هذه النظم.

- توفير البرامج اللازمة لتصميم نظم المعلومات المختلفة.

* البدائل الإستراتيجية. نفس البدائل الإستراتيجية المطروحة بوحدة المعلومات والإحصاء:

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة، وحدة المعلومات والإحصاء، وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.

- الجهات المساندة: مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية.

* الدعم الخارجي: شركات ومكاتب الكمبيوتر في البيئة الخارجية.

* المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- ارتفاع مستوى الأداء الكلي للمدرسة.

(١) تبنى فكرة هذا الهدف على أن أي مدرسة ساعية لتحقيق رؤية مستقبلية لا بد أن تنشئ نظام معلومات مركزي داخل المدرسة ينبثق منه عددًا من النظم الفرعية، والتي تتمثل أهمها فيما يلي: نظام معلومات إستراتيجي يساعد على تطبيق الإستراتيجية الموضوعية، نظام معلومات مالي يدعم القرارات المالية، نظام معلومات دعم القرارات يساعد على اتخاذ القرارات المتكررة، نظم المعلومات الخبيرة لتقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة، نظام معلومات المعرفة من أجل إمداد المنظمة وجميع العاملين بالمعرفة التي يحتاجونها، نظام للتقارير الإدارية من أجل إمداد الإدارة المدرسية بتقارير عن أداء العاملين.

- التنفيذ الناجح للرؤية الإستراتيجية الموضوعة.
- زيادة دعم العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية للقائمين بوحدة المعلومات والإحصاء، ووحدة التطوير التكنولوجي داخل المدرسة.
- تصميم نظام معلومات كفاء داخل المدرسة يزود الإدارة المدرسية باحتياجاتها من المعرفة، القرارات المبتكرة، التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية، تقديم حلول للمشاكل غير المتوقعة، تقارير عن أداء العاملين.
- ب - بناء نظام اتصالات كفاء داخل المدرسة:

*** متطلبات تحقيق الهدف الإستراتيجي:**

- توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة لبناء هذا النظام.
- توفير شبكة الإنترنت وشبكة عمل Network داخل المدرسة.
- توفير خطوط التليفون داخل المدرسة.
- التدريب الجيد لجميع العاملين داخل المدرسة.

*** البدائل الإستراتيجية:**

- استعانة الإدارة المدرسية بالخبير التكنولوجي بالمدرسة للقيام بما يلي:
- إنشاء شبكة اتصال لا مركزية لتبادل المعلومات داخل وخارج المدرسة.
- تأسيس شبكة عمل Network؛ لتسهيل عملية الاتصال بالموجودين داخل المدرسة.
- عمل بريد إلكتروني لجميع العاملين بالمدرسة لتسهيل مهمة الاتصال بهم وبالبيئة الخارجية.
- تصميم صفحة إنجازات 'Home Page' على الإنترنت تُسجل عليها الإنجازات مع كتابة البريد الإلكتروني للمدرسة في هذه الصفحة للتعرف على مقترحات وآراء الآخرين التي تثرى بعمليات التجديد داخل المدرسة.

*** الجهات المسؤولة:**

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة، وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.

- الجهات المساندة: مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية.
- * الدعم الخارجي: شركات الكمبيوتر بالبيئة المحيطة، وزارة الاتصالات.
- * المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:
- ارتفاع مستوى كفاءة العاملين في استخدام أساليب الاتصال التكنولوجية.
- زيادة انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية.
- استفادة المدرسة من المقترحات والآراء المعروضة في إدخال التعديلات الفورية على الرؤية الموضوعية.
- ج - تأسيس نظام عمل جيد داخل المدرسة^(١):
- * متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي:
- وضع مهام مستقبلية متكاملة لهذه الفرق.
- مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات.
- توفير الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية.
- منح هذه الفرق درجة عالية من الاستقلالية.
- تهيئة إدارة المدرسة للمناخ الملائم والمحفز لمشاركة أعضاء هذه الفرق.
- * البدائل الإستراتيجية:
- قيام الإدارة المدرسية بتنظيم وإدارة العمل داخل المدرسة من خلال فرق مستقلة، والتي يتطلب منها ما يلي:
- تعيين قائد يتمتع بدرجة عالية من التحكم في كل فريق.
- تكليف لجنة العلاقات العامة بفتح خطوط اتصال بين المدرسة والإدارات والوزارة لتزويد الفرق بجميع القرارات المنظمة لأعمالها وتوفير احتياجاتها.
- تمكين هذه الفرق من الاتصال بالبيئة الخارجية للحصول على المعلومات الإستراتيجية التي تساعدهم في وضع الرؤية المستقبلية لأعمالهم والتي تكتمل مع الرؤية المدرسية.

(١) ويتم تأسيس هذا النظام استنادا على فرق العمل المدارة ذاتيا.

- الاستعانة بالخبير التكنولوجي لتصميم إنترنت تنظيمي داخل المدرسة يساعد في رفع كفاءة هذه الفرق.

- تمكين المعلمين داخل هذه الفرق من استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس (الكمبيوتر - الفيديو التعليمي - البث الفضائي).

- تحفيز الطلاب في هذه الفرق من استخدام التكنولوجيا الحديثة في البحث والتعلم والتي تمكنهم من تنمية الجانب المعرفي لديهم.

- استخدام الإدارة المدرسية للتكنولوجيا الحديثة لإدارة أعمالها بكفاءة من جانب، ومن جانب آخر تزويد هذه الفرق بالمعلومات التي تحتاجها عن البيئة الداخلية والخارجية.

* الجهات المسؤولة:

- جهات رئيسية: إدارة المدرسة.

- جهات مساندة: وحدة العلاقات العامة والتطوير التكنولوجي بالمدرسة والإدارات التعليمية والمديريات.

* الدعم الخارجي: شركات الكمبيوتر الموجودة في البيئة الخارجية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي:

- تحسن مستوى أداء جميع العاملين بالمدرسة.

- ارتفاع معدل الرضا عن العمل.

- استخدام إستراتيجيات تعلم وتدریس مبتكرة.

- تزايد دعم الوزارة والإدارات التعليمية والمديريات لهذه الفرق.

هـ- توفير البيئة المدرسية الملائمة للإبداع والابتكار داخل المدرسة:

ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

أ- تهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع الموجودين داخل المدرسة.

ب- وضع هيكل ونظام جيد لتحفيز العاملين.

- ج- الإدارة الجيدة للوقت، والتي تتيح للموجودين ممارسة عملية التعليم والتعلم.
د- المشاركة في اتخاذ القرارات.

أ - تهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع الموجودين داخل المدرسة:

* متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي:

- التقليل من التشريعات الجامدة التي تحد من الإبداع التنظيمي داخل المدرسة.
- العلاقات القوية والمترابطة بين الإدارة المدرسية والمعلمين وجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- اتخاذ قرارات مدرسية تمكن المعلمين وجميع العاملين مما يتيح لهم الاستقلالية الكافية ويجفزهم على تبني إستراتيجيات مبتكرة لإنجاز أعمالهم.
- عقد ندوات يحضرها أولياء الأمور وبعض المعنيين لمناقشة البرامج الموضوعية والسياسات والإجراءات، والتي يكون لها مردود إيجابي في تكوين مجتمع تعاوني قادر على إنجاح الطلاب.
- عقد دورات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة لتبادل المعرفة وزيادة روابط التعاون بينهم.
- وضع برنامج تحفيزي لمقابلة الجهود الابتكارية لجميع العاملين، مما يخلق جوًّا من المنافسة الفعالة فيما بينهم.
- اتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة لجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم الإيجابية والسلبية تجاه ما يدور داخل المدرسة من أحداث.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة.
- الجهات المساندة: الإدارات والمديريات التعليمية.

* الدعم الخارجي: أولياء الأمور - أعضاء المجتمع الخارجي.

* المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- تطبيق بعض الإستراتيجيات التدريسية الحديثة.

- ارتفاع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلاب.

- ارتفاع معدل رضا الموجودين عن العمل.

- زيادة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية.

ب - **وضع هيكل ونظام جيد لتحفيز العاملين⁽¹⁾:**

* متطلبات تحقيق هذا الهدف:

- تغيير هيكل الأجور والحوافز المخصص لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية.

- منح الإدارة المدرسية السلطة اللازمة لإعداد الميزانية وتقدير الحوافز.

- إقامة نظام محاسبي للإدارة المدرسية يتم من خلاله التأكد من الموضوعية في تقدير الحوافز وأنها مساوية للجهد المبذول.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- ربط الحافز بالأداء والنتائج المحققة في ضوء ما يسفر عنه تقييم الفرد.

- تخصيص بند في ميزانية المدرسة للحوافز التشجيعية للمبتكرين والمتميزين.

- تكريم للمعلمين والطلاب وجميع العاملين المتميزين بشهادات تقديرية يكون لها تأثير إيجابي في " البورتوليو " الخاص بكل منهم.

- ربط المكافآت بما يحققه المعلمون والإداريون وجميع العاملين بالمدرسة من تقدم وإنجاز سواء على المستوى الأكاديمي أو المهني.

(1) تبنى فكرة هذا الهدف على أن التحفيز المعنوي رغم أهميته في زيادة رضا العاملين عن العمل، إلا أن ما يحصلون عليه من حوافز مادية يكون له كذلك أثر بالغ في تحفيزهم على الابتكار والإبداع في أعمالهم.

* الجهات المسؤولة:

- الجهة الرئيسة: الإدارة المدرسية ووحدة التقويم بالمدرسة.

- الجهة المساندة: الإدارة والمديريات التعليمية.

* الدعم الخارجي:

* المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- تطبيق بعض الإستراتيجيات التدريسية الحديثة.

- ارتفاع الإحصاءات التي تشير إلى حصول الكثير من العاملين داخل المدرسة على مؤهلات ممتازة (دبلوم، ماجستير، دكتوراه).

- زيادة النمو المهني للعاملين لسعيهم نحو الحصول على دورات تدريبية في تخصصهم وفي مادة الحاسب الآلي لرفع كفاءتهم في العمل.

- ارتفاع مؤشر النتائج المحققة من وحدة التدريب داخل المدرسة.

- زيادة انتظام العاملين بالمدرسة وحرصهم على تحقيق الأهداف المرجوة.

- التزام الطلاب بالحضور وانتظام العملية التعليمية.

ج- **الإدارة الجيدة للوقت بما يتيح للموجودين داخل المدرسة ممارسة عملية التعليم والتعلم:**

* متطلبات تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي:

- منح الإدارة المدرسية السلطة والحرية في تطبيق التشريعات المتعلقة بتنظيم العمل داخل المدرسة بما يترأى لها.

- إعداد جداول مرنة تتيح للمعلمين تجريب طرق تدريس مبتكرة وتتيح للطلاب كذلك ممارسة عملية التعليم والتعلم.

- توفير العدد الكافي من المعلمين في كافة التخصصات داخل المدرسة.

- توفير مستلزمات الوحدات الموجودة داخل المدرسة (المعامل / الوسائط المتعددة / المعلومات والإحصاء / التدريب) بما يحقق أقصى استفادة منها.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- وضع هياكل عمل صباحية ومسائية للطلاب تمكنهم من التعليم داخل فصولهم صباحاً، أما في المساء فإنها تتيح لهم ممارسة الأنشطة والتعلم المتمركز حول المجتمع، والتنمية المهنية.

- وضع برامج تدريسية تساعد على تنمية فرص التعلم المنفرد بالمصروفات " في الفترة المسائية"؛ حيث إنها من جهة تلبى احتياجات الطلاب، ومن جهة أخرى تزيد من الوفورات المالية للمدرسة.

- تحديد وقت زمني يتيح لفرق العمل داخل المدرسة تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى.

- إتاحة ساعة في الجدول المدرسي للمعلمين لتبادل الآراء والمقترحات الجديدة في التدريس وتجريبها في الفصول.

- إنشاء صندوق إلكتروني E-Mail Box توضع فيه المعلومات الجديدة مع إتاحة الفرصة للمعلمين من دخوله والاطلاع عليه.

- العمل بنظام اليوم الكامل مع إتاحة الفرصة من خلال يوم رياضي داخل المدرسة لجميع القوى البشرية داخل المدرسة (إدارة، معلمين، طلاب) من التدريب داخل وحدة التدريب، الاطلاع على النظم الموجودة داخل وحدة المعلومات والإحصاء، وكذلك ممارسة الأنشطة داخل الوحدة المنتجة بالنسبة للطلاب.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة.

- الجهات المساندة: وحدة التطوير التكنولوجي، وحدة التدريب، وحدة المعلومات والإحصاء.

* الدعم الخارجي:

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- ارتفاع المستوى الأكاديمي للطلاب.

- تزايد الوفورات المالية داخل المدرسة.

- تزايد درجة الاستفادة من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة.

د - المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات:

* متطلبات تحقيق هذا الهدف:

- منح الإدارة المدرسية سلطة صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة.

- إقامة نظام محاسبي تحاسب فيه الإدارة التعليمية المدرسة على القرارات المتخذة ومدى الجدوية في تطبيقها وتنفيذها.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- إنشاء لجنة داخل المدرسة تعرف " بلجنة صنع القرارات المشتركة " تختص باتخاذ وصنع القرارات التي يشترك فيها جميع المعنيين من إدارة مدرسية/ طلاب/ أولياء أمور/ معلمين/ وأعضاء من المجتمع الخارجي.

- عمل صندوق للمقترحات والشكاوى، يمكن من خلاله التعرف على مقترحات المجتمع المدرسي ابتداءً من الطالب ونهاية بولي الأمر وأعضاء المجتمع الخارجي.

- إعداد قائمة ببعض المشكلات الحالية والمتوقعة وعرضها على أعضاء المجتمع المدرسي من خلال مجلس الآباء والأمناء، للتوصل إلى قرارات، بشأن التصدي لها.

- تصميم صفحة مدرسية على الإنترنت Home Page يتم من خلالها عرض المشكلات المدرسية والقرارات التي هم بصدد اتخاذها، للتعرف على مقترحات المجتمع المدرسي بشأن هذه القرارات وآرائهم بشأن القرارات المتخذة.

- إنشاء E-Mail للمدرسة ترسل عبره الآراء والمقترحات التي تم عرضها على الصفحة الخاصة بالمدرسة ال Home Page.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة، لجنة صنع القرارات المشتركة داخل المدرسة.

- الجهات المساندة: وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.

* الدعم الخارجي: أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي المعنيين بالعملية التعليمية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- حل الكثير من المشكلات المدرسية.

- زيادة مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ وصنع القرارات.

- المصادقية في تطبيق القرارات المتخذة.

- تحسن كفاية العمل وزيادة معدلات جودته.

- زيادة ابتكار وإبداع العاملين في مكان العمل.

- زيادة رضا العاملين.

- توافر بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات للقرارات المختلفة.

٦- توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة والهيئات والكيانات الخارجية^(١):

ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، تتمثل فيما يلي:

أ - تفعيل مجالس الأمناء والآباء.

ب - تأسيس شراكات واضحة المعالم بين المدرسة ومنظمات المجتمع الخارجي.

أ - تفعيل مجالس الأمناء والآباء:

* متطلبات تحقيق هذا الهدف:

- تفعيل هذا المجلس على ضوء العلاقة التبادلية النفعية لما يمكن أن تقدمه المدرسة لأولياء الأمور وبقية الأعضاء المعنيين (من رجال أعمال والمهتمين بالعملية التعليمية)، وما يمكن أن يقدمه هؤلاء الأعضاء للمدرسة حتى يتم استقطابهم ونهوضهم بهذا المجلس.

(١) تبنى فكرة هذا الهدف على أن هناك بعض الكيانات موجودة بالفعل داخل المدرسة ويمكن تفعيلها وتحقيق شراكة قوية معها ومع بعض الكيانات خارج المدرسة وتحتاج إلى بروتوكول يضمن مدى الالتزام من الجانبين لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منها.

- انتقاء العناصر البشرية الجيدة المشهود لها بالالتزام و الجدية من جانب، وبالمستوى العلمي المرتفع من جانب آخر.

- وضع الإدارة والمديريات التعليمية لنظام محاسبيٍّ يحاسب هذا المجلس بصفة دورية وليكن ربع سنوي على النتائج التي حققها.

- إعطاء هذا المجلس السلطة الرقابية الحقيقية سواء كانت إدارية أو مالية، لكي يتدخل بشكل فوري ومباشر من أجل تحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية.

- إنشاء مركز للأسرة داخل المدرسة يشمل الأخصائي الاجتماعي وبعض المعلمين المتميزين.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- تكليف القائمين بوحدة التدريب بإعداد برامج تدريبية للآباء عن الكيفية التي يمكن من خلالها التعامل مع أبنائهم في هذه المرحلة العمرية.

- عقد ندوات توعية للآباء عن القيم والمبادئ الواجب غرسها في أبنائهم، ويتم دعوة رجال الدين لإلقائها والتعرف على المشكلات التي تعترض أبنائهم وكيفية التصدي لها.

- عرض كشوفات شهرية للمناقشة في هذا المجلس عما تحقق داخل المدرسة للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم، وما يجب أن يتحقق مستقبلا لوضع خطط إجرائية لتحقيقه.

- الاستعانة بالخبير التكنولوجي داخل المدرسة لإعداد برامج تدريبية لمحو الأمية الكمبيوترية لجميع أعضاء المجلس والتي يكون لها مردود إيجابي على أبنائهم.

- عمل زيارات بين مجالس الأمناء والآباء لدى المدارس المختلفة للتعرف على إنجازاتهم وكيفية تحقيقها للاستفادة منها داخل المدرسة.

- تدريب المعلمين على الأساليب العامة والخاصة لجذب انتباه أولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية إلى أهمية دورهم في تعليم أبنائهم.

- تقييم الأنشطة التي يسهم بها الآباء والمتطوعين من خلال مركز الأسرة بالمدرسة، كما أن القائمين عليه يقومون بزيارات منزلية لبعض أولياء الأمور غير المتفاعلين مع المدرسة لتدعيم جسور التواصل.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة.

- الجهات المساندة: وحدة التدريب ووحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.

* الدعم الخارجي:

- الجمعيات الأهلية وأولياء أمور الطلاب ورجال الأعمال والمعنيين بالعملية التعليمية.

* المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي:

- الانضباط والالتزام الملحوظ من قبل الطلاب.

- زيادة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية.

- ارتفاع المؤشرات الإيجابية لتحقيق رؤية المدرسة الموضوعية.

- زيادة أعداد مجالس الأمناء المنشأة في المدارس على مستوى محافظات الجمهورية.

- تحسن مستوى الأداء الكلي.

- معالجة الكثير من السلبيات والانحرافات داخل المدرسة الثانوية.

- التوفير الذاتي للعديد من متطلبات الرؤية الإستراتيجية.

ب - تأسيس شراكات واضحة المعالم بين المدرسة ومنظمات المجتمع الخارجي:

* متطلبات تحقيق هذا الهدف:

- قيام الوزارة بعمل إستراتيجية واسعة تضم جميع هذه الهيئات والكيانات (سواء

كانت جمعيات أهلية/ جامعات/ مراكز بحثية/ منظمات أعمال/ المساجد/

وسائل إعلام)، والتي يمكن من خلالها عمل تشبيك لجميع ما تقدمه هذه

الهيئات من خدمات مباشرة للمدرسة، وذلك من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

- توزيع الوزارة أدلة على المدارس بأسماء هذه المنظمات وكيفية الاتصال بها والخدمات التي تقدمها.

- سن تشريعات تمنح الإدارة المدرسية الحق في إقامة بروتوكول مع هذه المنظمات، مع توفير بعض الوفورات المالية للمدرسة من أجل إنجاز هذه البروتوكولات (حيث إن بعض البروتوكولات تطوعية وبعضها يحتاج إلى تعاقدات مالية).

- توفير نظام محاسبي تناسب فيه المديرات والإدارات التعليمية الإدارة المدرسية على مدى قدرتها على الانفتاح على البيئة الخارجية من جانب، ومن جانب آخر تحاسبها على حسن توظيف الموارد التي تم الحصول عليها من هذه البيئة سواء كانت مادية أو بشرية.

- نشر الوعي بأهمية الشراكة المجتمعية في تحسين النظم التعليمية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- قيام الوزارة بتقديم جوائز تشجيعية للجمعيات الأهلية التي تسهم بخدمات مميزة في العملية التعليمية كنوع من التحفيز للجمعيات الأخرى، على أن يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام.

* البدائل الإستراتيجية:

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي:

- إجراء بحوث ميدانية تكلف بها " لجنة التحسينات المدرسية " والتي تقوم بعمل بحوث مسحية للهيئات والمنظمات الخارجية وما يمكن أن تقدمه من خدمات، سواء كانت مادية أو بشرية وكيفية الاستفادة منها.

- تعيين مسئول داخل لجنة العلاقات العامة بالمدرسة يكلف بالاتصال بهذه الهيئات، على أن تتوافر لديه الكثير من القدرات وأهمها: التفاوض، التعامل مع الآخرين.

- فتح خطوط اتصال مفتوحة بشكل مباشر بين المدرسة وهذه المنظمات.

* الجهات المسؤولة:

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة، لجنة التحسينات المدرسية ولجنة العلاقات العامة.
- الجهات المساندة: المديريات والإدارات التعليمية.
- * الدعم الخارجي: جميع المنظمات الموجودة خارج المدرسة.
- * المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الإستراتيجي.
- زيادة انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية.
- تحقيق المدرسة للرؤية الموضوعية.
- زيادة الوفورات المالية داخل المدرسة.
- تحقيق المدرسة الكثير من الإصلاحات بداخلها.
- تحسين مستوى الأداء المتوقع من الوحدات المستحدثة نتيجة توفير مستلزماتها.
- مقابلة خريجي هذه المرحلة لمتطلبات سوق العمل.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل ترجمة إجرائية لجميع الفصول السابقة، من خلال رسم ملامح رؤية إستراتيجية مقترحة للمدرسة، حيث بدء بالرؤية المتوقعة وانتهى بالأهداف العامة والتي انبثق منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، ورسمت حلولاً إجرائية من خلال مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والتي تعد تلبية لمتطلبات هذه الرؤية، سواء كانت متطلبات داخلية تتعلق بالعناصر البشرية أو المادية أو المعنوية، أو متطلبات تتعلق بالبيئة الخارجية؛ حيث تعد هذه الرؤية بمثابة نموذج إجرائي تتخذي به العديد من الدول العربية والنامية عند إجراء التخطيط الإستراتيجي.

* * *

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠).
- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أساسيات إدارة الأعمال، (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٢).
- إجلال عبد المنعم، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة دار الحريري، ٢٠٠٣).
- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، (الإسكندرية، دار الوفاء، ١٩٩٩).
- أحمد إبراهيم أحمد، القصور الإداري في المدارس: الواقع والعلاج، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠).
- أحمد إبراهيم أحمد، نظم التعليم في جمهورية مصر العربية: دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري، من كتاب "الدروس الخصوصية: ظاهرة.. حقيقة.. مرض" دراسة ميدانية، (الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٠ / ٢٠٠١).
- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، (الإسكندرية: المعارف الحديثة، ٢٠٠٢).
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: بدون، ١٩٩٩).
- أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات: النظرية والتطبيق، (القاهرة: آمون، ٢٠٠٠).
- أحمد كامل الرشيدى، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، (القاهرة: دار البحري، ٢٠٠٠).
- إيمان محمد الغراب، التعلم الإلكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).
- أيمن محمد الخولي، أصول التعليم: رؤى مستقبلية لتطوير التعليم في القرن الحادي والعشرين في جمهورية مصر العربية، (بيروت: دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٠).
- بيومي محمد ضحاوي، قضايا تربوية مدخل إلى العلوم التربوية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩ / ٢٠٠٠).
- توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢).

- ثريا حسين حمدان، التفوق الإداري: وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩).
- ثيودور ليفيث، ترجمة نيفين غراب، الإدارة الحديثة، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبء المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٣).
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠ / ٢٠٠١).
- جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠٣).
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم والبحث العلمي: دراسة في مناهج العلوم، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤).
- حسين كامل بهاء الدين، الوطنية في عالم بلا هوية، (القاهرة، دار المعارف، ٢٠٠٠).
- حسين كامل بهاء الدين، التعليم والمستقبل، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧).
- خيرى الجزيري، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ٢٠٠٢).
- رائدة خليل سالم، المدرسة والمجتمع، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠٦).
- رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة: دار النشر للجامعات، ١٩٩٨).
- رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥).
- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠١).
- سيد الهواري، المدير الفعال للقرن الـ ٢١: الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، (القاهرة: دار الجيل، ٢٠٠٠).
- سيد الهواري، منظمة القرن الـ ٢١، (القاهرة، دار الجيل، ١٩٩٩).
- صلاح أحمد مراد، الأساليب الإحصائية: في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠).
- عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (القاهرة: كليوباترا، ١٩٩٩).

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، (المنصورة: ب ن، ٢٠٠٤).
- عبد العزيز صالح بن حبشور، الإدارة العامة المقارنة، (عمان: الشروق، ٢٠٠٠).
- عطية حسين الأفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).
- عطية حسين الأفندي، مبادئ الإدارة، (القاهرة: دار الكتب، ٢٠٠٢).
- عطية حسين الأفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة: بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: ب ن، ١٩٩٤).
- علاء عبد الرازق السالمي، نظم إدارة المعلومات، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣).
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١).
- علي خليل مصطفى أبو العينين، تأملات في علوم التربية: كيف نفهمها؟، (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤).
- علي محمد عبد الوهاب، فرسان الإدارة، (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، ١٩٩٥).
- الغريب زاهر إسماعيل، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١).
- فؤاد أبو حطب وآمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١).
- فؤاد القاضي وسعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، (القاهرة: مركز وايد سيرفس، ١٩٩٨).
- فايز مراد مينا، التعليم في مصر: الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١).
- كامل جاد، التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار قباء، ٢٠٠٢).
- كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكمي، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٤).
- مجدي عزيز إبراهيم، رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، (القاهرة: الأنجلو المصرية، ٢٠٠١).
- محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك. أفرادك. مؤسستك، (طنطا: دار النشر للثقافة والعلوم، ٢٠٠٠).

- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢).
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠٣).
- محمد فوزي عبد المقصود، الإبداع في التربية العربية: المعوقات وآليات المواجهة، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩).
- محمد مالك محمد ومحمود أحمد شوق، معلم القرن الحادي والعشرين: اختياره وإعداداته وتميمته في ضوء التوجهات الإسلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١).
- محمد متولي غنيمه، تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر: نموذج مقترح لقياس العلاقة بين التعليم الثانوي بشقيه العام والفني والنمو الاقتصادي للحد من الهدر في ميزانيات الإنفاق التعليمي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢).
- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨)
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤).
- مها عبد الباقي الجويلي، تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠١).
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (القاهرة: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣).
- ميخائيل مولان وأندي هارجريرفر، ترجمة عايدة أبو غريب، النمو المهني للمعلم والتغيير التربوي، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٩/٢٠٠٠).
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠/٢٠٠١).
- هادي مشعان ربيع، المدير المدرسي الناجح، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠٦).
- وضيفة محمد أبو سعدة وآخرون، العولمة وانعكاساتها على التعليم: من كتاب قراءات حول بعض القضايا التربوية المعاصرة، (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣).
- يعقوب أحمد الشراح، التربية وأزمة التنمية البشرية، (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٢).
- أحلام عبد الغفار، "اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية العامة وتدريبه"، مجلة التربية (بناها)، ١٩٩٩.

- أحمد عبد العزيز، فتحي كامل زيادي، "بعض الآثار الناتجة عن تطبيق التشريعات الجديدة للثانوية العامة في مصر كما يدركها المعلمون والطلاب"، مجلة التربية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣.
- عرفات عبد العزيز، "سمات المعلم وأدواره في مجتمع الغد"، صحيفة التربية" رابطة التربية الحديثة"، السنة الرابعة والخمسون، العدد الرابع، مايو ٢٠٠٣.
- غازي عنيزان الرشيدى، "دور الوالدين في متابعة دراسة أبنائهم"، مجلة التربية (الزقازيق)، العدد ٢٤، مايو ٢٠٠٣.
- فتحي درويش عشية، علي عبد الرؤوف نصار، " دور المدرسة الثانوية العامة في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية" الواقع وسبل التفعيل"، التربية " الزقازيق"، عدد ٤٥ سبتمبر ٢٠٠٣.
- محمد سيف الدين، " مصر وتحديات المستقبل - قطاع التعليم وتحدياته"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط " المعهد القومي للتخطيط"، المجلد العاشر - العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٢.
- مراد صالح مراد، " تمويل التعليم العام في مصر في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة"، مجلة التربية والتنمية " المكتب الاستشاري للخدمات التربوية"، السنة الثامنة، العدد ٢٠، مايو ٢٠٠٠.
- نادية جمال الدين، التعليم بين الطموحات القومية والمقاومة المجتمعية، مجلة التربية والتعليم " وزارة التربية والتعليم / المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية"، العدد السابع والعشرون، شتاء ٢٠٠٣.
- نهلة عبد القادر، " التعلم التنظيمي مدخلاً لتحويل المدرسة المصرية إلى منظمة تعلم"، مجلة التربية والتنمية " المكتب الاستشاري للخدمات التربوية"، السنة الثامنة، العدد ١٩، مارس ٢٠٠٠.
- وداد محمد الجودر، " نظم المعلومات في العملية التربوية"، مجلة التربية (البحرين)، السنة السادسة، العدد السابع، يناير ٢٠٠٣.
- يوسف صلاح الدين قطب، " التربية للتنمية البشرية هي الدور الرئيسي للمدرسة"، مجلة صحيفة التربية" رابطة التربية الحديثة"، السنة التاسعة والعشرين، العدد الثالث، مارس ١٩٩٨.
- أميمة عبد العزيز القاسمي، " مفهوم الإبداع وتنميته"، من بحوث مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢.

- بيومي محمد ضحاوي، مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر، من بحوث مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في كلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٤.
- الحزب الوطني الديمقراطي، "الفكر الجديد وأولويات الإصلاح، من بحوث المؤتمر السنوي للتعليم، المنعقد في الحزب الوطني الديمقراطي، ٢٠٠٤، القاهرة.
- دلال حلمس، "مستقبل التربية العربية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية"، من بحوث مؤتمر التربية العربية وتحديات المستقبل، المنعقد في كلية التربية جامعة الفيوم، في الفترة من ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤، الفيوم، كلية التربية جامعة الفيوم، ٢٠٠٤.
- نادية جمال الدين ورسمي عبد الملك، "التعليم والمشاركة المجتمعية في مصر: المفهوم، الواقع، طموحات المستقبل"، من بحوث المؤتمر العربي الإقليمي، المنعقد في منظمة اليونسيف، يونيو ٢٠٠٤، القاهرة، وزارة التربية والتعليم ومنظمة اليونسيف، ٢٠٠٤.
- وزارة التربية والتعليم، ندوة المدرسة المنتجة، (القاهرة: ديوان عام الوزارة، ٢٠٠١).
- رئاسة الجمهورية، قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٨١).
- رئاسة الجمهورية، قانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ بشأن إقامة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٢).
- رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري رقم ٥٢٣ لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٨١).
- مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٣٤) لسنة ٢٠٠٥ في شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولة للحاصلين على درجة الدكتوراه وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها، (القاهرة: مجلس الوزراء، ٢٠٠٥).
- مديرية التربية والتعليم، برنامج الحاسب الآلي للقيادات التعليمية، (القاهرة: مركز التطوير التكنولوجي، ٢٠٠٤).
- وزارة التربية والتعليم، إحصاءات بأعداد أعضاء الإدارة المدرسية للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥، (القاهرة: مركز الإحصاء والمعلومات، ٢٠٠٤/٢٠٠٥).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٤/٨/٢٠٠٥ بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات التي تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).

- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية العامة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٥) بتاريخ ١٠/٩/٢٠٠٥ بتطبيق نظام التقويم التربوي الشامل على الصفوف الثلاثة الأولى من الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ١٤/٩/٢٠٠٦ بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٦).
- وزارة التربية والتعليم، هيئة التدريس موزعين حسب المؤهلات بالتعليم الثانوي العام، (القاهرة: الإدارة العامة للإحصاء والحاسب الآلي، ٢٠٠٤/٢٠٠٥).
- وزارة التربية والتعليم، استشارة تخطيط برنامج تدريبي محلي لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، بشأن المرشحين للترقية لوظيفة إدارة مدرسية وما في مستواها من التعليم العام، (القاهرة: الإدارة المركزية للتدريب/ إدارة الخطة والبرامج والترقيات، ٢٠٠٤).
- وزارة التربية والتعليم، الخطة الوطنية للتعليم للجميع ٢٠٠٢/٢٠٠٥، ٢٠٠٣/٢٠١٦، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية/ اليونسكو، ٢٠٠٣).
- وزارة التربية والتعليم، قانون رقم (١٦٠) لسنة ١٩٩٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٨١) بتاريخ ١/٨/١٩٩٣ بشأن الحوافز الإضافية لجميع العاملين، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٩٣).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٨٧).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ بشأن تحديد معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ١٩/١٠/٢٠٠٠ بشأن تشكيل وتحديد اختصاصات وحدة التدريب، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٠).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٦٩) بتاريخ ٥/١١/٢٠٠٣ بشأن تزويد المكتبات المدرسية بالمواد المطبوعة وغير المطبوعة والأجهزة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).

- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٧٦) بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٠٣ بشأن إعادة تشكيل لجنة اختيار كتب المكتبات المدرسية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٨) بتاريخ ١٦/٣/٢٠٠٢، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٠) بتاريخ ١٨/١٠/٢٠٠١، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠١).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٦/٨/٢٠٠٢ بشأن إنشاء المدارس بجميع المراحل التعليمية المختلفة وحدة المعلومات والإحصاء، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).
- وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم المصري في مجتمع المعرفة، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٣).
- وزارة التربية والتعليم، مقترح باللائحة المالية لمشروع المدرسة كوحدة منتجة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠١).
- وزارة التربية والتعليم، نسبة الالتحاق من الإعدادي إلى مرحلة الثانوي العام في الفترة من ٩٩/٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٣/٢٠٠٤، (القاهرة: الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، ٢٠٠٤).
- وزارة التربية والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٢).
- وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: ٢٠ عامًا من عطاء رئيس مستنير، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠١).
- وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: النقلة النوعية للجودة، (القاهرة: مطابع روز اليوسف، ٢٠٠٢).
- وزارة التربية والتعليم، إنجازات وزارة التربية والتعليم في ضوء وثائق سياسات الحزب الوطني في التعليم: تقرير رقم (٦)، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤).
- رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة التاسعة والعشرون، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١/٢٠٠٢).
- رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الثلاثون، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٢/٢٠٠٣).
- رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الخامسة والعشرون، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٩/٢٠٠٠)

- رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الثامنة والعشرون، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٠/٢٠٠١).
- سعاد بسيوني عبد النبي، تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم/ البنك الدولي، ١٩٩٨).
- سعيد جميل سليمان، تحقيق التميز للتعليم الثانوي العام استرشادًا بالصعوبات التي تواجهه خريجه في دراستهم الجامعية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١).
- عايدة أبو غريب، تطوير مناهج المرحلة الثانوية العامة في ضوء المستجدات المحلية والعالمية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨).
- عبد العزيز عبد الهادي من بحث فيليب إسكاروس ولورنس بسطا ذكري، اتجاهات الرأي العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوي في مصر، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢).

* * *

- **A, Obrien James**, Management Information Systems: Managing Information Technology In The Business Enterprise , (Boston:Mc Grow Hill, ٢٠٠٤).
- **A.,Boal, Carol**, "A Three Way Partnership With Families", Principal, Vol. ٨٣, No.٣, Jan/Feb ٢٠٠٤
- **Amabile, Teresa M.**, " How To Kill Creativity ", Harvard Business Review, Vol. ٧٦, No.٥, Sept, - Oct. ١٩٩٨
- **Andy Hargreaves**, "Renewal In Age Of Paradox ", Educational Leadership, Vol. ٥٢, Issue ٧, April ١٩٩٥.
- **Baush, Patricia A.**, "School-Community Partnership:Leadership And Renewal", Peabody Journal Of Education, Vol.٦٧, Issue ٢, ٢٠٠١.
- **Binkert , Bannie**, Contemporary Business Communication, (Boston: Houghton Mifflin Company, ١٩٩٨).
- **Bob, Jeffrey And Woods Peter**, The Creative School, (London: Routledge Flamer, ٢٠٠٣).
- **Brost ,Paul**, "Shared Decision For Better Schools", Principal Leadership, Vol. ١, No.٣, Nov. ٢٠٠٠
- **Bruce Loyce And Emily Calhoun**, "School Renewal: An Inquiry Not Formula", Educational Leadership, Vol. ٥٢, Issue ٧, ١٩٩٥.
- **Calhoun, Emily**, How To Use Action Research In Self-Renewing School, (Saint Simons: The Association For Supervision And Curriculum Development, ١٩٩٤).
- **Casavant, Marc D. And Sabre Cherkoweski**, "Effective Leadership: Brining Mentoring And Creativity To The Principal ship ", NASSP Bulletin, Vol. ٨٥, No. ٦٢٤, Apr. ٢٠٠١.
- **Center for Enhanced learning & Teaching**, School-Based-Training For Student, (Australia: Center For Enhanced Learning & Teaching, ٢٠٠٢).
- **California State Department OF Finance**, Strategic Planning , (California: California State Department OF Finance, ٢٠٠٠).
- **Chen, Dora W.**, "Exploring The Precursors To Teacher Empowerment: Evolving Thoughts", The Delta-Kappagamma- Bulletin, Vol. ٦٩, No. ١, Fall ٢٠٠٢.
- **Christenson, Sandra-L.**, "The Family-School Partnership: An Opportunity To Promote The Learning Competence Of All Students", The School Psychology Review, Vol. ٣٣, No. ١, ٢٠٠٤.
- **Clark, Catherine**, Exploring Alternative For School-Based-Funding, (Texas: Texas Center For Educational Research, ١٩٩٨).
- **Coled, Donna, James Tonlin And Patricia Renick**, " School Renewal: Analysis And Finding From A School University Partnership ", Education, Vol. ١١٩, Issue ٤, Summer ١٩٩٩
- **Csapo, Nancy**, "Certification Of Computer Literacy ", T.H.E Journal , Vol. ٣٠, Issue ١, Aug ٢٠٠٢.
- **D, Bell Edwin**, To Create Self –Renewing Schools , (Carolina: Department Of Educational Leadership School Of Education , ١٩٩٦).
- **D, Mumford M. & Simonton D K.**, "Creativity In Workplace: People, Problems And Structures", Journal Of Creative Behavior, Vol. ٣١, No. ٤, ١٩٩٧.

- **Dalin, Per**, School Development: Theories and strategies, (New York: Imtec, 1998).
- **David, Malone And Others**, "Perspective Transformation: Effects Of A Service Learning Tutoring Experience On Prospective Teachers", Teacher Education Quarterly, Vol. 29, No. 1, Winter 2002.
- **Davis ,Joan & Sandra M. Wilson**, "Principal's Efforts To Empower Teacher: Effects On Teacher Motivation And Job Satisfaction And Stress", The Clearing House, Vol. 23, No. 1, July/Aug 2000.
- **Desslerm, Gary** Human Resource Management, (Florida: Prentice Hall International, Inc., 2000).
- **Dorota Ekiert Grabowska**, "Creative Approach To School Management", International Creativity Network, Vol. 2, No. 2, 1996.
- **Edgar, Bugene B.**, "Democratic Dispositions And Cultural Competency: Ingredients For School Renewal", Remedial And Special Education, Vol. 23, No. 2, July/Aug 2002
- **Epanchin, Betty-C. And Karen Colucci**, "The Professional Development School Without Walls", Remedial And Special Education, Vol. 23, No. 2, Nov/Dec 2002.
- **Eric, Schaps**, "Building Community From Within", Principal, Vol. 20, No. 1, Sept. 2000.
- **Farrace, Bob**, "Renewing Teaching Profession", Principal Leadership, Vol. 2, No. 1, Sept. 2002.
- **Fiske, Edward and Helen F. Ladd**, When School Compete, (Washington: Brokings Institution Press, 2000).
- **G, Serapiojr Manuel**. Management Information Systems, The Concise Blackwell Encyclopedia of Management, (Massachusetts:Blackwell Publisher Ltd. 1998).
- **Gaurtee, Daud**, "Knowledge Management And Creativity ", Journal Of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1, September 1998
- **Goetz, Margated and Allan Odden**, School- Based-Financing, (California: Crown Press, Inc., 1999)
- **Gwang-Chol Chang**, Strategic Planning in Education:Some Concepts and Steps, (Georgia: UNESCO,2002).
- **Haag ,Stephen And Others**, Management Information Systems For The Information Age, (San Francisco: Irwin/Mcgraw-Hill, 1998).
- **Hawker, Sara**, Compact Oxford English Dictionary, (New York: Oxford University Press, 2000).
- **Herry, Edmund And Mike Moon**, Oxford:A Dictionary Of Human Resource Management , (London: Oxford University press ,2001).
- **Holloway, John H.**, "The World In The Classroom: What Do Student Know?", Educational leadership, Vol. 20 ,No.2, October 2002.
- **Holt, Dan-G. & Colleen Willard**, "Let's Get Racial: Students Solving Authentic Corporate Problems", Phi Delta Kappan, vol. 22, No.2, Nov. 2000.
- **Hoy, Wayne K.**, "The Development Of The Organizational Climate For High School", High School Journal, Vol. 26, Issue 2, Dec 2002/Jan 2003.
- **J, Lynn and Ronald Brandt**, A lexicon of learning: what educators mean when they say, (Alexandria: Association for supervision and curriculum Development, 1997).
- **Jane, Smith**, Empowering People, (London: Kogan Page, 2000).

- **Jane, Tunseth And Craig Nowicki**, The Promise Of Partnerships, Principal Leadership (High School Ed), Vol. 4, No. 4, Dec. 2003.
- **Jeanie, Goertz**, "Creativity: An Essential Component For Effective Leadership In Today's Schools ", Roeper Review, Vol. 22, Issue 3, Apr. 2004.
- **Johns Gary and Alan M.Saks**, Organizational Behavior, (Toronto: Harpercollins Inc., 2001).
- **Jones, Cathy Areu**, "When Teacher's Computer Literacy Doesn't Go For Enough", Education Digest, Vol. 29, Issue 2, Oct. 2001.
- **Ken,Schroeder**, "High –Tech Teacher", The Education Digest, Vol. 28, No. 6, Feb. 2003.
- **Khight, Abowitz And Others**, "The Tensions Of Urban School Renewal In Era Of Reform", The Educational Form, Vol. 24, No. 4, Summer 2004.
- **Lyle Sumek Associates**, Executive Summary: Strategic Plan 2006 – 2011/Mayor, City Council and Executive Team/West Sacramento, (Lyle Sumek Associates, Inc: California, 2006).
- **L. Daft Richard And Raymond A. Noe**, Organizational Behavior, (San Diego: Harcourt, Inc., 2001).
- **L. Stewart Greg And Others**, Teamwork And Group Dynamics, (Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 1999).
- **Laudon, Kenneth & Jane P. Laudon**, Management Information Systems, (New Jersey: Prentice Hall, 2001).
- **Iowa Department of Education**, Service learning, (Iowa: Iowa Department of Education, 2004).
- **M., Margaret and others**, "The Power Of Owning Technology", Educational leadership, Vol. 29, No. 4, May 2004.
- **Marie, Manthey**, "The Leadership: A Creative Presence ". Creative Nursing, Vol. 4, Issue 4, 2002.
- **Marsh ,David and others**, The New American High School, (California: Corwin Press, INC., 1999).
- **Mayers, Camille N. & Donna L.Schnarr**."Getting It Together Effective Strategies For University/School Parthnerships", Education, Vol. 22. No. 1. Fall 2003
- **Mccade, Joseph M.**, "Technology Education And Computer Literacy", Technology Teacher, Vol. 21, Issue 2, Oct. 2001.
- **Mebane, Dorothy J. and John P. Galassi**, "Variables Affecting Collaborative Research And Learning In A Professional Development School Partnership", The Journal Of Educational Research (Washington), V. 96, No. 2, May/June 2003.
- **Milanowsk, Anthony**, "School-Based Performance Award Programs And Teacher Motivation", Education Finance, Vol. 20, No. 4. Spring 2004.
- **Moses, Kurt D.**, "The Role Of E-Learning In Training And Development," Journal Of Technologies For Advancement Of Knowledge And Learning, May/June 2004.
- **Naiman, Lina**, Business in a creative activity, (New York: Lia Naiman associates inc., 2003).
- **National Association of State Board of Education**, "School- Based-Financing", Policy Update, Vol. 11, No. 9, 2002.
- **National Clearinghouse For Comprehensive School Reform**, The

Catalog Of School Reform Models: Integrated Thematic Instruction, (Washington: National Clearinghouse Comprehensive School Reform, 2003).

- **Newcomb, Amelia** “Peter Senge On Organizational Learning”, School Administrator, Vol. 60, No. 5, May 2001.
- **Nicholson, Nigel**, The Blackwell Encyclopedia Of Management, (Cambridge: Blackwell Ltd., 1997).
- **Ol, Chem Jie**, “Using Computer Technology To Bridge School And Community”, Phi Delta Kappan, Vol. 80, Issue 3, Nov. 2003
- **Oplarka, Izhar**, "Building A typology Of Self-Renewal", The Qualitative Report, Vol. 6, No. 4, December, 2001.
- **Oplatka, Izhar**, "The Process Of Self-Renewal Among Head Teacher In Mid- Career", Educational Administration, Vol. 39, No. 1, 2001.
- **Owens, Marsha**, “School Climate: The Missing Piece Of The School Safety Puzzle”, Inside School Safety, Vol. 4, No. 11, March 2000.
- **P. Vecchio Robert**, Organizational Behavior, (San Diego: Harcourt Inc. 2000).
- **Paese, Paul C.**, “Impact Of Professional Development Schools Pre-Service Through Education”, Action In Teacher Education, Vol. 20, No. 1, Spring 2003.
- **Palmer, Dally And Margaret Weaver**, Information Management, (Oxford: Butter Woruth, 1998).
- **Pearsall, Judy**, The New Oxford Dictionary, (New York: Oxford University Press, 2001).
- **Peterson, Reece L.**, “Creating School Climates That Prevent School Violence”, Preventing School Failure, Vol. 44, Issue 3, spring 2000
- **Picus, Lawrence and Allan R. Odden**, School Finance: A Policy Perspective, (San Francisco: Mccraw Hill, 2000).
- **Prather, Charles W. and Mark G. Turrell**, "Involved Everyone In The Innovation Process", Research Technology Management, Vol. 46, Issue 5, Oct. 2002.
- **R, Carter Gene**, Is It Good For The Kids? (Alexandria: Association For Supervision And Curriculum Development, 2002).
- **R, Tracey**, The Human Resource Glossary, (New York: Amacom, 1991).
- **Rafferty, Timoty J.**, "School Climate And Teacher Attitudes Toward Upward Communication In Secondary School", American Secondary Education, Vol. 31, No. 2, Spring 2003.
- **Rakovski, Boris And Others**, Encyclopedia Of Wikipedia (Ed) (Michael A. West And James L. Farr, 2004).
- **Reltzug, Ulrich C. & Leonard C. Burrello**, "How Can Principals: Build Self-Renewing Schools", Educational Leadership, Vol. 52, No. 4, April 1995.
- **Ribson, Wedy**, Strategic Management And Information Systems, (London: PIT Man, 1997).
- **Ritter, N.**, Teaching Interdisciplinary Thematic Units In Language Arts, (Washington, U.S Department Of Education, 1999).
- **Robert, Christopher And Others**, “Empowerment And Continuous Improvement” ,Journal Of Applied Psychology, Vol. 80, No. 5, 2000.

- **S, Scratchley Lina and A.Ralph Hakstian** , "The Measurement and Prediction Of Managerial Creativity" , Creativity Research Journal , Vol. 13, No. 3 & 4, 2000-2001.
- **Scottish Council For Research**, Towards More School Based Training, (Scottish: Research And Intelligence Unit, N.Y).
- **Seider, Susan**, Professional Development Schools, Network, (N.C: Central Connecticut State University, 2003).
- **STRATEGIC PLANNING OVERVIEW**, Various components from Alliance for Non Profit Management, 2008.
- **Siegel, Dorothy**, Performance-Driven Budgeting, (New York: ERIC Clearing House On Educational Management, 2002).
- **Simon, Laurent**, "Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis Of Activities", International Journal Of Project Management , 13 September, 2006
- **Soanes, Catherine**, Oxford Compact English Dictionary , (London: Oxford University press , 2000).
- **Statt, David**, The Concise Dictionary Of Business Management ,(New York:Rout, 1999).
- **Statt, David**, The Concise Dictionary of Management, (New York Routledge, 1991).
- **Steele, Sherril**, Telementoring: Help For Student In Just A Mouse Click A Way, (New York: Education World. IAC, 2001).
- **Talbert, Tony L.**, "Come To The Edge: Embracing Teacher Empowerment For The 21 St Century" ,Action In Teacher Education, Vol. 20, No. 2, Summer 2003.
- **The Board of Trustees of Kern Community College District**, Strategic Plan, 2006
- **Taylor, Pamela. G.**, "Service Learning As Postmodern Art And Pedagogy", Studies In Art Education, Vol. 43, No. 2, winter 2002.
- **Ten, Steven And Others**, Key Management Models, (Tokyo: FT Prentice Hall, 2003).
- **Texas Education Agency**, "Thematic Learning", Dropout Prevention Newsletter Column, Vol. 1 Issue 3, April-May 2002.
- **Toledo, Luis H.**, "Genius, Creativity and Leadership", Journal of investigative Surgery, Vol. 10, No. 10, 2002.
- **Tremen, Fatih**, "Creative School And Administration", Educational Sciences, Vol. 2, No. 1, May 2003.
- **U.S Department of Education**, Expert Telementoring Of Student, (California: U.S Department Of Education, 2000).
- **U.S Department Of Education**, Recruiting Support Personal As Partners In Teaching, (Florida: Us. Department Of Education, 2000).
- **U.S Department Of Education**, Thematic Instruction, (California: U.S Department Of Education, 2000).
- **U.S. Department Of Education**, Advanced Placement Courses Online, (California: U.S Department Of Education, 2000).
- **Vann, Allan S.**, "Shared Decision-Making Committees: Power Without Power", The Education Digest, Vol. 70, No. 6, Feb. 2000.
- **Viadero, Debra**, "School-Based-Budgeting Linked To Test-Score Gains", Education Week, Vol. 21, Issue 43, 2002.
- **W, Cook Curtis and Philip I. Hunsaker**, Management and organizational Behavior, (Milan: MC Hraw-Hill Companies Inc, 2001).

- **W., Keefe Janes and Jenkins Johnm.**, “Personalized instruction”, Phi Delta Kappan, vol. 83, no. 6, Feb. 2002.
- **Ware, Kathleen And Others**, “Creating Funding Equity Through Student-Based Budgeting”, Phi Delta Kappan, Vol. 80, No. 7, Oct. 2003.
- **Wendy, Schwartz**, The Impact Of Professional Development O The Education Of Urban Students, (New York: U.S Development Of Education, 2000).
- **Zwass, Vladimir**, Foundations Of Information Systems, (San Francisco: Mcgraw-Hill, 1998).
- **Internet web sites:**
- <http://www.gapent.com>
- <http://www.orau.gov/pbm/links/sp-guide.pdf>
- http://doa.louisiana.gov/opb/pub/MW_Intro.pdf
- <http://www.aecheive.official-documents.co.uk/document/dfee/sgfs/delfgov.htm>
- <http://www.geocities.com/athens/0003/creat.htm>
- <http://www.cobb.k12.ga.us>
- <http://www.fsus.fsu.edu/m2000/kst.html>
- <http://www.buildingbrands.com/goodthinking/13.businesscreativity.shtml>
- <http://www.anybookless.com/detail/29331290x.html>
- http://www.fsus.fsu.edu/m2000/telemento.ring5_files/frame.htm
- <http://www.zrc.sazu.si/lgs/swotconferenca.pdf>
- <http://uthscsa.edu/educprog/deondsc.html>
- <http://cellusthk/stud/stud0100.htm>
- <http://www.ici1.umn.edu/because/reasearch.tecom.html>
- <http://www.care.hawaii.gov/articles>
- <http://www.creativeadvantage.com/fc.kit.htm>
- <http://www.creativitywork.com>
- <http://www.e-learningcenter.co.uk/eclipse/resource/cpc.e-learning.doc>
- http://www.emmerling.com/v5/session_brainstorming.html
- <http://www.fhoton.com>
- http://doa.louisiana.gov/opb/pub/MW_Intro.pdf
- <http://www.kccd.edu/Chancellor/Strategic%20Planning/Strategic%20Plan/Approved%20Strategic%20Plan%20Dated%209-1-06.pdf>
- <http://www.fsus.fsu.edu/m2000/telementoringsum.htm>
- <http://www.highschoolrenewal.org/summtym.htm>
- <http://www.highschoolrenewal.org/tl.htm>
- <http://www.horizon.unc.edu/projects/hsj/hickman.asp>
- <http://www.schoolrenewal.org/strategies/i.support-af.htm>
- <http://www.spiritwalkreader.self-renewal/~jahnw.gardner.htm>
- http://www.teacher.net/cgi_bin/banner/redirect.cgi
- <http://www.telementor.org>
- http://www.achievethecore.com/newsletter/00issue/creativity_for_success.htm

