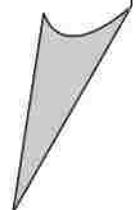


الفصل الأول
التخطيط الإستراتيجي المدرسي



الفصل الأول

التخطيط الإستراتيجي المدرسي

يلقي هذا الفصل الضوء على التخطيط الإستراتيجي والذي يعد أحد الاتجاهات الحديثة التي تقود المنظمة التعليمية إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من كافة إمكانياتها الداخلية والخارجية لتنفيذ الرؤية الإستراتيجية الموضوعية، ولذلك فإن هذا الفصل سوف يتعرض المحاور التالية:

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

وسوف يتناول هذا المحور العناصر التالية:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً: أهداف تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

ثالثاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي.

رابعاً: دواعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

المحور الثاني: متطلبات إنجاح التخطيط الإستراتيجي المتعلقة ببيئة المدرسة الداخلية:

حيث إن التخطيط الإستراتيجي يستلزم توافر العديد من المتطلبات في بيئة المدرسة الداخلية والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: العناصر البشرية.

ثانياً: العناصر المادية.

ثالثاً: العناصر المعنوية.

المحور الثالث: متطلبات إنجاح التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

وتتمثل في الشراكة بجميع أشكالها، وتتعدد الأطراف المعنية التي تقوم بعملية الشراكة.

* * *

المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي المدرسي

أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي .

ظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية، ثم انتقل تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات الاقتصادية ومنظمات الأعمال الربحية وغير الربحية، ثم تم تطبيقه أخيراً داخل المنظمات التعليمية منذ العقد الأخير من الألفية السابقة.

ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً خلال الأفعال المحددة، وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين نريد أن تذهب المنظمة، مع عمل خطة يوضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الخطة، حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقبالة للقياس ولمموسة^(١).

ويرى آخرون أن التخطيط الإستراتيجي يمثل عملية طويلة المدى موجهة نحو المستقبل تتميز بالتقييم المستمر، واتخاذ قرارات يُحطَّط فيها طريق واضح يربط الحاضر بالمستقبل^(٢).

ويرى البعض الآخر أن التخطيط الإستراتيجي يمكن تعريفه من خلال النقاط التالية^(٣):

١- التخطيط للنتائج: Planning for results

حيث يعد التخطيط الإستراتيجي عملية موجهة للمستقبل تستهدف تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ووضع الأهداف وبناء الإستراتيجية والتي تكون جزءاً أساسياً من إدارة الجودة.

٢- تخطيط للتغيير: Planning for change

فالتخطيط الإستراتيجي ديناميكي وفعال ولذلك فهو ملائم ومحفز للتغيير.

(1) Lyle Sumek Associates ,Executive Summary: Strategic Plan 2006 – 2011/Mayor, City Council and Executive Team/West Sacramento, (Lyle Sumek Associates, Inc: California,2006) , p1

(2) Strategic Planning Guidelines, <http://www.orau.gov/pbm/links/sp-guide.pdf>,P.4.

(3) MANAGEWARE A Practical Guide to Managing for Results Strategic Planning,Planning for Results, http://doa.louisiana.gov/opb/pub/MW_Intro.pdf.

٣- تخطيط نبوئي: visionary

فهو نبوئي وليس واقعي فقط، حيث إنه يرسم صورة للمستقبل تجمع بين المرغوب فيه والقابل للإنجاز.

٤- متكيف: Adaptable

حيث إنه يأخذ نظرة بعيدة المدى، يجدد فيها ويعيد النظر من أجل مراقبة الممارسات والتدخل في الوقت المناسب من أجل إجراء التعديلات، وذلك لمواجهة المتغيرات من خلال الاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف واغتنام الفرص وتقليل التهديدات (SWOT).

٥- يمارس إدارة جيدة: Exercising good management

يتضمن الجهد الذي يساعد على تشكيل وتوجيه ما الذي سوف تصبح عليه المنظمة، وما الذي تفعله، ولماذا تفعل ذلك.

وينفذ التخطيط الإستراتيجي من خلال خطة إستراتيجية تحدد إجراءاتها بشكل دقيق قدرات وبيئة المنظمة والذي يعطي في النهاية الفرصة لتحديد الأولويات الرئيسية، حيث تحدد الخطة الإستراتيجية ما هي المنظمة وما الذي تنوي أن تكون عليه؟ وما هي طبيعة الخدمات التي تقدمها، أي أن الخطة الإستراتيجية تحاطب القضايا المهمة، والتي تكون أكثر عمومية وأهمية، كما أنها تركز بشكل أساسي على النتائج وتحقيقها من خلال إشراك وشراكة جميع العاملين في المنظمة على كافة المستويات مع مساهمة جميع العناصر الخارجية المؤثرة على المنظمة^(١).

وطالما كان هناك اهتمام المنظمات التعليمية في الآونة الأخيرة بالتخطيط الإستراتيجي، فلا بد أن نوضح مدى الاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى والذي كان المخططون في الماضي يفضلونه، فالتخطيط طويل المدى يُنفذ من خلال خطة زمنية طويلة الأجل قد تصل إلى عشرين عاما، وذلك لضمان تنفيذ النشاطات المستقبلية، حيث يفترض التخطيط طويل الأجل استقرار بيئة المنظمة التي تم عمل خطة لها، كما أنه يشترك في تنفيذه المستويات الإدارية الدنيا فقط " المستويات التنفيذية"، حيث يتطلب التخطيط طويل الأجل بيئة مستقرة مع التركيز والاهتمام بالوضع الحالي^(٢).

(1) George Matyjewicz, Strategic Planning, <http://www.gapent.com>.

(2) **Gwang-Chol Chang**, Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps, (Georgia: UNESCO, 2006), P.4.

في حين أن التخطيط الإستراتيجي يضمن أن النظام يجب أن يكون متجاوبًا في بيئة ديناميكية ومتغيرة، كما أنه تخطيط شمولي شامل لجميع المستويات الإدارية في تنفيذه، لذلك فإنه يساعد على تبصر المستقبل من خلال الرؤية التي يضعها ومن خلال التحليلات التي يستخدمها للبيئة الداخلية والخارجية وأخذها في الحسبان دائما التغيرات المحيطة في بيئة المنظمة سواء المحلية أو العالمية، ولذلك فإنه تخطيط يتسم بالمرونة والفاعلية^(١).

وحتى لا يتداخل مصطلح التخطيط الإستراتيجي كعملية مع الإدارة الإستراتيجية والتي تعد جزء من التخطيط الإستراتيجي حيث إنها في هذه الحالة تعبر عن الأفراد الذين ينفذون عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث إن مهامهم تنحصر في القيام بالتحليل النقدي للنظام وصياغة الخطة الموضوعية، وتخطيط العمل، والتنفيذ، وتقييمها، مع أخذ الخبرة من خلال التقييم المستمر والمراقبة والقيام بتقييم التغذية الراجعة من أجل تعديل البرنامج الحالي أو من أجل الحلقة التالية في صياغة السياسات وتخطيط العمل، ويمكن توضيح حلقة الإدارة الإستراتيجية من خلال الرسم التالي^(٢):

شكل رقم (١) يوضح حلقة الإدارة الإستراتيجية



وأيًا كان تعريف التخطيط الإستراتيجي والذي تعددت تعريفاته فإن التخطيط الإستراتيجي يحدد وضع المنظمة الحالي من خلال التحليل البيئي **environmental scanning** ، وتريد أن تكون من خلال تطوير الأهداف الرئيسية والفرق بين الخطوة الأولى والثانية يؤدي إلى ما يسمى بتحليل الفجوات **gap analysis** ، وكيف تصل إلى

(1) STRATEGIC PLANNING OVERVIEW, Various components from Alliance for Non Profit Management,2008,P4,<http://www.allianceonline.org>.

(2) *Gwang-Chol Chang*, Op. Cit, p.6.

هناك من خلال خطط الفعل **action plans** ، وسوف يتضح ذلك بالتفصيل من خلال خطوات التخطيط الإستراتيجي والتي سوف نتعرض لها في السطور التالية.

ثانياً: أهداف تطبيق التخطيط الإستراتيجي :

يتمثل الهدف من تطبيق وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات بصفة عامة وداخل المنظمات التعليمية بصفة خاصة فيما يلي⁽¹⁾:

- ١- إكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
- ٢- توفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية لمواجهة القضايا الرئيسية الحالية والمستقبلية.
- ٣- جعل إدارة المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتها.
- ٤- جلب القضايا المركزة والجوهرية إلى صناع القرار للنقاش والمراجعة.
- ٥- القيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتي تضمن التحديد الدقيق للأولويات وربط هذه الأولويات بالميزانية، مما يضمن وضع نظام مالي دقيق يستجيب لهذه الأولويات، بهدف الوصول إلى أفضل استخدام واستثمار للموارد المتاحة في هذه البيئة.
- ٦- تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود جميع القطاعات سواء الخاصة أو العامة والاستفادة منها، مع شراكة الوكالات والمنظمات سواء كانت المحلية أو العالمية.

ويتضح مما سبق أن الهدف من تطبيق وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات التعليمية سوف يساعدها على التحديد الدقيق للأولويات والتي تتعلق بالأهداف الرئيسية للمنظمات التعليمية، والتي تتمحور حول تحسين المخرجات التعليمية وجعلها أكثر تكيفا وملائمة لسوق العمل الحالي والمستقبلي، كما أن تنفيذ هذا النمط من التخطيط سوف يربط جميع المنظمات المحلية والعالمية بشراكة فاعلة مع المنظمات التعليمية، مما يجعلها

(1) California State Department OF Finance, Strategic Planning ,(California:California State Department OF Finance, 2000), P.9.

أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النمط من التخطيط سوف يجعل المنظمات التعليمية أكثر استجابة للتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي يمكن متخذي القرارات من إجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.

ثالثاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية تمر بالعديد من الخطوات والتي تتمثل فيما يلي^(١):

١- التحليل البيئي: environmental analysis

ويشمل تحليل البيئة الداخلية للوقوف على كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية الموجودة بهذه البيئة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية، والتي تنقسم إلى البيئة البعيدة؛ وتتمثل في كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وهي ما تعرف بـ PEST. والبيئة القريبة؛ وتتمثل في العملاء والمنافسين والمنظمات المحلية والدولية؛ وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على المنظمة في الحاضر والمستقبل، وكذلك التعرف على إمكانيات وموارد منظمات الخارجية، والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنظمة الحالية محل الدراسة، وبنتيجة هذه التحليلات يتم التوصل إلى تحليل الفجوات gap analysis؛ حيث تعد الفجوة عن الاختلافات والفروق التي تنتج بين الوضع الحالي والوضع المأمول، ويساعدنا هذا التحليل في الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يساعد الإدارة على التحديد الدقيق للقضايا الإستراتيجية التي تواجهها.

٢- رسالة المنظمة: Mission Statement

وتشكل هدف وقيم المنظمة التي تسعى نحو تحقيقها في المدى الطويل، ويمكن أن تظل رسالة المنظمة ثابتة عبر تاريخها.

(١) في هذا الصدد يرجى مراجعة ما يلي:

- *MANAGEWARE A Practical Guide to Managing for Results, Strategic Planning for Results*, P.29, http://doa.louisiana.gov/opb/pub/MW_Intro.pdf.
- The Board of Trustees of Kern Community College District, *Strategic Plan, 2006*, pp.1-18. <http://www.kccd.edu/Chancellor/Strategic%20Planning/Strategic%20Plan/Approved%20Strategic%20Plan%20Dated%209-7-06.pdf>

٣- رؤية المنظمة: Vision Statement

وهي تعبر عن الحلم الجميل المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويجب أن يكون هذا الحلم مشروطاً أي يمكن للمنظمة تحقيقه من خلال إمكانياتها ومواردها المتاحة، وتعد الرؤية ترجمة إجرائية للرسالة.

٤- أهداف المنظمة العامة والإجرائية: Goals and Objectives

يتم في هذه الخطوة تحديد أهداف المنظمة العامة General Goals Of Organization ، وهي تعبر عن أهداف طويلة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبعد ذلك يتم وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية objectives ، وهي تمثل الأهداف قصيرة المدى التي تترجم إجرائيا الأهداف العامة الموضوعه؛ حيث إن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال تفصيلها ووضعها في صور أهداف إجرائية قصيرة الأجل.

٥- رسم الإستراتيجيات / خطط الفعل: Action Plans / Strategies

حيث تمثل الإستراتيجيات أو خطط الفعل الإطار الإجرائي الذي يرسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق الرؤية الموضوعه.

٦- بدء مرحلة التنفيذ: implementation

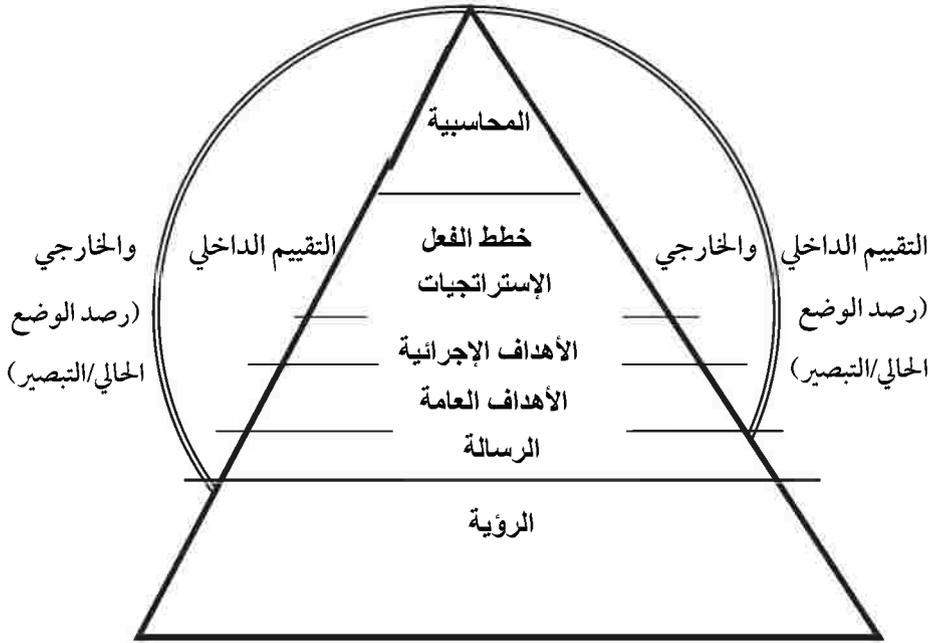
ويتم من خلال هذه المرحلة تطبيق خطط الفعل الموضوعه مع ملاحظة ان هذه الخطط يمكن أن يتم تعديلها بناء على التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية؛ حيث إن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط يتسم بالمرونة والديناميكية.

٧- التقييم والمحاسبية: Evaluation & Accountability

وهو يعد خطوة مهمة يتم في ضوئها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع، ونلاحظ أن هذه الخطوة سوف يترتب عليها المحاسبية على مدى تحقيق الهدف من عدمه، والكيفية التي تم بها استثمار واستغلال الموارد المتاحة.

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٢) يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي



رابعاً: دواعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات التعليمية:

ارتبط تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات التعليمية بالعديد من الدواعي والتي ارتبط بعضها بالتجديدات والاتجاهات العالمية الحديثة في المجال التربوي، ودواعي تتعلق بالمنظمات التعليمية والخلل ونقاط الضعف والقصور التي تعاني منها، ولذلك فإن هذه النقطة سوف يتم تناولها من خلال هذين العنصرين:

أ - دواعي تتعلق بالاتجاهات الحديثة في المجال التربوي.

ب- دواعي تتعلق ببعض نقاط ضعف وقصور المنظمات التعليمية.

أ - دواعي تتعلق بالاتجاهات الحديثة في المجال التربوي.

ارتبط التخطيط الإستراتيجي في الآونة الأخيرة بسعي الكثير من المنظمات التعليمية لتبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تمد المدرسة بمزيد من الاستقلالية، والتي تجعلها المسئول الأول عن المخرج التعليمي بهذه المرحلة، مما دفعها نحو تحقيق مجتمع معرفي بداخلها يحقق هذا الهدف، وذلك من خلال استثمار كافة العناصر المتوافرة لديها في

بيئتها الداخلية والخارجية، وعنونة هذه المتطلبات في رؤية مستقبلية موضوعة على أسس علمية، ومن هنا فسوف توضح السطور التالية هذه الدواعي والتي تتمثل في الآتي:

(١) تبني العديد من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تتيح للمدرسة وإدارتها المزيد من السلطات: حيث سعت المؤسسات التعليمية في الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى إعطاء المنظمات التعليمية المزيد من الاستقلالية على ضوء تبني بعض الاتجاهات الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي Self-Government، والذي ظهر في أواخر العقد الماضي وبداية العقد الحالي في بعض الدول مثل أستراليا - نيوزيلندا - أمريكا، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على أن المدرسة هي^(١):

- الوحدة الأولى للتحسينات المستمرة.

- المسئول الأساسي عن تحقيق المستوى الأكاديمي والمهني المرغوب فيه لطلاب المرحلة الثانوية، ويدعمها في ذلك المجتمع الخارجي.

- لها سلطة كبيرة تمكنها من التحكم في: الموارد- تنمية البرامج المدرسية - عمل الميزانية؛ حيث يتم نقل سلطة عمل الميزانية إلى المدارس.

- لها الحرية في تعيين المعلمين ورفع الأجور واستقطاب المعلمين بنصف الأجر عند الضرورة، لتنمية برامج التنمية المهنية داخل المدرسة.

- مجلس الإدارة المدرسي يلعب دورًا مهمًا في تحديد مهام المدرسة.

- الإدارة التعليمية تقوم بإمدادها بحكم أوسع وإستراتيجية إدارية تساعد على تبادل السلطة مع المسئولين.

ومما سبق نجد أن تطبيق المدرسة هذا الاتجاه سوف يزيد من استقلاليتها، وسوف تظهر هذه الاستقلالية في تطبيق العديد من الإستراتيجيات المتداخلة التي تضمن جودة العمل، والاستجابة الكبيرة لاحتياجات المدرسة وآمال وتوقعات أولياء الأمور، ووضع رؤية جديدة للمدرسة تحقق توقعات الطلاب، كما يساعد تطبيق هذا الاتجاه المدرسة الثانوية على ما يلي:

(1) Edward B. Fiske and Helen F. Ladd, When School Compete, (Washington: Brokings Institution Press, 2000), Pp. 67-73.

- الكفاية الذاتية من الموارد المتاحة والعمل على زيادة هذه الموارد.
 - إتاحة الفرصة لتطبيق أساليب جديدة في التعليم تكون بعيدة عن برامج التعليم النظامية، وتعد القوى البشرية الموجودة داخل المدرسة لمسئوليات جديدة.
 - التحسينات التعليمية على المدى الطويل والتي تساعد المدرسة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
 - تحويل سلطة صنع الميزانية إلى المدرسة مع التدريب الجيد على إعداد الميزانية.
 - الدعم الكافي من الإدارة التعليمية للرؤية الموضوعية من خلال قيام أعضائها بأدوار جديدة (مسهلين - مدربين - منظمين - استشاريين) ⁽¹⁾.
 - تعزيز جوانب القوة التي تتميز بها والاستجابة للاحتياجات وآمال وتطلعات أولياء الأمور بإمدادهم بمزيد من الاختيارات والتنوع.
 - الاتصال الدائم بين المدرسة والطلاب لتلبية احتياجاتهم وتقديم أفضل خدمة تعليمية تتلاءم مع قدراتهم الفردية واهتماماتهم واحتياجاتهم.
 - اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والتخطيط الأفضل للمستقبل ⁽²⁾.
- ويتضح مما سبق أنه بتطبيق هذا الاتجاه الحديث أصبحت المدرسة تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية، أعطت حكماً أوسع للمدارس ساعدها ومكنها من القيام بالتجديد الذاتي.
- (٢) اتجاه المدارس لبناء منظمات تعلم بداخلها: حيث اتجهت العديد من المدارس إلى بناء منظمات تعلم، وذلك لبناء مجتمع معرفي، وهي في سعيها لتحقيق ذلك تهتم بما يلي:
- توفير الأساس التقني الذي يساعد على تنفيذ الخطة الموضوعية، وإمداد جميع العاملين من إدارة مدرسية ومعلمين بالدعم والتدريب الكافي، بالإضافة إلى المساعدة في جمع وتحليل وتفسير البيانات.
 - قيادة مبادرات التحسين المدرسية من خلال قيام مدير المدرسة بالآتي:

(1) Beter Easton, Decentralization, Self -Government And Local Capacity Building 1998. (<http://www.adeanet.org/wgnfe/publications/padlos/decen.html>).

(2) **The Department For Education And Employment** , Self Government For Schools , (N.C: The Department For Education And Employment:,1996),P.1

(<http://www.aechive.officialdocuments.co.uk/document/dfee/sgfs/delfgov.htm>).

* إشراك كافة الأطراف المعنية لإنجاح هذه المبادرات.

* التركيز على تكامل هذه المبادرات.

* إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ هذه المبادرات.

- إنجاز العمل من خلال الفرق المدرسية التي تتعاون مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرجوة⁽¹⁾.

- تعزيز مستويات مرتفعة من توقعات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية.

- التأكيد على أن جميع الطلاب لديهم القدرة على التحدي والاندماج في فرص التعليم.

- تخليق فرص لجميع الطلاب تنمي إحساسهم بالمجتمع من خلال الكبار والنظار الموجودين في المدرسة، مما ينمي عندهم الشعور بأنه يمكن التأثير على حياتهم اليومية في المدرسة⁽²⁾.

وبذلك نجد أن المدرسة في سعيها لتحقيق ذلك ينصب اهتمامها بالدرجة الأولى على العناصر البشرية الموجودة بداخلها، وأن نجاحها يتوقف على مدى وجود قائد مبدع لديه القدرة على تخليق البيئة الملائمة والداعمة لهذا المجتمع، والتي تدفع بالعناصر البشرية إلى تحقيق ما يلي:

- التنمية الذاتية: والتي تتحقق من خلال استخدام أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب أساليب مبتكرة في التعلم لا تساعد فقط على تنمية مهاراتهم ولكن على تنمية الوعي والفهم والطموحات لديهم⁽³⁾.

- المعرفة الذاتية: والتي تعد الأساس الحقيقي لقوة الفرد الداخلية، ويتم اكتسابها من خلال مشاركته الآخرين الآراء والأفكار والاستفادة منهم، والتي تساعده على تكوين حصيلة من المعرفة تمكنه من وضع رؤية واضحة لما يقوم به.

(1) **Jan fisher**, Components and Conditions of a School Self-Renewal, 1999, (http://www.teacher.net/cgi_bin/banner/redirect.cgi?)

(2) **Schaps Eric**, "Building Community From Within", Principal, Vol. 80, No.1, Sept. 2000, P. 14.

(3) **John W. Gardner**, Self-Renewal, 2001 (<http://www.spritwalkreader.self-renewal/~jahn.w.gardner.htm>).

- الدافعية الذاتية: إن الأفراد الذين لديهم رغبة حقيقية في التجديد يجب أن يتميزوا بدافعية كبيرة تساعدهم على التنمية المستمرة، حيث تمثل الدافعية جزء من القوة والطاقة الكامنة لدى الفرد، كما أن المناخ والبيئة المحيطة به تلعب دورًا كبيرًا في زيادة هذه الدافعية لديه⁽¹⁾.

ويتضح مما سبق أن المنظمات التعليمية في سعيها لتحقيق وبناء مجتمع / منظمة التعلم المرغوب فيه، فإنها تحفز المعلمين والطلاب على استخدام أساليب وطرق غير تقليدية للتعلم تحقق لهم التنمية الذاتية، كما أنها تهيبّ المناخ والبيئة الداعمة لتبادل الأفكار والآراء وأساليب التعلم الجديدة لتحقيق المعرفة الذاتية، والتي تهيبّ لهم في الوقت نفسه الدافعية والاستقلالية التي تحفزهم على المخاطرة والاستفادة من الممارسات الفاشلة وغير الفاشلة .

(٣) اتجاه العديد من المدارس نحو وضع رؤية مستقبلية تحقق النتائج المرجوة: حيث تسعى الإدارة المدرسية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي بداخلها إلى تبني رؤية واضحة تقوم على أسس منهجية وعلمية، تتطلب قيام الإدارة المدرسية بما يلي:

- إنشاء وتكوين قاعدة مجتمعية من أجل تنمية الرؤية المشتركة.
- تنمية شراكة قوية بين قطاع الأعمال- الحكومة- وكالات الخدمات والمدارس.
- تحسين العلاقات بين المدارس الثانوية ومراكز التعليم الفني⁽²⁾.
- تشكيل فرق عمل داخل المدرسة تعرف باسم لجان التحسين، تشمل على أعضاء من المجتمع المدرسي، وتكون مهمتها وضع وإعداد الخطة الإجرائية Action plan، وهي في سبيل تحقيق ذلك تقوم بما يلي:
- * عمل زيارات مدرسية وجلسات حوار وذلك لتحديد الاحتياجات المطلوبة للتجديد.

* عمل اتصال مع الإدارة التعليمية الموجود بها المقاطعة المدرسية، حيث تتطلب هذه الأبحاث مشاركة الإدارة التعليمية وتدعيمها للإستراتيجيات المقترحة التي

(1) **John W. Gardner**, Self-Renewal: The Innovative Society, (N.C: w.w. Norton & Company, 1995) (<http://www.anybook4less.com/detail/039331295x.html>).

(2) **High School On The Move**: Seven Steps Of High School Renewal, (<http://www.state.vt.us/edu/new/pdf/doc/hsom/hsom-02.pdf>).

ترغب المدرسة في تبنيها، وحتى يكون من السهل نشر النتائج التي تم التوصل إليها من المدرسة إلى المدارس الأخرى الموجودة في نفس المقاطعة⁽¹⁾.

* إقامة جلسات للتداول والتشاور مع فرق العمل: من أجل تقييم إستراتيجيات التعلم المعنية، وتقييم النجاحات، والوقوف على تحديات الإبداع ثم تطوير الخطة الموضوعية حتى تسير في نفس الاتجاه.

* الاجتماع شهرياً: لتقييم الاحتياجات وتحديد مصادر القوة والضعف الموجودة داخل المدرسة والتي تكون أساس التحسينات المستمرة بها⁽²⁾.

وبذلك نجد أن التخطيط الإستراتيجي يبنى على رؤية واضحة ومحددة - والتي تعد أحد خطواته الرئيسية - تسعى الإدارة المدرسية لإنجاحها من خلال المجتمع المدرسي وجميع المعنيين، كما أنه يتطلب كذلك تكوين فرق داخل المدرسة مخصصة لعمل بحوث إجرائية يمكن من خلالها وضع الخطة الإجرائية التي تحقق الرؤية الموضوعية.

أ- دواعي تتعلق ببعض نقاط ضعف وقصور المنظمات التعليمية:

تواجه العديد من المنظمات التعليمية في معظم بلدان العالم العديد من جوانب القصور التي تجعلها عاجزة عن تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب، وإتاحة الفرص المهنية اللازمة لهم، وتمثل بعض هذه الجوانب فيما يلي⁽³⁾:

1- انخفاض المستوى المهني والأكاديمي للإدارة المدرسية:

حيث تسبب انخفاض المستوى المهني - والذي يرجع إلى انخفاض مستوى تنميتهم، وضعف المستوى الأكاديمي لهذه الفئة - أدى إلى عدم القدرة المدرسة على تبني أساليب وممارسات إدارية تلاءم التغيرات الحادثة في بيئة المدرسة سواء الداخلية المتعلقة بالتشريعات وبالنواحي المالية ونظم المحاسبية، وكذلك التغيرات الخارجية والمتعلقة بالتحديات والتغيرات سواء كانت العالمية أو المحلية، بالإضافة إلى عجز الإدارة عن جعل

(1) Emily F. Calhoun, How To Use Action Research In Self-Renewing School, Op.Cit, Pp. 1-4.

(2) Michael Peterson, Whole Schooling Renewal Process, (Michigan: Renaissance Community Press, 2000), Pp. 11-14 (http://www.coe.wayne.edu/community_building/wsc.html).

(3) في هذا الصدد مراجعة ما يلي:

- David D. Marsh and others, The New American High School, (California: Corwin Press, INC., 1999), pp. 11-15.

- John H. Holloway, "The World In The Classroom: What Do Student Know"?, Educational leadership, Vol. 60 ,No.2, October 2002, Pp. 85- 86.

منظمتها بيئة مفتوحة على المجتمع الخارجي يمكن أن تستفيد من منظمتها من خلال شراكات ناجحة مع المعنيين والمؤسسات الخارجية، مما يؤثر بالتأكيد سلباً في قدرة هذه الفئة على إحراز النتائج المرغوبة لمنظمتها التعليمية.

٢- انخفاض المعايير الأكاديمية للمعلمين:

يعاني الكثير من المعلمين الذين يضعون الرؤية الأكاديمية للطلاب من انخفاض مستواهم العلمي في الغالب، ويقف مديرو المدارس على هذه الحقيقة، حيث يرجع انخفاض هذا المستوى الأكاديمي إلى الخلفية العلمية وانخفاض مستوى البرامج الأكاديمية المقدمة لهم أثناء الدراسة في الجامعة، والتدريبات التي تلقوها أثناء الخدمة، مما يجعلهم يارسون العمل بطرق تقليدية، ويؤثر ذلك بالسلب على دافعية الطلاب وعلى مستواهم الأكاديمي.

٣- غياب نظم المحاسبية والمعايير المتفق عليها:

تعاني معظم المدارس من ضعف الدافعية لدى الطلاب بسبب عدم تواجد معايير واضحة يلتزم بها المعلم والإدارة، وتدفعهم إلى العمل الجاد بالإضافة إلى غياب نظم المحاسبية في حالة عدم مقابلة هذه المعايير.

٤- ضعف مشاركة الطلاب:

وقد يأتي ضعف اندماج الطلاب وعدم مشاركتهم بالآراء والأفكار والمقترحات إلى اقتناعهم بأن التعليم المقدم لهم لا يؤهلهم إلى الأعمال المرغوب فيها، ولكن إلى فرص مهنية ضئيلة المستوى؛ نتيجة انخفاض مستوى جودة التعليم المقدم لهم، حيث إن جميع الطلاب يرون أنهم جميعاً يمكن أن يجتازوا الامتحانات، والجميع لا يجد فرص العمل الجيدة، مما ينعكس على انخفاض توقعاتهم وضعف مشاركتهم في العملية التعليمية.

٥- عدم فعالية المنهاج والتعليم وممارسات التدريس:

إن ممارسات التدريس في المدارس لا تكمن مشكلتها في كونها تقليدية فقط، ولكن في أنها تكون بعيدة عن الأسس النظرية في التدريس والتعليم، حيث إن الاعتماد الكلي في شرح المنهج يكون على المناقشات التي يقوم بها المعلم، والتي تؤدي في الغالب إلى نتائج سلبية.

فقد أوضحت الأبحاث أن هناك مداخل مختلفة للتعلم، والتي منها: التعلم التعاوني، والتعلم الذاتي، والتعلم الخدمي، وغيرها من المداخل الحديثة، وأن التدريس يجب أن يبدأ ببناء رؤية واضحة عن الذي يجب على الطالب تعلمه، والذي عليه عمله، وذلك لإمداده بالفرص التي تزيد من فهمه لمقابلة تلك الرؤية.

٦- عدم وضوح الأهداف بسبب محدودية استخدام المعلومات:

حيث لا توجد رؤى واضحة للطلاب تدفعهم للوصول إلى مستويات إنجاز وتحصيل مرتفعة، وتكون دافعة لقوى العمل في المدرسة، والأكثر من ذلك أن المدرسة تجد صعوبة في تحقيق مهامها، وقد يرجع ذلك إلى الاستخدام غير الكفاء للمعلومات، فقد تكون المعلومات متاحة ولكن عدم استخدامها في الوقت المناسب لا يساعد على تحقيق الأغراض المرجوة، بالإضافة إلى غياب المعلومات المتعلقة بمستوى أداء الطلاب في الفصل، مما يجعل مدير المدرسة يسعى إلى المحافظة على الوضع الراهن أكثر من وضع طرق لتحسين النتائج.

٧- قصور ومحدودية الطموحات الوالدية لدى أبنائهم:

ويرجع ذلك إلى عدم ثقة أولياء الأمور في التعليم المقدم لأبنائهم، ذلك لأنهم يرون أن درجة الاستفادة تكمن فقط في الشهادة التي تعطى لأبنائهم، دون أن يكون لهذه الشهادة مصداقية أو أهمية في سوق العمل؛ لذلك فإنهم لا يسعون إلى مشاركة المدرسة في تحمل أعباء أولادهم ومناقشة مشكلاتهم، كما أنهم لا يسعون إلى إعطاء أبنائهم المزيد من الدورات التدريبية أو تحفيزهم على مزيد من التعلم.

ويتضح من هذه الدواعي مدى القصور وجوانب الضعف الكامنة في المنظمات التعليمية، ابتداءً من المستوى المهني والأكاديمي، وكذلك المستوى الأكاديمي المتدني للمعلمين، والذي يرجع إلى تدني برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم قبل أو أثناء الخدمة، بالإضافة إلى ضعف المناهج وطرق التدريس التقليدية، والتي يكون لها مردود سلبي على الطلاب ومستواهم الأكاديمي وضعف انتباههم إلى المدرسة نظراً لفقدانهم الثقة فيما يقدم إليهم، إلى جانب عدم توافر نظام معلومات كفاء يساعدها على وضع تصور مستقبلي، كل هذا انعكس على عدم رضا أولياء الأمور عن التعليم المقدم لأبنائهم؛ حيث إنه لا يلبي احتياجاتهم المهنية والأكاديمية من جانب ومن جانب آخر أخفقت المدرسة في تقديم خريج للمجتمع قادر على الانخراط في سوق العمل، بالإضافة إلى أن خريج هذه المرحلة أصبح مدخلا ضعيفا للمرحلة الجامعية، كل هذه الدواعي وقفت وراء ضرورة التخلي عن التخطيط التقليدي وتطبيق التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية يمكن أن تحرز النتائج المرجوة، كما أن هذه الدواعي سوف تساعد في تحديد متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتي سوف تساعد في إنجاح جهود عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو ما سوف يتضح في المحاور التالية.

المحور الثاني

متطلبات التخطيط الإستراتيجي المتعلقة بالبيئة الداخلية

لنظمت التعليم قبل الجامعي

أولاً: العناصر البشرية :

يتوقف إنجاح التخطيط الإستراتيجي داخل المدرسة على مدى توافر مجموعة من العناصر البشرية داخل المدرسة، والتي تكون مؤهلة وداعمة له إلى جانب العناصر المادية والتي تتمثل في الموارد المالية ونظم المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى نظم وأساليب أداء الأعمال والتقنية المستخدمة لإنجازها، والعناصر المعنوية والتي تتمثل في المناخ السائد داخل المنظمة ودوره في شيوع جو من الثقة والتعاون المشترك بين أفرادها^(١).

وتتمثل العناصر البشرية في الإدارة المدرسية المبدعة، والتي تعد أحد المرتكزات المهمة والأساسية اللازمة لإنجاح بيئة التخطيط الإستراتيجي للمدرسة، وتكوين المجتمع المعرفي ومنظمة التعلم لتهيئة طالب القرن الواحد والعشرين المؤهل إما لمواصلة حياته الجامعية أو للعمل في سوق العمل الحالي والمستقبلي والحريص دائماً على نموه المعرفي.

إن توافر هذه الإدارة المدرسية والساعية لتبني نمط القيادة الإبداعية، والذي يحمل في طياته المزيج من الأنماط القيادية المتعددة، (سواء كانت: تشاركية- تحويلية- ديمقراطية... إلخ). داخل المدرسة تتيح لدى أعضائها المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات والطاقات الإبداعية لديهم، وتحفزهم على التجريب والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل، كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية للاستفادة منها بقدر المستطاع.

وبجانب الأساليب المتنوعة لتنمية الإبداع والتي سوف نتناولها في هذا المحور، فإن هناك إستراتيجيات تعلم أخرى للمعلمين تمكنهم من اكتساب المهارات والمعرفة الأكاديمية المرغوب فيها باعتبارهم أحد الركائز الأساسية في إنجاح العملية التعليمية،

(١) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١)، ص ص ٨٣-٨٤.

والتي تمكنهم من مساندة التغييرات المتلاحقة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والقيام بعمليات التجديد بصفة مستمرة.

هذا إلى جانب ضرورة توافر إستراتيجيات متنوعة، ليس فقط في إعداد الطلاب ليكون لهم دور فعال في الحياة العملية، ولكن لمساعدتهم كي يستكشفوا اهتماماتهم ويدركوا قيمة التعلم ويبحثوا عن فرص التوظيف، ولذلك فإن المدرسة يجب أن تتسع خارج نطاق الفصل لتشمل كذلك منظمات المجتمع حتى تساعد الطلاب على التطبيق العملي لمعلوماتهم في العالم الخارجي وتمكنهم من أن يأخذوا أدوارًا فعلية ككبار في مجتمعهم بالإضافة إلى امتلاك المعرفة التي تساعد على حل المشكلات ومواجهة الكثير من المواقف في حياتهم الشخصية والعملية.

ومن هنا فإن هذا المحور سوف يتناول العناصر التالية:

- ١- إستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية.
- ٢- إستراتيجيات تنمية المعلمين.
- ٣- إستراتيجيات تنمية الطلاب.

١ - إستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري للإدارة المدرسية:

تواجه المدرسة في ظل التخطيط الإستراتيجي العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظرًا للتغيرات السريعة المحيطة بها، فكل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات المهمة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة المدرسة على الاستمرار في التقدم من عدمه، ويتمثل الإبداع الإداري في "امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي، وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها، وتنمية ذاتهم مهنيًا"^(١).

ويرى آخرون أن الإبداع الإداري يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين

(1) Dorota Ekiert, Creative Approach To School Management, International Creativity Network Newsletter, Vol. 4, No. 2, 1996, P.7.

جديدة في مضمونها وشكلها أو نظامًا إداريًا جديدًا، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع، وقد يشير الإبداع الإداري كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات^(١).

وترى الباحثة أن التعريفات التي تناولت الإبداع الإداري متعددة، وأيا كانت هذه التعريفات فإنها ترى أن الإبداع الإداري يتمثل في " قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة".

أهمية وجود قائد مبدع داخل المدرسة:

حيث إن وجود قائد إداري مبدع في المدرسة سوف يعود عليها بالعديد من الفوائد والتي منها ما يلي:

- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
- حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقية.
- حثهم على مواجهة الأخطار^(١).
- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة والتي تجعل الإدارة المدرسية تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
- إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية.
- تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.

(١) أميمة بنت عبد العزيز القاسمي، "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، من بحوث المؤتمر العربي السنوي الثالث/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المنعقد في بيروت في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر، تحت عنوان القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ٢٠٠٢، ص ٥٤٨.

(2) Kathleen J. wheelihan, "Creativity For Success", Achiever Newsletter, 2004,
P.1http://www.achievemax.com/newsletter/00issue/creativity_for_success.htm

- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية وإمدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصيفية، وبذلك تتكون رؤية واضحة لديهم بما تقوم به الإدارة المدرسية من عمليات تحسين مما يكون له أثره الإيجابي على أداء الطلاب^(١).

- تشجيع الإدارة العاملين لتقييم الأفكار الإدارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة، فامتلاك الإدارة مهارات التفكير الابتكاري يجعلها^(٢):

* أكثر حساسية للشعور بالمشكلة.

* أكثر دقة في تحديدها.

* أقدر على استخدام كافة المعلومات واختيار الفروض.

* توليد بدائل كافية للحلول وبذلك تزداد فرص الحل.

* انخفاض حالات عدم التأكد بزيادة كمية المعرفة لمتخذي القرارات.

* زيادة فرص التفوق بالتوصل إلى حلول غير تقليدية.

سمات وقدرات القائد الإداري المبدع:

وبجانب أهمية توافر قائد إداري مبدع داخل المدرسة، فإن هذا القائد لابد أن تتوفر فيه سمات وقدرات معينة تجعله قادراً على التفكير بشكل مختلف والتجديد المستمر داخل المدرسة ومن هذه السمات والقدرات ما يلي:

- التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة.

- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- الرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر.

(1) Brookly, Foster A school Culture Of Innovation And Creativity, (Minnesota: The University Of Minnesota, 2001), Pp. 1-2 (<http://ww.ici2.umn.edu/because/reasearch.tecom.html>)

(٢) فؤاد القاضي و سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، (القاهرة: مركز وايد سيرفس، ١٩٩٨)، ص ٢٩٨.

- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات.
- تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة.
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتيا.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.
- اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع المتغيرات المحيطة المتلاحقة^(١).
- القدرة على التفكير التنويعي.
- القدرة على التوليف synthesis : بمعنى العثور على علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق والموضوعات.
- إعادة الصياغة Redefinition: والتي تعني تحويل الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفا من قبل^(٢).
- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة، بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة وتحدي مواجهتها.
- يرحب بتفويض الأمور الروتينية ولا يعترف بالطرق التقليدية.
- لا يتمتع بذكاء خارق ولكن في استطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة قصيرة^(٣).
- الطلاقة والخصوبة والتي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.

(١) رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)، ص ١٨٧-١٨٩.

(٢) محمد فوزي عبد المقصود، الإبداع في التربية العربية: المعوقات وآليات المواجهة، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩)، ص ٨٩-٩٠.

(٤) ثريا حسين حمدان، التفوق الإداري: وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩)، ص ٨٩-٩٠.

- القدرة على تكوين ترابطات بين الأفكار واكتشاف علاقات جديدة^(١).
- ارتفاع مهارات الاتصال الفعال التي تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات والمقترحات والآراء.
- عدم تصيد أخطاء المرءوسين أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك.
- الاستعداد لتقبل وامتنصاص مخاطر المرءوسين من خلال إعطائهم قدرًا من الحرية يمكنهم من متابعة أفكارهم^(٢).
- مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل والتكيف معها.
- استعداد قوى للتعامل مع المشكلات، ورغبة واضحة في التحدي ومواجهة المخاطر.
- رغبة قوية في التحرر من أية قيود أو إجراءات تنفيذية والتي تقلل من فرصته في الاجتهاد والمحاولة والمبادأة^(٣).

ومن هنا فإن هذه السمات لا بد أن تتم تنميتها من خلال إستراتيجيات مختلفة لتنمية الإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية والتي تمكنها من مواجهة كافة المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجه الخطة الإستراتيجية التي سوف تقوم بها، وتتمثل بعض هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

إستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري للإدارة المدرسية:

إن الإبداع الإداري ليس موهبة لدى القائد بالإضافة إلى أنه لا يتطلب قادة على قدر كبير من الذكاء، ولكن يمكن تنميته من خلال العديد من الأساليب، حيث يتصف القادة المبدعين بالعديد من السمات التي يمكن صقلها وتنميتها من خلال أساليب متنوعة والتي منها ما يلي:

(1) Nigel Nicholson, The Blackwell Encyclopedia Of Management, (Cambridge: Blakwall Ltd., 1997), P. 117.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، (المنصورة: ب ن، ٢٠٠٤)، ص ١٦٣.

(٣) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤)، ص ص ١٧٨-١٧٩.

أ- العصف الذهني: Brainstorming

وهو توليد مقدار كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد المعنيين، وذلك لحل المشكلات في الكثير من المجالات المتعددة، وهو مفيد في زيادة كفاءة القدرات والعمليات الابتكارية لدى الإدارة؛ حيث يوفر لديهم تشكيلة أعم وأشمل من الخبرات كما يضمن لهم التزود بالأفكار، وبذلك تصبح فكرته بمثابة انطلاق لمزيد من الأفكار لدى الآخرين؛ بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض حقيقي من الأفكار المتنوعة لحل المشكلة المطروحة على بساط العصف الذهني^(١).

وتتعدد أنماط العصف الذهني والتي منها ما يلي:

(١) العصف الذهني التقليدي: Traditional Brainstorming

وتتم جلسة العصف الذهني التقليدي من خلال الخطوات الآتية^(٢):

- مرحلة صياغة المشكلة: من خلال قيام المسئول عن الجلسة بطرح وشرح أبعادها للمشاركين.
- مرحلة بلورة المشكلة: من خلال إعادة صياغتها بعدة أساليب مختلفة.
- عصف ذهني لواحد أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها: حيث يتم من خلال هذه الخطوة إثارة فيض حر من الأفكار وفقا لمعيار الكمية دون النوعية.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها: وذلك لانتقاء القليل منها لوضعه في حيز التنفيذ.
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ: وذلك من خلال السعي إلى بلورة هذه الأفكار في خطط من أجل تنفيذ الفكرة.

(٢) العصف الذهني التخيلي: Imaginary Brainstorming

وهي طريقة تتيح لفريق العمل الوقوف على حلول ابتكارية للمشكلة الحقيقية، من خلال توليد أفكار لمشكلة تخيلية مرتبطة بها، ولكنها مختلفة تمامًا عن المشكلة الحقيقية،

(١) محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك. أفرادك. مؤسستك، (طنطا:

دار النشر للثقافة والعلوم، ٢٠٠٠)، ص ص ١٠٤-١٠٥.

(٢) أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات: النظرية والتطبيق، (القاهرة: آمون، ٢٠٠٠)، ص ص ٤٧-٥٣.

وتطبيق الأفكار التي يتم توليدها على المشكلة الحقيقية؛ مثال: كيف تتمكن الإدارة من تحقيق الرضا للعاملين، ومن هنا يبدأ فريق العصف في البحث عن مشكلة مختلفة عن هذه المشكلة ولكنها مرتبطة بها مثال: ما الذي يجعل العاملين داخل المنظمة يشعرون بالقلق؟ وعند حل هذه المشكلة فإن الأفكار الناتجة عنها يمكن أن تولد حلول فعالة للمشكلة الحقيقية⁽¹⁾.

(٣) العصف الذهني السلبي: Negative Brainstorming

ويتم اللجوء إلى هذه الجلسة عند تطبيق فكرة جديدة أو عندما تكون هناك فكرة يصعب تنفيذها أو ينتج عن تطبيقها هامش قليل من الأخطاء.

حيث تهدف هذه الجلسة لتوقع المشكلات التي يمكن أن تحدث من جراء هذا التطبيق؛ حيث يركز هذا الأسلوب على أن طبيعة النفس البشرية التفكير في الأفكار الهدامة أكثر من الأفكار البناءة، ويتم تشجيع فريق العصف على التفكير في الأفكار التي تجعل المشكلة أكثر سوءاً والأسباب الكامنة وراء الفشل، وعلى قائد الجلسة أن يعطيهم المزيد من الحرية ليشعرهم بالأمان ولتوليد الأفكار الناقدة، وعند الوصول إلى قائمة من الأفكار السلبية يبدأ فريق البحث في دراسة كل فكرة على حدة، ويسألوا أنفسهم ما إذا كان هناك أفكار إيجابية مناظرة للأفكار السلبية وبذلك ينتج في نهاية الجلسة قائمة جديدة بالأفكار البناءة⁽¹⁾.

(٤) العصف الذهني لرولنسن: Rawlinson Brainstorming

يعد هذا الأسلوب من أساليب العصف الذهني المفيدة في حالة المجموعات التي لم تتلق التدريب الكافي؛ لأنه وفقاً لهذا الأسلوب لا يكون هناك تفاعل بين أعضاء المجموعة، حيث توجه كل الأفكار لقائد الفريق ويقوم صاحب المشكلة بوصف المشكلة في عبارات رئيسية ثم يعرض خلفية مبسطة عن الطرق التي سلكها لحل المشكلة وفشل، كما يعرض ما يرى من وجهة نظره أن يكون حلاً أمثل للمشكلة.

(1) **Reber Harris**, The Seven Creativity Tools Imaginary Brainstorming, 2002 (<http://www.goalqpc.com/whatwateach/Research/7cr.html>).

(2) **Jacqui Fowler**, Negative Brainstorming, (N.C: creative Business solutions, 2003) http://www.tin.Nhs.uk/sys_UPL/templates/Dbllleft_disp.Asp?Pdig=1377&tid=75.

ثم يتم دعوة كافة الأعضاء المشاركين لجلسة تنشيط أفكارهم الإبداعية وتطرح حلول للمشكلة في عبارات موجزة ويقوم صاحب المشكلة بالتركيز على هذه الأفكار التي تمده برؤى جديدة⁽¹⁾.

(5) العصف الذهني المرئي: Visual Brainstorming

وهو العصف الذهني المعتمد على الرسومات البيانية والأفكار المكتوبة حيث يتم من خلال الخطوات الآتية⁽²⁾:

(أ) مرحلة توليد الأفكار: ويتطلب من المشاركين توليد قدر كبير جداً من الأفكار مع استخدام الأشكال والرسومات البيانية لتمثيل بعضاً منها والإكثار من هذه الرسومات بقدر الإمكان حيث إن الاستجابة السريعة لفكرة ما بعمل رسم لها في الحال يخلق استمرارية في توليد الأفكار ويمنع تداخل أي أفكار أخرى.

(ب) مرحلة التقويم: وتتم من خلال الخطوات التالية:

- عرض جميع الأفكار والرسومات بشكل مرئي أمام الجميع.

- نقد هذه الأفكار من فريق الجلسة.

- يتم إخفاء بعض هذه الأفكار والرسومات أو تغيير أماكنها؛ حيث إن هذه الطريقة قد توحى بأفكار جديدة.

- المقارنة: حيث يتم مقارنة الرسومات الأكثر تعقيداً مع الأكثر بساطة، ويطلب القائد من المجموعة استخدام الأقلام الملونة لتحديد الأفكار المبدئية والأفكار المستمرة التي تساعد على الوصول إلى الأفكار النهائية، وبذلك يتم التوصل إلى أفكار ابتكاري وجديدة للمشكلة.

وبتحليل ما سبق نجد أن العصف الذهني بأنماطه المختلفة يعد أحد الأساليب المهمة لتنمية الإبداع لدى القائد الإداري، وذلك لأنه يتولد من ورائه العديد من الأفكار المبتكرة والتي تمكنه من التوصل إلى حلول إبداعية لكثير من المشكلات التي تواجهه كما أنه يطلق العنان له لإطلاق قدراته الإبداعية لتقديم الكثير من المقترحات البناءة.

(1) **Creative tools and techniques:** Rawlinson Brainstorming (<http://www.mycoted.Com/creativity/rawlinson.Php>).

(2) **Visual Brainstorming:** A Better Way To Generate Ideas, 2002 (http://www.emmerling.com/v2/session_brainstorming.html).

ب - الاستعانة بالخبراء: Using experts

إن استخدام خبراء يساعد الإدارة المدرسية على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعدهم في أعمالهم، وخاصة أن الإدارة في ظل اتجاه الحكم الذاتي قد أعطيت المزيد من السلطات المتعلقة بإعداد الميزانية، وتعديل وتغيير المنهج، وتنمية فريق العمل داخل المدرسة، واتخاذ القرارات، مثل هذه البنود وغيرها تولد عنها العديد من المشكلات، ومن هنا أصبح الاستعانة بالخبراء أسلوب مهم لتنمية الإبداع لدى الإدارة المدرسية لإمدادهم بالعديد من المقترحات والأفكار الجديدة المتميزة عن هذه الأمور وغيرها، بالإضافة إلى إمدادهم بخريطة عن كيفية مقابلة توقعات المعلمين والطلاب⁽¹⁾، ويمكن الاستعانة بالخبراء من خلال الطرق الآتية:

(1) جلسات الخبراء: Experts sessions

وهي جلسات تعقد بين الخبراء والإدارة حيث يقومون بطرح الأسئلة ويقوم الخبراء بالرد عليها.

(2) مسح آراء الخبراء: Experts Surveys

من خلال إرسال الأسئلة إليهم في بعض الأمور المعينة والتي يراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ويقوم الخبراء بالرد عليها وإرسالها مرة أخرى⁽²⁾.

(3) الخبراء المقيمين: within school Experts

حيث يتم الاستعانة بخبراء مقيمين في المدرسة لمساعدة الإدارة في الكثير من الأمور التي يحتاجونها وإمدادهم بالنصح والمشورة المستمرة⁽³⁾.

بالنظر إلى ما سبق نجد أن الاستعانة بالخبراء تساعد على تنمية الإبداع لدى القادة الإداريين بالمدرسة من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة والتي تساعدهم على حسن استغلال الموارد المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل وتغيير المنهج؛ لتتلاءم مع متطلبات العصر بالإضافة إلى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق المدرسي، وهو ما يحتاجه القائد الإداري لتحقيق التجديد والتغيير بالمدرسة.

(1) Joe David, What The Experts Recommend, (Warrenton; Autime Inc., 2002) (<http://www.bfat.com/violence.html>).

(2) Creativity Tools And Techniques_Using Experts, 2008

http://www.mycoted.com/creativity/techniques/use_experts.php.

(3) Derrick Depledge, Experts Push School Reform, (Hawaii: N.P, 2008) (<http://www.care.hawaii.gov.articles>. 2008).

ج- حلقات الإبداع: Creativity Circles

حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملين في المنظمة؛ للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فإن هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على الابتكار وتطوير شخصيتهم^(١).

وتقود هذه الحلقات إلى حلقات إبداعية يقوم فيها فريق الحلقة بأدوار وأنشطة ابتكارية تساعد على التوصل إلى حلول مبتكرة تدفع المنظمة دائماً نحو التقدم، حيث يتم الاستعانة في هذه الحلقات بالأفراد المميزين في المنظمة والذين لديهم القدرة على إطلاق طاقاتهم الإبداعية^(٢).

ويتم حل المشكلات باتباع الخطوات التالية^(٣):

- ١- تنظيم الحلقة من قائد ومن ٦-١٠ أفراد من العاملين الذين ينظمون الجلسة ويسعون إلى حل المشكلات وتحسين الجودة.
- ٢- يقود القائد الاجتماع ويتم استعمال خرائط توضيحية ووسائل مرئية مسموعة، وجدول بالملاحظات وذلك لتوضيح المشكلة.
- ٣- يتم ترتيب المشكلات المرغوب مناقشتها طبقاً لأولويات.
- ٤- يتم تحديد جميع عناصر المشكلة بواسطة الفريق.
- ٥- يتم إتاحة كافة المعلومات وتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني والتحليل الميداني لعناصر المشكلة.
- ٦- يتم التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة مع الأخذ في الاعتبار قيام المدير والإدارة بتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها من قبل الفريق.

(١) توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١/٢٠٠٢)، ص ص ٩٠ - ٩٢.

(2) **Sanda M. Dingli**, From Quality Circle to creativity Circles, (Oslo: IM Boot, 2001), (<http://www.inn/Mdules.php?>)

(3) **Creativity Tools and Technique Quality circles** (<http://www.mycoted.com/creativity/techniques/quality.php>).

مما تقدم نجد أن مثل هذه الحلقات تساعد على حلول سريعة للمشكلات التي تعترض سير العمل داخل المدرسة ويعوق تقدمها باستمرار، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تمكن الجميع من الاشتراك بأفكارهم الجديدة والتميزة لمواجهة التحديات التي تعترض لها المدرسة، والتوصل إلى أفكار بناءة للتصدي لها، وهي بذلك تحفز الجميع على تحمل المسؤولية من ناحية، ومن ناحية أخرى تمكن الإدارة من التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة تساعد على صنع الاختلاف والتميز في عملها.

د- مدخل الخيار الإستراتيجي: Strategic Choice Approach

ويساعد هذا المدخل جماعة صنع القرار في المنظمة على حل المشكلات المعقدة وما يرتبط بها من مشكلات فرعية ويتم حل المشكلات باتباع الخطوات الآتية:

١- الصياغة Shaping: ويتم في هذه الخطوة تحديد وتعريف المشكلات المراد إيجاد حلول وقرارات بشأنها^(١).

٢- التصميم designing: يتم تحديد ما يتم فعله وتحديد نقاط عدم التأكد وهي التي تكون سبب المشكلة وتتمثل في^(٢):

- نقاط عدم التأكد المتعلقة بيئة العمل.

- نقاط عدم التأكد المرتبطة بالقيم السائدة في المنظمة.

- نقاط عدم التأكد المرتبطة بالخيارات ذاتها.

٣- المقارنة Compare: مقارنة الأفكار المتنوعة وتقييم أفضل الطرق التي يتم اتباعها.

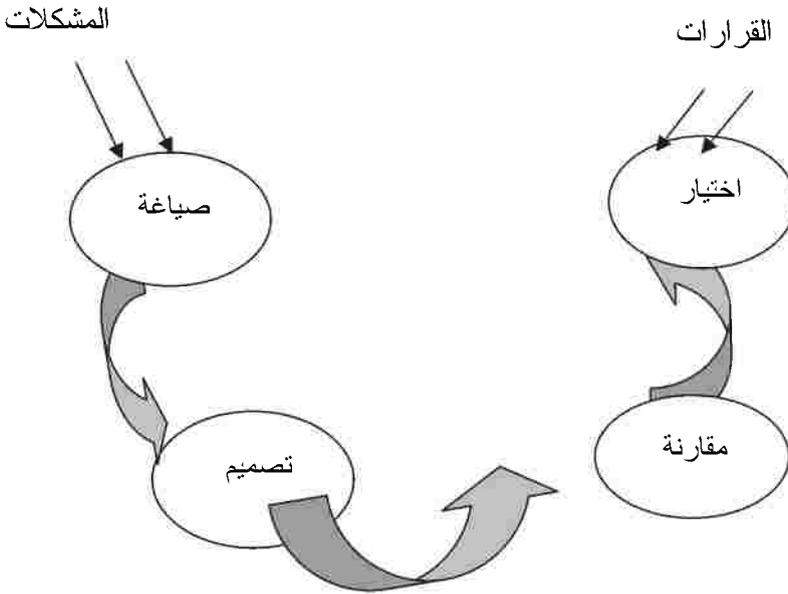
٤- الاختيار Choose: اختيار أفضل الأفكار لحل المشكلات وإعداد الخطط الإجرائية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة^(٣).

(1) Planning Under Uncertainty-Using Strategic Approach 2002, (<http://rsec.org.uk/train/courses/4.htm>).

(2) Creativity Tools And Techniques Strategic Approach, 2003 (<http://www.muycotd.com/creativity/techniques/stratchoice.php>).

(3) Planning Under Uncertainty-Using Strategic Approach 2002,op.cit.

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي⁽¹⁾:



شكل رقم (٣) يوضح خطوات مدخل الاختيار الإستراتيجي

حيث يوضح الشكل أن كل خطوة من الخطوات تعتمد على الخطوة التي تسبقها وتعود إلى الخطوة التي تليها، ويبدأ هذا المدخل بالمشكلات وينتهي بالقرارات.

ونجد أن مثل هذا المدخل يفيد في ابتكار حلول إبداعية للمشكلات المعقدة التي تواجه الإدارة المدرسية باعتبارها صانعة للقرارات داخل المدرسة وكذلك لما يواجهها من مشكلات عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي، وذلك نظرا للصعوبات والمعوقات التي تقابلهم في البيئة الداخلية والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بهم، والتي تفترض الكثير من نقاط عدم التأكد وتكون سبباً لكثير من المشكلات التي يراد التوصل إلى قرارات فاعلة بشأنها.

هـ - التدريب الإلكتروني: *E-Coaching*

إن فن تنمية القادة قد تطور مع استخدام الوسائل التكنولوجية التي تصل الأفراد ببعضهم البعض من خلال شبكات العمل السلكية واللاسلكية، حيث إنهم سوف

(1) Strategic Choice Approach (<http://www.mmm.eng.com.ac.uk/people/ahr/dstoos/choosingstarch.htm>).

يتعلمون بطرق وأساليب جديدة، ويرتبطون بشبكة عمل واسعة تعمل على ربط كل المعلومات المجمعة، فقيادة المستقبل يتعلمون ما قد يحتاجون إلى معرفته عندما يحتاجون إليه من أفضل مصدر يمكنهم التعلم منه.

وسوف يكون المدربون التنفيذيون من بين هؤلاء الناس الذين يستطيعون مساعدة القادة على التوصل إلى المعلومات التي يحتاجون إليها؛ حيث يصبحون مدربين إلكترونيين يمكنهم التعرف على حقائق العقل العالمي (فكر العالم)، وتعظيم المزايا المتوقعة وتقليل التكاليف المحتملة. إن العقل العالمي يمثل كلاً من الفرصة الخيالية ومظاهر الضيق والتبرم بين القادة.

ويتم التدريب الإلكتروني من خلال المطبوعات - الوسائل السمعية - ووسائل الإعلام الإلكتروني، بالإضافة إلى المدربين الإلكترونيين الذين يعدون بمثابة مستشارين للتعليم الشخصي من بين هؤلاء الذين يعملون على تنمية الموارد بدون الحاجة إلى خبير متخصص، إن المدربين سوف يقومون بتوجيه المديرين إلى المصادر المناسبة للمساعدة في مختلف المجالات.

هذا ويتميز التدريب الإلكتروني للقادة بالمزايا التالية⁽¹⁾:

- استخدام الوسائل التكنولوجية لمساعدة القادة على التغيير.
- القادة الذين يحددون السلوك المطلوب تغييره يشتركون مع مساعديهم من العاملين في عملية التغيير والمتابعة، حيث من المتوقع بدرجة كبيرة حدوث التحسين والتطوير.
- إن تكنولوجيا (الضغط على الزرار) يمكنها منح القادة تدفقاً مستمراً من وسائل التذكير وأفكاراً للتغيير - هذا الدعم الدرامي يزيد من احتمالية إصرار القادة على بذل الجهود اللازمة للتغيير..
- توفير التدريب لمزيد من القادة.
- توفير التكاليف والنفقات، حيث إن المدربين يمكنهم العمل من أحد المواقع والاتصال بالقادة عبر أنحاء العالم.

(1) Marshall Goldsmith, E-Coaching Roles,

<http://www.leadervalues.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=938>.

وبذلك نجد أن التدريب الإلكتروني من الإستراتيجيات الفعالة في تزويد الإدارة المدرسية بكل ما تحتاج إليه مع أساليب إدارية حديثة تمكنها من الاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد الداخلية والخارجية داخل المدرسة.

و- الظل: Shadowing

وهي من الطرائق الجديدة المتبعة في بعض الدول المتقدمة، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، حيث يعمل المدير الجديد المرشح للترقية مع المدير الحالي كظل له مدة تتراوح من ٥-١٢ شهراً، يلاحظه فيها المدير الجديد في كل ما يقوم به من أنشطة، ويقوم بتسجيل هذه الأنشطة لمعرفة كيفية قيام المدير بالقيادة وإدارة الصراع داخل المدرسة، وقضاء الوقت، وإدارة الفريق المدرسي، وإدارة التغيير داخل المدرسة والتعامل مع الآخرين والقيام بعمليات الإصلاح والتطوير واتخاذ القرارات الرشيدة.

ويبدأ المدير الحالي أو أي من أعضاء الإدارة المدرسية تدريجياً بتفويض بعض المسؤوليات والمهام للعضو المرشح والتي تؤهله لعمله الجديد^(١).

ومن فوائد استخدام هذه الإستراتيجية ما يلي:^(٢)

- المحادثة المتعمقة وممارسة الخبرات، وهي العناصر المهمة في إجادة المهارات المعقدة التي نفتقدها هنا.

- إن عملية التعلم نادرا أو قليلا ما تكون مشتركة من وحدتان اثنتان كواحد هما: المتعلم / المدرب.

- عملية التعلم غالبا ما تترك للقدرات الملاحظة - الاستنتاجية البديهية للمتعلم. لسوء الحظ، فإن المتعلم غالبا ما لا يكون مهتماً بالنواحي النفسية والعقلية.

- إن نموذج الدور المتكرر هو أحد الأشخاص الذي لا تتوافر لديه خطة للتدريس، والذي قد يكون - أو لا يكون لسوء الحظ - مدربا مناسباً فإن موضوع الخبرة والممارسة لا يترجم أتوماتيكيا إلى مهارات قوية للتدريس.

(1) Derek Glover And Sew Law, Management Professional Development In Education, (London: Rogan Page Limited, 1996), P. 38.

(2) Job shadowing shaping tomorrow's leaders,

<http://www.cilip.org.uk/publications/updatemagazine/archive/archive2003/september/updat e0309b.htm>

ونجد أن هذه الإستراتيجية تعد من الإستراتيجيات المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق تدريب حقيقي لعضو الإدارة في موقع العمل، ويرجع ذلك إلى طول فترة التدريب التي قد تصل إلى سنة، مما يجعل الفرد يقبل على عمله الجديد بثقة كبيرة، حيث يساعده هذا الأسلوب على اكتساب عديد من الكفايات من أهمها: كفايات اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وإدارة الفريق، التفويض..... إلخ. مما يعطيه فرصة حقيقية للتعلم، بالإضافة إلى أنه يتيح له فرصة للتعرف على الأساليب والطرائق المتبعة في عمليات الإصلاح التعليمي، والتي تمكنه من تحقيق مستويات الجودة المرغوبة، والقيام كذلك بعمليات التغيير المرجوة؛ لأنه مر بهذه التجارب من قبل.

إستراتيجيات تنمية المعلمين:

أ- التعلم الإلكتروني E-Learning

يعد التعلم الإلكتروني أحد البدائل الفعالة التي تمكن المعلمين من الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالهم، حيث يتمركز هذا النوع من التعلم حول التكنولوجيا والذي يساعد على تحقيق التنمية المهنية لديهم في بيئة تعليمية مشتركة، فيعطى الفرصة للتعلم المباشر بين المدرب والمتدرب "Online" أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها في الوقت الذي يلائمه⁽¹⁾.

ويتضح مما سبق أن التعلم الإلكتروني يعتمد على الحاسب الآلي بالدرجة الأولى ومدى امتلاك المعلمين والهيئة الإدارية مهارات استخدامه، حيث يتم الاتصال الفعال من خلاله.

ويفضل التعلم الإلكتروني عن التعلم التقليدي للعديد من الأسباب والتي منها⁽²⁾:

- إتاحة أنماط متعددة من التعليم ملائمة لكافة المعلمين.
- التفاعل والاستخدام الودي والمباشر مع التكنولوجيا.
- يحقق مخرجات تعليمية أفضل.
- تخفيض التكاليف.

(1) **E-Learning Center**, E-Learning: A Driver For Continuing Professional Development, (London: E-Learning Center, 2002), Pp. 1-5.(<http://www.e-learning-center.co.uk/eclipse/resource/cpc.e-learning.doc>).

(2) **Kurt D. Moses**, "The Role Of E-Learning In Training And Development," Journal Of Technologies For Advancement Of Knowledge And Learning, May/June 2001, P.13 (<http://www.ict.ead.org/infocenter/pdfs/therole.pdf>)

ومما سبق نجد أن التعلم الإلكتروني يعد بديلاً قوياً للتعلم التقليدي في كثير من البلدان، وخاصة ونحن بصدد ثورة تكنولوجية تحتاج إلى إعادة النظر في بيئة العمل داخل المدرسة وتهيئة بيئة داعمة لهذا النوع من التعلم حتى يستطيع المعلمون التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والتفاعل معها، باعتبارهم قادة تعليميين يقع على عاتقهم تحقيق المخرجات التعليمية المرجوة.

ويتطلب نجاح استخدام هذا البديل ما يلي:

- قدرة المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وامتلاك مهارات الحاسب الآلي والتي تمكنهم من التفاعل مع شبكة الـ web.

- أن تكون هناك ألفة مع الكمبيوتر والتي يمكن تحقيقها من خلال إقامة ورش عمل.

- والسينماترات التي تساعد المعلمين على اكتساب مهارات الحاسب الآلي⁽¹⁾.

- توفير بنية تحتية تدعم هذه الإستراتيجية.

- تدعم الإدارة التعليمية هذه الإستراتيجية من خلال إعداد برامج للتنمية المهنية عبر شبكة الـ web والتي تكون موارد مباشرة متاحة لديهم، بالإضافة إلى قيامها بتقييم عملية التعلم لهم كل فترة على مدى التقدم والنجاح الذي تم تحقيقه⁽²⁾.

- قيام الإدارة المدرسية بتهيئة بيئة داعمة وفي إحدى الدراسات افترضت مقترحين لتشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين على استخدام الحاسب الآلي، وهي⁽³⁾:

* المقترح الأول: إعطائهم الحاسبات الآلية الموجودة في المدارس فترة الأجازات والعطلات الصيفية.

* المقترح الثاني: تدريب المعلمين في فرق من خلال ورش العمل باستخدام الأجهزة الموجودة في المعامل المتوافرة داخل المدرسة.

(1) **Margaret M. and others**, "The Power Of Owning Technology", Educational leadership, Vol. 57, No. 8, May 2000, Pp. 58-60.

(2) **Joan Richardson**, Online Professional Development, School Administrator, Oct.2001,P.2, (http://www.findarticles.com/articles/mi_M0jsd/is_9_58/ai_79006755/)

(3) **U.S Department Of Education**, Helping Teacher On Tecnology,Op.Cit,P.26.

ويتضح مما سبق أن للإدارة المدرسية والتعليمية دور في إنجاح هذه الطريقة وتهيئة المعلمين للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وحثهم وتحفيزهم على استخدامها، بالإضافة إلى ضرورة توافر الرغبة لدى المعلمين لامتلاك واكتساب مهارات التعامل مع هذه التكنولوجيا الحديثة.

ويعود استخدام الإستراتيجية على المعلمين بالعديد من الفوائد، منها ما يلي:

- إمداد الإدارة بفرص لتنمية إستراتيجيات التعلم داخل منظمتهم من خلال تدريبهم على الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تقييم عمليات التعلم للأفراد الموجودين بها.

- يساعد التدريب المباشر عبر شبكة الـ web المعلمين على اكتساب كافة المهارات الضرورية واللازمة للإدارة الفعالة للفصل.

- يمكن المعلمين من التحسين المستمر لأدائهم مما يحقق لهم النمو المهني المرغوب فيه والذي يكون له مردوده الإيجابي على جميع العاملين في المنظمة.

- يتيح لهم التعرف على أساليب تقييم متنوعة ومختلفة تمكنهم من تقييم الأداء داخل منظمتهم والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها والتي تكون أساس عمليات التجديد المهني لهم⁽¹⁾.

- يؤدي التعلم الإلكتروني إلى بزوغ تعلم جديد، وتوليد أفكار ابتكارية من خلال تكوين بيئة تعلم مباشرة "Online" عبر شبكة الإنترنت تتبادل فيها المجموعات المعلومات والمعرفة.

- أنه يساعد على التعلم والتدريب وتبادل المعلومات بعيداً عن القيود والأنظمة الحاكمة الموضوعية في التعلم التقليدي والتي قد لا تؤدي إلى النتائج المرغوبة والمرجوة.

- أنه يتيح للمعلم التدريب والتعلم في الوقت الملائم له⁽²⁾.

(1) Photon Center ,Complete E-Learning Solutions,2002, (<http://www.Photon.com/>).

(2) Schroeder Ken, "High -Tech Teacher", The Education Digest, Vol. 68, No. 6, Feb. 2003, P.4.

- تساعد المعلمين على تغيير الكيفية التي كانوا يتعلمون بها وتكسبهم طرق وأساليب معرفة جديدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى تدريس المعلم مما يكون له أثره الإيجابي على العملية التعليمية⁽¹⁾.

بتحليل ما سبق تتضح لنا فاعلية هذه الطريقة والتي تعتمد بالدرجة الأولى على مدى ألفة المعلمين للكمبيوتر أو حتى على الأقل توافر الرغبة الداخلية لاستخدامه، حيث إنها تتيح لهم التعليم المستمر حتى في المنزل، وسرعة الحصول على المعرفة الجديدة والمتطورة بصفة مستمرة، مما يحفزهم على استمرار تبنى أساليب وممارسات مبتكرة، وتبادل نجاح تطبيق هذه الأساليب والممارسات مع غيرهم من الزملاء في المدارس الأخرى، والاستفادة من الأخطاء والمشكلات التي تعرضوا إليها وهو ما يحقق التجديد المستمر لهم وإحساسهم الداخلي على أنهم على صلة مستمرة بكل ما هو جديد، حيث إنهم لا يحتاجون إلى التنقل أو السفر لاكتساب خبرة جديدة، وإنما يمكنهم الحصول عليها بسرعة ومباشرة عبر شبكة ال-Web.

(ب) مدارس التنمية المهنية Professional Development schools

تعد مدارس التنمية المهنية أحد الدعامات الأساسية لتحقيق التنمية المستمرة للمعلمين، وقد ظهرت هذه المدارس في عقد التسعينات، وهي تعد بمثابة مدارس ابتكارية تم تأسيسها من أجل تنمية أعضاء التدريس وإمدادهم بالخبرة اللازمة في مجاهم، بالإضافة إلى الإعداد المهني للمعلمين (الطلاب) والمعلمين الجدد، وتنمية هيئة التدريس بالمدرسة، وتحسين ممارسات التعلم وربط المعلمين بعالم الممارسات الفعلية وبالخبرات المهمة⁽²⁾.

ويتضح مما سبق أن هذه المدارس تهتم بجميع العاملين المعلمين سواء كانوا المعلمين (الطلاب الذين يتم إعدادهم بكليات التربية)، أو المعلمين الجدد، وتهتم كذلك بتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، أثناء الخدمة وذلك لإكسابهم كافة الخبرات العملية والنظرية في مجاهم باعتبارهم قادة تعلمين يقع على عاتقهم تحقيق أهداف العملية التعليمية.

(1) E-Learning Center, Op.Cit, P.5.

(2) Charlotte Minnick, Professional Development School, (Florida: Office Of Clinical Partnerships, N.Y), P.1, (http://www.coe.fsu.edu/student_teaching/pds.htm).

فبالنسبة للمعلمين (الطلاب) فإنهم يحضرون بصفة مستمرة مرتين أسبوعياً الدورات التدريبية للمعلمين، وملاحظة المناقشات التي تتم في هذه الدورات وتخصيص جزء من وقت هذه المناقشة للطلاب للتداول والتحدث مع المعلمين، بالإضافة إلى إشراكهم في ورش العمل والأبحاث التي يقوم بها المعلمون والتي تكسبهم الكثير من الخبرات العملية، هذا الجانب بالإضافة إلى خبرتهم النظرية في الجامعة⁽¹⁾.

وبالنسبة للمعلمين الجدد فإن هذه المدارس يقع عليها مسؤولية⁽²⁾:

- تدريبهم على الأساليب العملية والتكنولوجية الحديثة في التدريس.
- إمدادهم وتزويدهم بالخبرات الحقيقية عن كيفية التدريس داخل الفصل، المعرفة المهنية، كيفية تحضير الدرس، كيفية تحمل مسؤولية إدارة الفصل.
- إعداد (ملف إنجاز Portfolio) تطوير لهم يكون بمثابة الدعامة التي تكسبهم الخبرة التدريسية.

وتستمر هذه الخبرات على مدار دورات قد تصل إلى ثلاث سنوات.

أما بالنسبة للمعلمين المتواجدين بالمدسة والذين تعد التنمية المهنية لهم ضرورة حتمية لتحقيق التقدم والنمو المهني المستمر لهم فإن هذه المدارس تقوم بـ⁽³⁾:

- إمدادهم بالبرامج التدريبية اللازمة لهم.
- تزويدهم بالمعرفة المتقدمة في مجال التدريس.
- إمدادهم بنماذج التعلم النموذجي.
- تدعيم العلاقات وزيادة التعاون بين المعلمين.
- إمدادهم بمدخل مبتكرة لتطوير المنهج.

ويتضح مما سبق أن هذه المدارس تحقق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وأنها تهتم بإعدادهم، ابتداء من المعلمين (الطلاب في كليات التربية) من خلال إشراكهم في المناقشات وورش العمل المتعلقة بتدريب المعلمين، كذلك تهتم بالإعداد الجيد للمعلمين

(1) Betty-C. Epanchin And Karen Colucci, "The Professional Development School Without Walls", Remedial And Special Education, Vol. 23, No. 6, Nov/Dec 2002, P. 58.

(2) Paul C. Paese, "Impact Of Professional Development Schools Pre-Service Through Education", Action In Teacher Education, Vol. 25, No.1, Spring 2003, P. 83.

(3) Sherry Palmer, Professional Development Schools, (<http://www.wsap.uwoyo.edu/PDS/>)

الجدد لإكسابهم الخبرة العملية وجعلهم قادرين على تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمعلمين داخل المدرسة فإنها تجعلهم على علم ودراية بأحدث المستجدات في مجال التعليم، وبذلك يكون هناك منظومة بشرية متكاملة تتكاتف سوية لتحقيق المخرجات المرجوة.

وتتم عملية الاتصال مع هذه المدارس من خلال ما يلي:

- تصميم شبكة العمل: حيث يكون التعاون والمشاركة بين العاملين داخل المدرسة وبين خبراء من المدارس المهنية لتقديم التنمية النموذجية لهم، وإتاحة حوارات مع خبراء من المجتمع الخارجي وخبراء في مجال التعليم لإمدادهم بالخبرات اللازمة لدمج الجانب الأكاديمي في التدريس في الجانب المهني، مع إعطاء المعلمين الفرص لتطبيق إستراتيجيات داخل الفصل والتعرف على التغذية الراجعة لمعالجة أوجه القصور، بالإضافة إلى تزويدهم بنماذج فعالة تطبق داخل الفصول.

- دورات تدريبية تقدمها الإدارات التعليمية: حيث يشترك أساتذة الجامعات في الدورات التي تعدها الإدارات التعليمية للمعلمين لتزويدهم بكافة المستجدات في مجال عملهم⁽¹⁾.

- التدريب داخل موقع المدرسة: حيث إن هذه المدارس خلقت أدواتًا جديدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات داخل المدرسة والتي منها⁽²⁾:

* العمل داخل المدرسة في الإشراف والتدريس والأدوار البحثية.
* المساهمة في تطوير المنهج لمقابلة احتياجات الطلاب.

* تقديم النصح والإرشاد في حلقات البحث الجماعية التي يقوم بها المعلمون، (التعليم والتدريس التعاوني، السيمينارات العلمية).

* إعداد برامج للتدريب داخل وحدة التدريب.

ونجد بذلك أن أساتذة الجامعات وخبراء التعليم المشاركون في هذه المدارس يسعون باستمرار لجعل التنمية المهنية جزءًا من الحياة اليومية للأداة والمعلمين، وأن الاتصال بهم

(1) **Susan Seider**, Professional Development Schools, Network, (N.C: Central Connecticut State University, 2003), Pp. 1-3.

(2) **Jan Leibbrand**, New Standards For Professional Development Schools, (Washington: Nation Council For Accreditation Of Teacher Education, 2001), Pp. 1-3
(<http://www.ncate.org/newsbrfs/pds-F01.htm>).

يكون مباشرًا ومستمرًا، سواء من خلال شبكات العمل، أو داخل المدرسة، أو في الدورات التي تعدها الإدارات التعليمية مما يؤدي إلى تحسين خبرة المدرسة وتسهيل عملية التجديد.

ويتطلب نجاح استخدام هذا البديل ما يلي^(١):

- هيكله وقت الإدارة المدرسية والمعلمين بحيث يتم تخصيص جزء من أوقات عملهم اليومي للتنمية المهنية.

- الشراكة: من خلال إعداد بروتوكول مع هذه المدارس يضمن تعاونها مع المعلمين سواء كانوا في الكليات أو الجدد أو داخل المدرسة.

- تدعيم الإدارات التعليمية لهذه المدارس المهنية من خلال إعطاء الفرصة للأساتذة العاملين فيها بالاشتراك الجاد والفعال في الدورات التدريبية التي تعدها للمعلمين.

- توفير أنظمة اتصال مفتوحة لدى المدارس يمكن من خلالها بناء جسور مع أعضاء هيئة التدريس لإمداد المعلمين بالفرص المهنية.

وتعود هذه المدارس بالعديد من الفوائد على المعلمين، وبالتالي العملية التعليمية وهي^(٢):

- تسهيل عملية اتصال المعلمين الجدد بالمعلمين ذوي الخبرة في فصولهم أثناء قيامهم بالتخطيط وتنمية المناهج والتدريب أثناء الخدمة.

- تقديم أنشطة مهنية بجانب الدورات التدريبية تعطي مجالاً واسعاً يمكن المعلمين من التقييم الذاتي، والتأكيد على أساليب تدريس وإستراتيجيات تعليمية جديدة تقابل احتياجات الطلاب.

- إعداد برامج تدريبية متكاملة يتم إعدادها من قبل أساتذة الجامعات ويتم تنفيذها من خلال مستشارين متخصصين في مجال التدريب تساعد على النمو المهني للمعلمين.

(1) Betty C-Epanschin And Colucci Karen, The Professional Development Schools Without Walls, Op.Cit, Pp. 340-349.

(2) Schwartz Wendy, The Impact Of Professional Development On The Education Of Urban Students, (New York: U.S Development Of Education, 2000), Pp1-5
(http://www.ericfacility.net/databases/Eric_Digest/ed 446179.html).

- عمل بحوث إجرائية وتقديمها للمعلمين لإمدادهم بالمعلومات والطرق الإجرائية التي يمكن من خلالها التحسين المستمر للمستوى الأكاديمي للطلاب.

ويتضح مما سبق مدى فعالية هذا البديل في عملية التخطيط الإستراتيجي للمعلمين، لما له من دور مهم في إكسابهم كافة المهارات والمعارف التي يحتاجونها والتي تصقلهم وتزودهم بالخبرات الجديدة، والتي تساعد على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب ومقابلة احتياجاتهم، وخاصة أن هذه المرحلة تعد مرحلة منتهية في كثير من الدول، كما أن هذه الطريقة تكون فعالة مع المعلمين الجدد الذين ليس لديهم خبرة كافية في مجال العمل، بالإضافة إلى أنها تدعم عملية التأهيل الفعالة للمعلمين (الطلاب) وتتيح لهم التهيئة الجيدة التي تمكنهم من تحقيق النجاح في عملهم بعد مزاولة المهنة.

(ج) التعلم التنظيمي Organizational Learning

يعد التعلم التنظيمي أحد البدائل المهمة التي يمكن من خلالها مشاركة ونشر وتبادل المعرفة بين المعلمين داخل المدرسة وبين المعلمين وإدارة المدرسة، والتي تساعد الجميع على اكتساب طرق وأساليب عمل مبتكرة تحقق التجديد المستمر في مهنتهم. ويتم نشر المعرفة وتبادلها من خلال العديد من الأنشطة والطرق المدروسة ومنها ما يلي:

- عقد ورش عمل: والتي تساعد على:

* إكسابهم كفايات العمل، من خلال مناقشة طرق جديدة للعمل وتشجيع التعلم.

* إكسابهم الخبرة العميقة، من خلال جذب أفراد مبدعين لديهم القدرة على طرح أفكار جديدة يساعد تطبيقها على رفع مستوى أداء العمل.

* التحسن المستمر، والذي يتحقق من خلال تفاعلهم معًا للتغلب على المعوقات التي تقابلهم.

* إتاحة الفرص لممارسة مهارات وأنشطة جديدة.

* المنافسة من خلال التعرف على جهود المنظمات الأخرى والتوصل إلى النموذج الأمثل للعمل داخل المدرسة⁽¹⁾.

(1) Curtis W. Cook and Philip I. Hunsaker, Management and organizational Behavior, (Milan: MC Hraw-Hill Companies Inc, 2001), P. 552.

- المقابلات اليومية وزيارة أقران العمل في نفس المدرسة أو في مدارس أخرى، بالإضافة إلى الأحداث التي تتعرض لها المدرسة وتبادل أفضل الممارسات التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي.

- استعانة المدرسة بمحفزين من خارج المدرسة سواء كانوا هيئات أكاديمية أو منظمات استشارية تساعد على اكتشاف ونشر المعرفة.

- عقد دورات تدريبية خاصة بالتنمية المهنية بين المدرسين والإدارة التعليمية وأساتذة الجامعات لتبادل المعرفة وتنمية روح البحث والفضول العلمي^(١).

مما سبق يتضح أن التعلم التنظيمي يساعد على تحسين كفايات المعلمين ويجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة، حيث يصبحون على دراية مستمرة بالمعرفة الجديدة في مجال عملهم يتم اكتسابها بالطرق والأساليب المختلفة والتي سبق الإشارة إليها.

ويحتاج إنجاح هذه الطريقة إلى توافر ما يلي:

- قيادة إبداعية قادرة على تهيئة بيئة العمل الملائمة لتوفير المعرفة المناسبة وسرعة تدفقها عبر قنوات الاتصال المتعددة والمتاحة، بالإضافة إلى توفير المناخ الملائم لذلك، ونشر ثقافة عمل إيجابية داعمة للتعلم التنظيمي وقادرة على بناء منظمة تعلم تسعى إلى الدعم الكامل لجميع العاملين^(٢).

- جداول مدرسية مرنة تتيح الوقت للمعلمين للتعاون لتحقيق مجتمع تعليمي.

- إعطاء الوقت للمعلمين للعمل والتأثير في بعضهم البعض، من خلال إتاحة الفرص لهم مرة أسبوعياً للقاء نشرًا لروح الود بينهم.

- تنظيم هياكل للاتصال وتشجيعها مثل البريد الإلكتروني والمقابلة المستمرة للأعضاء.

- تحفيز المعلمين على تبني واستخدام طرق جديدة باستمرار وتنظيم أنفسهم في فرق للتشاور والملاحظة وتدريب بعضهم البعض^(٣).

(١) نهلة عبد القادر، "التعلم التنظيمي مدخلاً لتحويل المدرسة المصرية إلى منظمة تعلم"، مجلة التربية والتنمية،

السنة الثامنة، العدد ١٩، مارس ٢٠٠٠، ص ١٩٦-١٩٧.

(2) Steven Ten And Others, Key Management Models, (Tokyo: FT Prentice Hall, 2003), P.83.

(3) Amelia Newcomb "Peter Senge On Organizational Learning", School Administrator, Vol. 60, No. 5, May 2003, Pp. 5-20.

- أنظمة معلومات تساعد على حيازة المعرفة وتخزينها وإدارتها، كما أنها تساعد على نشر وتفسير المعلومات عبر شبكة الإنترنت وشبكات العمل والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى أنها تلعب دورًا في التحديث المستمر للمعلومات الموجودة بالذاكرة التنظيمية، بحيث تتمكن الإدارة المدرسية من التنبؤ باحتياجات العاملين المهنية⁽¹⁾.

بتحليل ما سبق نجد أن التعلم التنظيمي يحتاج إلى وقت لإتاحة عملية التعلم وجعلها عملية مستمرة، كما أنه في الوقت نفسه يجعل المعلمين أكثر إنجازًا لأعمالهم مما يجعل هذه الإستراتيجية هي الجسر بين العمل والتجديد.

ويعود التعلم التنظيمي على المعلمين بالعديد من الفوائد:

- يزيد من تبادل المعلومات والاتصالات والفهم فيما بينهم وبين البيئة المحيطة.
- يحثهم على استخدام أساليب وطرق تعلم جديدة تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

- تحديد أساليب العمل المنتشرة غير المرغوب فيها.

- تحسين كفايات الأفراد وجعلهم أكثر استجابة للتغيرات البيئية المعقدة.

- التعرف والوقوف على كل ما هو جديد في العملية التعليمية كلٌّ في مجاله⁽²⁾.

- إتاحة فرصة للتوجه نحو الممارسات التنظيمية الجديدة والتخلي عن الممارسات القديمة.

- زيادة فرص اندماج ومشاركة جميع الأطراف المعنية والمساهمين في المنظمة لتبادل الخبرات والمعرفة⁽³⁾.

وبتحليل ما سبق أيضًا نجد أن التعليم التنظيمي يسهم بشكل مباشر في إقامة منظمة التعلم والتي تعد الهدف الأساسي من التخطيط الإستراتيجي، ومن جانب آخر يكسب المعلمين المعرفة المتجددة والمستمرة، التي تساعد على نموهم المعرفي وتقديمهم المهني،

(1) **organizational Learning & Information Systems**,

(<http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html>)

(2) **Larry Lashway**, Creating A Learning Organization, (Washington: U.S Department Of Education, 1998), Pp 1-4 (http://www.ed.gov/ERIC_Digest/ED_420897.htm)

(3) **Susan Tolf Everson**, Development Organizational Learning In School
(<http://www.mcrel.org/topics/noteworthy/pages/noteworthy/susane.asp>)

الذي ينعكس بشكل إيجابي على المخرجات التعليمية في هذه المرحلة، كما أنه يحفز المنظمات والهيئات الخارجية على المشاركة لإكساب الإدارة المدرسية والمعلمين المعرفة المرغوبة، التي تجعلهم على دراية بكل ما هو جديد، وتلعب الإدارة المدرسية دورًا مهمًا في إنجاح هذه الطريقة من خلال تهيئة بيئة تعاونية تساعد على نشر وتبادل المعرفة بين المعلمين سواء كانوا في نفس المدرسة أو في المدارس الأخرى.

الطلاب وأساليب وطرق تنميتهم:

تتكاتف الإدارة المدرسية مع المعلمين لتبني أساليب وطرق لتحقيق هذا الغرض بالإضافة إلى حث الطلاب على تبني أساليب تتكاتف مع ما تتبناه المدرسة من طرق وأساليب، والتي تكون محصلتها النهائية تكوين المواطن القادر على مواجهة تحديات الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الأساليب والطرق في البدائل التالية:

أ- التعلم الخدمي: Service Learning

من الأهداف الشائعة للتعليم هو ربط المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية للعمل، فالطلاب يقضون عادة ١٢ عامًا في التعليم دون أن تكون لديهم أي فكرة عن نوع المهنة التي يرغبون في الالتحاق بها أو كيف يحققون أهدافهم المهنية، حيث إن معظم الطلاب لا يدركون العلاقة بين التدريس في الفصل والحياة العملية.

ومن هنا ظهر التعلم الخدمي كأحد الطرق المهمة التي تساعد على تنمية الطلاب وفهمهم للمهن المتاحة من خلال تعاون المدرسة مع منظمات الأعمال المحلية التي تقدمهم بالفرص العملية المتوافرة لطلاب المدارس، حيث يشترك الطلاب في "برامج التعلم الخدمي" والتي يقوم فيها المرشدون المقيمون داخل المدرسة بتوضيح المهام المرتبطة بكل مهنة والمهارات الحالية والمستقبلية التي تحتاجها⁽¹⁾.

ومما سبق نجد أن التعلم الخدمي يساعد على ربط المدرسة بسوق العمل، لذلك لجأت كثير من الدول المتقدمة إلى التعليم الخدمي كإستراتيجية جديدة لربط المدرسة بالعمل ومقابلة احتياجات المجتمع المهنية.

وفي إحدى الدراسات المسحية التي قام بها المركز القومي للإحصاءات التعليمية (National Center Of Educational Statistics (NCES التابع لوزارة التعليم

(1) Iowa Department of Education, Service learning, (Iowa: Iowa Department of Education, 2004), (<http://www.state.ia.us/educate/ecese/cfcs/sl/>).

الأمريكي عام ١٩٩٩، والتي هدفت إلى توضيح مدى ارتباط التعلم الخدمي بالوظائف الموجودة في المجتمع، حيث توصلت إلى ما يلي^(١) :

* أن ٤٦٪ من إجمالي المدارس العامة يشترك طلابها في أنشطة وخدمات المجتمع التي تنظمها المدرسة وأن هذه النسبة تشتمل على ٨٣٪ من المدارس الثانوية.

* أن ٨٦٪ من المدارس التي تقدم التعلم الخدمي تقوم بتدعيم المعلمين لدمج التعلم الخدمي في المناهج، وذلك من خلال تدريبهم عبر شبكة الفيديو كونفرانس.

* أن معظم المدارس خلال التعلم الخدمي تقيم علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع، هذه العلاقات تكون الملامح الأساسية لممارسات التعلم الخدمي.

ويتضح من ذلك مدى اهتمام المدارس - وخاصة الثانوية - بدمج التعلم الخدمي وجعله جزءاً أساسياً ضمن المناهج المدرسية وذلك للتأهيل العملي للطلاب وإكسابهم كافة الخبرات المعنية التي تعدهم للمهن الحالية والمستقبلية.

ويتطلب نجاح هذه الطريقة توافر المحددات الآتية :

- الإعداد والتدريب الجيد للمعلمين: حيث يتطلب ذلك إعداد المعلمين (الطلاب)، بكلية التربية على كيفية ربط المناهج النظرية بالجوانب العملية، بالإضافة إلى تنمية المعلمين في فرق، لتمكينهم من استخدام طرق جديدة في تدريس التعلم الخدمي وكيفية دمجها مع المناهج^(١).

- المشاركة: حيث إن مشاركة رجال الأعمال والعاملين بمنظمات المجتمع المختلفة تتيح التدريب النظري والعملي للطلاب باعتبارهم خبراء في المجالات المختلفة.

- دمج التعليم الخدمي مع المناهج: واعتباره جزءاً أساسياً من المناهج بحيث تتضمن المناهج المهارات الأساسية للمهن المختلفة في المجتمع.

- التمويل: حيث يتطلب التعليم الخدمي تحقيق موارد محددة في الميزانية للأنشطة والممارسات المختلفة المتعلقة بالتعلم الخدمي^(٢).

(1) Service learning and Community Service,

(http://www.nces.ed.gov/survey/frss/pblication_ns/1999943/5.Asp).

(2) Malone David And Others, "Perspective Transformation: Effects Of A Service Learning Tutoring Experience On Prospective Teachers", Teacher Education Quarterly, Vol.29, No.1, Winter 2002, P 71.

(3) Service Learning Standards For High School Courses,

(<http://www.state.tn.us/education/servicesstandars/cirservicesframe.htm>).

ويتضح مما سبق أن نجاح هذه الطريقة يحتاج إلى إدارة مدرسية مبدعة قادرة على دعم المعلمين وتدريبهم على ممارسات التعلم الخدمي والطرق المختلفة في تدريسه، بالإضافة إلى دورهم في تهيئة البيئة الدراسية التي تشجع على المشاركة مع المنظمات المختلفة.

ويعود التعليم الخدمي على الطلاب والمجتمع والمدرسة بالعديد من الفوائد والتي منها ما يلي :

- مقابلة احتياجات المجتمع: من خلال تدريب الطلاب على المهن المطلوبة في سوق العمل وإكسابهم المهارات اللازمة لها.

- إعداد الطلاب جيدًا للعمل والفهم الواضح للمهام والأدوار والمعلومات والذي يزيد من درجة وعيهم بالوظائف وتشجيعهم على الابتكار.

- تنمية القيادات الشبابية^(١).

- ارتفاع المستوى الأكاديمي للطلاب: حيث أوضح التقرير الذي أصدرته جمعية المنهج والمراقبة في الولايات المتحدة Association For Supervision And Curriculum Development (ASCD) أن الطلاب الذين يكتشفون الخبرة العملية يواظبون على الحضور والاشتراك الفعال في المناقشات الصفية.

- زيادة الشعور بالمجتمع داخل المدرسة وتقوية الاتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة، بالإضافة إلى تشجيع التعاون والمشاركة مع المجتمع^(٢).

وقد تم تفعيل هذه الطريقة من خلال الوحدة المنتجة، والتي تزايد الاهتمام بها بعد مؤتمر الفيديو كونفرانس التعليمي العالمي الذي عقد في برلين بألمانيا في يوليو ١٩٩٠، والذي أرسى الملامح الأساسية المميزة لهذه الوحدة، حيث أكدت التوصيات على ضرورة ربط النشاط الإنتاجي بإطار العمل المدرسي، والذي يجعل عملية التعلم أكثر فعالية من التعلم التقليدي ويساعد على تطويرها، وقد كان هناك صعوبة في تبادل الخبرات والنماذج والممارسات العملية بين المدارس على المستوى المحلي والعالمي وهو ما دعا إلى إنشاء

(1) Pamela. G. Taylor, "Service Learning As Postmodern Art And Pedagogy", Studies In Art Education, Vol. 43, No.2, winter 2002, P. 45.

(2) Gene R. Carter, Is It Good For The Kids? (Alexandria: Association For Supervision And Curriculum Development, 2002), P. 790.

الشبكة العالمية للمدارس المنتجة " International Network Of Productive Schools والتي يتم من خلالها تبادل هذه الخبرات^(١).

ومما سبق يتضح مدى أهمية التعلم الخدمي، وسعي الكثير من الدول المتقدمة لدمجه مع المناهج، حيث يؤهل الطلاب للعمل مباشرة ويجعل هناك اتصالاً مفتوحاً بين المدرسة وسوق العمل، ذلك لأنه يكسب الطلاب كافة الخبرات المهنية الأساسية اللازمة لمزاولة المهنة التي يرغب فيها الطالب، مع إتاحة الفرص أمامه للتدريب الحقيقي داخل موقع العمل، وهو ما سعت إليه الكثير من الدول المتقدمة التي تشعر بأهمية هذه المرحلة في الإعداد الأكاديمي والمهني للطلاب، وعلى جانب آخر فإن دمج التعلم الخدمي مع المناهج الأكاديمية يجعل من المدرسة بيئة شيقة للتعلم ومنطقة جذب، وهو ما سوف يعيد للمدرسة مرة أخرى أهميتها، ويحفز الطلاب على الحضور والاهتمام بالدراسة، وهو جانب مهم فقدته الكثير من المدارس سواء في البلاد النامية أو المتقدمة.

ب- التعلم البحثي: Thematic Learning

يعد التعلم البحثي من الطرق الفعالة التي تعزز عملية التعلم الجماعي لدى الطلاب، وحثهم على البحث في مصادر بحثية تتجاوز الكتب الدراسية، وتعتمد هذه الطريقة على تخطيط الوحدات التعليمية مستندة على موضوعات مركزية يتفق عليها المعلمون سويًا معتمدين فيها على خبرتهم وقدرتهم في توجيه الطلاب نحو مصادر مختلفة وبعيدة عن المصادر والموارد الحالية^(٢).

وقد طُوّرت هذه الطريقة مستندة على فلسفة (جون ديوي) للتعلم ذي المغزى (Meaning Full Learning)، وقد أعطى ليبسون "Lipson" وآخرون سببا جوهرياً لاستخدام التعلم البحثي وهي^(٣):

- أنه يسهل من امتلاك الطلاب قاعدة معرفية متكاملة.

- يساعد الطلاب على الربط بين العديد من المجالات التي تكون متداخلة، وبذلك تساعد على نقل التعلم من سياق إلى آخر.

(1) International Network Of Productive Schools
(<http://www.ineps.vilafrancavirtual.org/ineps0.htm>).

(2) Texas Education Agency, "Thematic Learning", Dropout Prevention Newsletter Column, Vol.1 Issue 3, April-May 2003, P.8. ([http://www.tea.state.tx.us/dpchs/docs/News letter 0603, pdf](http://www.tea.state.tx.us/dpchs/docs/News%20letter%200603.pdf))

(3) Ritter N., Teaching Interdisciplinary Thematic Units In Language Arts, (Washington, U.S Department Of Education, 1999), P.3,
(<http://www.ed.gov/databases/ERIC Digests/ed436003.html>).

- يساعدهم على التركيز الشديد.

- يشعر الطلاب بأنهم يعملون ويشاركون في العملية التعليمية.

ويتضح بذلك أن التعلم البحثي يساعد على البحث الذاتي لا الحفظ والتلقين، كما أنه يتطلب من المعلمين أن يبذلوا المزيد من الجهد لتحديد الموضوعات البحثية، ويحفز الطلاب على العمل الجماعي، مما يساعد على تبادل المعلومات والمهارات بين الطلاب والانفتاح على العالم الخارجي والبحث عن مصادر بحثية مختلفة ومميزة ذات صلة وثيقة بالموضوع البحثي الذي يسعون نحو تغطيته.

إن نجاح هذه الطريقة يتطلب توافر العديد من المحددات وهي:

- تكاتف أعضاء الإدارة المدرسية لتكوين بنية تعليمية تتسم بالآتي⁽¹⁾:

1- الأمن: من خلال توفير مناخ آمن يسمح للطلاب بالبحث بحرية.

2- التعاون: حيث يتسم تشجيع الطلاب على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين أعضاء الجماعة.

3- الوقت الكافي: من خلال وضع جداول مرنة تعطي للطلاب فرصة للبحث.

4- تغذية مرتجعة مباشرة: حيث يحصل الطلاب على تغذية مرتجعة في الحال وليس في وقت لاحق.

- مشاركة رجال الأعمال والمنظمات الأخرى في تطوير وحدات التعلم البحثي: حيث اتصال المدرسة بالعالم الخارجي يجعل الطلاب أكثر إماما بالبيئة المحيطة بهم مما يحفز على نموهم المهني وإحراز مسويات تعليمية مرتفعة.

- إعادة هيكلة المنهج: وذلك حتى يتضمن على موضوعات جديدة.

- توضيح وتوجيه الطلاب والآباء نحو المدخل والنظرة الجديدة داخل قاعات الدرس.

- التقييم: يتم التقييم من خلال منظور جديد وهو حقيبة الطلاب الـ Portfolio "البرتفوليو" وذلك للوقوف على مدى نمو الطلاب⁽²⁾.

(1) U.S Department Of Education, Thematic Instruction, (California: U.S Department Of Education, 2000) P 25, (<http://www.Schoolrenewal.org/strategie/i/thematic-bg.html>).

(2) National Clearinghouse For Comprehensive School Reform, The Catalog Of School Reform Models: Integrated Thematic Instruction, (Washington: National Clearinghouse =

وبذلك يتضح أن التعلم البحثي يتطلب العديد من المحددات، والتي يعد توافرها أمراً ضرورياً وحتمياً لإنجاح هذه الطريقة، والتي تحتاج إلى إدارة مدرسية مبدعة تقوم بتهيئة بيئة تعليمية ملائمة للبحث، وتستطيع أن تقوم بعمل مشاركات ناجحة مع المنظمات الموجودة بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى إعادة هيكلة المنهج ليكون متداخلاً ومتكاملاً، مما يكون له أثره ومردوده الإيجابي على العملية التعليمية وتمكين الطلاب من الوصول إلى أعلى المستويات الأكاديمية.

ويعود استخدام هذه الطريقة على الطلاب بالعديد من الفوائد والتي منها ما يلي⁽¹⁾:

- مساعدة الطلاب على إيجاد العلاقة داخل وخارج المدرسة.
- يمثل المعلم دوراً سهلاً بدلاً من ملقن للمعلومات.
- إكسابهم مهارات الاتصال.
- تشجيعهم على تبادل الأفكار.
- التقييم المستمر والمتصل بمساعي التعلم.
- الاحترام والتعاون بين النظراء أثناء تفاعلهم في الجماعة.
- اندماج الطلاب ومشاركتهم في مسئولية تعلمهم.
- تحفز الطلاب على الاشتراك بالأراء والأفكار بالإضافة إلى قدراتهم على الاستماع والإنصات كل منهم للآخر والذي يكون أساس الأفكار الموسعة المبتكرة.
- مما سبق نجد أن التعلم البحثي يكسب الطلاب المهارات الأكاديمية التي يحتاجونها ويجعلهم خبراء في إنجاز ومجالات البحث المختلفة، كما تتيح لهم بالخروج من نطاق الفصل والبحث عن مصادر جديدة مختلفة ومتنوعة مما يكسبهم المعرفة المتميزة والمتجددة والتي تساعد على نموهم المعرفي وتجعلهم أكثر ارتباطاً بالمدرسة، لأنها تجعل من بيئة التعلم بيئة شيقة وجذابة بالنسبة لهم، لأنها تخرج الطلاب عن النطاق التقليدي في التعلم وتشعرهم بأنهم مشاركون في العملية التعليمية مما يحفزهم على التقدم والنمو.

= Comprehensive School Reform, 2003), P.3.(<http://www.hwel.org/scpd/catalog/Model;-Details.Asp?ModelIID-14>).

(1) **What Are Thematic Teaching And Curriculum Integration?** (<http://www.todaysteacher.Com/thematic-teaching.htm>.)

ج- الخبير الإلكتروني: Expert Tel Mentoring

تعد هذه الطريقة إحدى الطرق المهمة لإكساب طلاب المدارس - وخاصة الثانوية- ما يحتاجونه من مهارات ومعرفة أكاديمية وحياتية، حيث قامت العديد من الدول بإعداد برامج يشترك فيها خبراء في كافة المجالات لإمداد الطلاب بكافة الخدمات التعليمية وتحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب لهم، وفي الوقت نفسه تقدم لهم النصح والإرشاد الذي يحتاجونه في هذه المرحلة العمرية.

فالخبير الإلكتروني: هو شخص ذو خبرة تعليمية كبيرة يكون محل ثقة، يتميز بالكفاءة التعليمية في جميع المواقف، حيث يقوم بتوجيه الطلاب عن بعد "Online"، كما يعمل بدور الوسيط بين المعلمين والطلاب، حيث يمددهم بكافة المعلومات والمهارات التي يحتاجونها، مما يقلل العبء الواقع على المعلمين⁽¹⁾.

ويتم توجيه وإرشاد الطلاب من خلال الطرق الآتية:

- البريد الإلكتروني E-Mail: ويكون الاتصال بين الخبراء المرشدين والطلاب عبر البريد الإلكتروني، حيث يقوم الخبير بإرسال كافة المعلومات والتوضيحات التي يحتاجها الطلاب.

- الدردشة الفورية Online Chats: وهو الحديث المباشر عبر شبكة الإنترنت، حيث يتم الرد والتوضيح لكثير من الأمور وحل الكثير من المشكلات مما يساعد الطلاب على الاهتمام والترابط الفوري، كما أن هذه الطريقة تتيح لعدد كبير من الطلاب من الحديث في وقت واحد.

- قائمة الرسائل Message boards: حيث يعمل الخبير مع أكثر من طالب في وقت واحد، بأن يقوم الطالب بإرسال الرسالة التي يقرأها ويطلع عليها الخبير وعدد من الطلاب الذين يقومون بقراءة هذه الرسالة والتعليق عليها⁽²⁾.

- الدورات التدريبية المباشرة Courses Online: حيث يمد الخبير الطلاب بدورات تعليمية ذات مستوى عالٍ من الكفاءة، والتي تمكنهم من التعلم بطريقة مريحة

(1) U.S Department of Education, Expert Telementoring Of Student, (California: U.S Department Of Education, 2000), (<http://www.Schoolrenwal-org/strategie/I-mentoring-gf.html>).

(2) Sherril Steele, Telementoring: Help For Student In Just A Mouse Click A Way, (New York: Education World. IAC, 2001), Pp. 1-2.

ليست فقط في مدارسهم بل أيضًا في منازلهم، وتعد هذه الطريقة فعالة، وخاصة في المناطق الريفية والنائية، التي لا تقدم فيها الخدمات التعليمية المرغوبة للطلاب^(١).

ويتضح مما سبق أن هذه الطريقة لا تنمي فقط الجانب التعليمي لدى الطلاب بل أيضًا تساعد كذلك على تنمية المهارات الحياتية لديهم والتي تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم وتنمي روح النقد لديهم مما يهيئهم لمواجهة العالم الخارجي والتعامل معه بسهولة ويسر.

وتعود هذه الطريقة بالعديد من الفوائد على الطلاب والمدرسة والتي من أهمها:

- تشجيع الطلاب نحو التخصصية والاحتراف.
 - زيادة معرفتهم بعالم العمل والفرص المهنية.
 - إكسابهم الخبرة العملية في مهارات الاتصال.
 - إكسابهم القدرة على التفكير النقدي^(٢).
 - تخفيف عبء عملية التعلم عن المعلمين.
 - التحسين الجيد للمدرسة من خلال زيادة مشاركة المجتمع في المدرسة.
 - الاتصال بنماذج قد لا تكون موجودة في المجتمع المحلي.
 - إمداد الطلاب بالنصح والإرشاد بسرعة ويسر^(٣).
- ومن ثم يتاح للطلاب فرص الاتصال بنماذج موجودة في البيئة المحلية والخارجية مما يساعد على جعل المدرسة منظمة مفتوحة على العالم الخارجي، بالإضافة إلى أنها تتيح للطلاب الفرصة لتنمية قدراتهم الابتكارية.

ولنجاح هذه الطريقة فإن هناك العديد من الأساسيات التي يجب توافرها وهي:^(٤)

- توافر أجهزة كمبيوتر، وأن تكون متاحة للاستخدام.

(1) U.S. Department Of Education, Advanced Placement Courses Online, (California: U.S Department Of Education, 2000), Pp. 59-60.

(2) The Classroom Mentorship Program (<http://www.aes.ucdavis.edu/outreach/univout/programs/mentor.html>).

(3) Newsame J., Telementoring: Benefits For The Students, (http://www.fsus.fsu.edu/m2000/telemento.ring2_files/frame.htm).

(4) J.New Same and Hardee Sr. High, Keys To Successful Telementoring, (<http://www.Fsus.Fsu.edu/m2000/kst.html>).

- استخدام الطلاب الشبكة بكفاءة.

- أن يكون الجدول المدرسي يسمح بعمليات الاتصال.

- توافر أجهزة الطباعة.

- عمل تقييم للطلاب كل فترة للتأكد من درجة الاستفادة من هذه البرامج المتاحة.

ومما سبق نجد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعد حجر الأساس في إنجاح هذه الطريقة، ولذلك تسعى الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى إقامة بنية تحتية سليمة، إيماناً منها بأهمية التكنولوجيا الحديثة في إنجاح العملية التعليمية.

وقد قامت العديد من المقاطعات في الولايات المتحدة بالاشتراك في هذه البرامج التي يعدها الخبير الإلكتروني، والتي كان منها مقاطعة كاليفورنيا، والتي قامت بإنشاء المركز الدولي للإرشاد عن بعد (The International Telementor center ITC)، والذي تم إنشاؤه عام ١٩٩٥، ويقوم بعمل اتصالات بين المعلمين وخبراء في كافة المجالات لإمداد الطلاب بكافة الخدمات التعليمية التي يحتاجونها^(١)، وكذلك مقاطعة هاردي، فقد أقامت برنامج مدارس هاردي الثانوية Hardy high schools الذي يعد فرصة حقيقية لمدارس مقاطعة هاردي الريفية كما يتيح اتصال الطلبة بخمسة عشر خبير عبر شبكة الإنترنت، وقد قامت جامعة كلورادو (Colorado) بتطوير هذا البرنامج ووضع موقع له على شبكة الإنترنت <http://www.telementor-org.hp>، والذي يوضح فيه للطلاب كيفية المشاركة والاستفادة من هذا الموقع وكيفية الاتصال بالخبراء؛ حيث إن الاتصال يكون بالصوت والصورة أو عبر الوثائق الكتابية، وقد شارك في هذا الموقع منذ إنشائه عام ١٩٩٩ حوالي ١.٣٠٠ طالب من المدارس الإعدادية والثانوية^(٢).

ويتضح مما سبق أن الخبير الإلكتروني يمكن أن يكون طريقه فعالة وخاصة لطلاب المرحلة الثانوية، والذين هم في حاجة دائمة إلى تنمية مهاراتهم المهنية والحياتية ويحتاجون دائماً إلى النصح والإرشاد ولاسيما من خبراء في شتى المجالات يساعدهم على مواجهة كافة التحديات التي يواجهونها والتي يحتاجون فيها إلى خبرة كبيرة للتغلب عليها.

(1) International Telementor center (<http://www.telementor.org>).

(2) Telementoring Summary (<http://www.Fsus.Fsu.edu/m2000/telementoringsum.html>)

د- التدريب داخل المدرسة للطلاب:

School – Based Training for Students

بعد نجاح وحدة التدريب داخل المدرسة للمعلمين، توجهت مقترحات الخبراء نحو إنشاء وحدة تدريب داخل المدرسة للطلاب، كأحد الأساليب الجديدة التي تساعد على نموهم المعرفي وإكسابهم كافة مهارات التعلم مدى الحياة، والنجاح في سوق العمل والحياة الشخصية والمهنية، وتقوم هذه الوحدة على فكرة التعلم المتمركز حول المدرسة school- based-learning، حيث تُقدم للطلاب برامج تدريبية غير تقليدية تساعد على التفكير والتحليل والتنمية وإعدادهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين⁽¹⁾.

وفي دراسة استطلاعية قامت بها وحدة البحث والذكاء بوزارة التربية والتعليم بسكتلاندا على عينة عشوائية من تلاميذ المدارس، أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه يمكن الاستفادة من وحدة التدريب داخل المدرسة في تدريب الطلاب، وأن نجاح هذه الوحدة يتطلب توافر ما يلي:

- قضاء الطلاب وقتاً أطول داخل المدرسة.
- الإعداد الجيد للبرامج التدريبية التي تقدم للطلاب، والتي تكسبهم المهارات الحياتية والمهنية المطلوبة من خلال المراكز التدريبية المتخصصة.
- إمداد الإدارة المدرسية هذه الوحدة بمعلمين يكونون بمثابة مرشدين للطلاب مع تركيز الإدارة على التدريب والتهيئة الجيدة لهؤلاء المعلمين لقيامهم بهذا الدور بفاعلية.
- الاتجاه نحو المزيد من الشراكات: سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات للإعداد الجيد للمعلمين (المرشدين)، أو مع المنظمات الأخرى لتنفيذ هذه الوحدة ومدتها بالعديد من الخبرات، مما يجعل هذه الوحدة مفتوحة على البيئة المحيطة ومعرفة متطلباتها⁽²⁾.
- توفير بنية تحتية سليمة تمكن المدرسة من إنشاء شبكة عمل "Network"، والتي يعد إنشاؤها أمراً ضرورياً لربط الوحدة بغيرها من الوحدات في المدارس المجاورة، حيث إن هذا الاتصال يزيد من كفاءة وفعالية هذه الوحدة⁽³⁾.

(1) Center for Enhanced learning & Teaching, School-Based-Training For Student, (Australia:

Center For Enhanced Learning & Teaching, 2002), P.1.(<http://www.Celf.ust.hk/Steach/Steacho2.htm>).

(2) Scottish Council For Research, Towards More School Based Training, (Scottish: Research And Intelligence Unit, N.Y), Pp.7-9.

(3) Dental Schools, Community-Based-Training, 25 June, 2003, P.1 (<http://.uthscsa.edu/educprog/deondsc.html>).

ومما سبق نجد أن نجاح هذه الطريقة يتطلب قيام الإدارة المدرسية بإعادة هيكلة الوقت داخل المدرسة لإمداد الطلاب بالوقت الكافي لتدعيمهم وإعطائهم الفرصة لممارسة الأدوار المختلفة داخل هذه الوحدة والاتصال بالوحدات الأخرى في المدارس، بالإضافة إلى توفير المعلمين ذوي الخبرة ممن لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، مع الإعداد الجيد لهم.

وتعود هذه الوحدة على الطلاب بالعديد من الفوائد، ومنها:

- الخبرة المدرسية: حيث يقضي الطلاب وقتاً كبيراً في هذه الوحدة يكسبهم العديد من المهارات التعليمية الناجحة والتي تساعدهم في مواصلة تعليمهم الجامعي⁽¹⁾.

- تنمية الجانب المعرفي لديهم: فتواجه المعلمين المرشدين والاستعانة بالخبراء داخل هذه الوحدة يكون له دوراً فاعلاً في إمداد الطلاب بالنصح والخبرة والإرشاد في كافة المجالات العلمية والحياتية، بالإضافة إلى قيامهم بعرض التغيرات التي تحدث في المنهج وعرض الإستراتيجيات الجديدة في التدريس والتعرف على مقترحاتهم، مما يحد من اتجاهاتهم السلبيّة وينعكس بصورة مباشرة على تحسين سلوكهم⁽²⁾.

- اكتسابهم العديد من المهارات من خلال البرامج التي تعدها جهات تدريبية متخصصة يشترك فيها بعض رجال المهن والأعمال والتي منها:

* مهارات إدارة المسار الوظيفي Career Management skills : ويتم إكسابهم هذه المهارات من خلال إشراك أصحاب المهن والأعمال في دورات تدريبية تنمي لدى الطلاب قدرات التوظيف مدى الحياة، والوعي الذاتي في صنع القرارات المهنية، والتعرف على الفرص المهنية التي تكون متاحة لديهم⁽³⁾.

* مهارات القيادة والفريق Team & Leadership Skills: ويتم اكتسابها من خلال المعلمين الذين يقومون بتحفيز الطلاب على قيادة الفريق والعمل داخل سباق فرق حل المشكلات، والذي يستدعي قيام المعلمين بشرح النظريات

(1) Abowitz Knight And Others , Op.Cit,P.66.

(2) Scottish Council For Research, Op.Cit, P.10.

(3) Center For Enhanced Learning & Teaching, Career Management Skills Op.Cit, (http://www.celt,hk/stud/stuudo1_006.htm).

والممارسات العملية لمدخل التعلم المتمركز حول المشكلات-Problem-based-learning والذي يساعد الطلاب على تحقيق التنمية الذاتية لهم⁽¹⁾.

* مهارات الاتصال متعدد الوسائط: Multimedia Communication skills والتي يتم اكتسابها من خلال مشاركة الطلاب في ورش العمل على شبكة الـ "Web"، بالإضافة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الأخرى المتعددة (التليفزيون – التليغراف... إلخ)، والتي تعزز مهارات التفكير النقدي لديهم، وإمدادهم بالفرص للتعرف على البرمجيات المختلفة⁽²⁾.

ويتضح مما سبق أن تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة من أجل الطالب تساعد على تنمية الجانب المعرفي لديه وتجعله أكثر إقبالا على المدرسة ورغبة في التعليم، حيث إنهم يشعرون بجو آمن يارسون فيه أدوارًا جديدة تشعرهم بأنهم يحاكون الكبار، وخاصة أن المرحلة الإعدادية والثانوية يجب أن تلعب المدرسة في حياة الطلاب دورًا فعالاً لجذب الطلاب إليها وتبني إستراتيجيات جديدة تعود بالنفع عليهم، سواء فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي أو الجانب الشخصي مما يساعد المدرسة على تحقيق رؤيتها الموضوعية بنجاح.

ويتضح من المحور السابق المتعلق بالعناصر البشرية وطرق تنميتهم أن طرق تنمية الإدارة المدرسية تمكنهم من تنمية الإبداع في مدارسهم، حيث إنها تساعدهم على تفجير الطاقات والقدرات الابتكارية لهم.

كما أن توافر إدارة مدرسية مبدعة مؤمنة بكل ما هو جديد وقادرة على التجديد المستمر، ليس فقط في قدراتهم ومعارفهم، ولكن أيضًا قادرة على تحفيز المعلمين لتبني طرق تعلم تجعل التنمية المهنية جزءًا من حياتهم اليومية، مما يحقق التحسن المستمر في أدائهم، وتجعلهم على صلة بالخبراء خارج المدرسة في شتى المجالات، مما يتيح لهم التوجه نحو الممارسات الجديدة والمبتكرة، والتخلي عن الممارسات القديمة في العمل الذي يكون له أثره الواضح والإيجابي على الطالب وعلى العملية التعليمية بأكملها، كما أن هذه الإدارة المبدعة تستطيع تطبيق بعض الأساليب والطرق المتعلقة بالطلاب التي لا تنمي لديهم

(1) Center For Enhanced Learning & Teaching, Team And Leadership Skills, Op.Cit,

(http://www.celt.ust.hk/stud/stud01_004.htm).

(2) Center For Enhanced Learning & Teaching, Multimedia Communication Skills, Op.Cit, (http://cell.usthk/stud/stud01_005.htm).

الجانب المعرفي فقط، ولكنها تربطهم بسوق العمل من خلال تنمية المهارات المهنية لديهم وربطها بالجانب الأكاديمي، بالإضافة إلى أن هذه الطرق تساعدهم على تنمية الجوانب الشخصية الأخرى والتي تساعد على تكوين الشخصية القوية لدى الطلاب القادرة على مواجهة تحديات الألفية الجديدة، بجانب تنمية مهارات التفكير النقدي لديهم وتحقيق التنمية الذاتية لهم وتحفيزهم على البحث بصفة مستمرة.

ثانياً: العناصر المادية:

وتتمثل فيما يلي:

أ- نظم الاتصال والمعلومات:

Information and communication systems

يعد الاتصال أحد المحددات المهمة لإنجاح وتدعيم بيئة التخطيط الإستراتيجي للمدرسة، حيث يسعى القائد الإداري المبدع دائماً لإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مفتوحة *Open Communication channel* نقية وصادقة تربط وحدات التنظيم بموقعه، وتسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم، مما يمكنه من سرعة تذليل المعوقات التي تتعرض لها المنظمة، كما تمتد هذه القنوات خارج التنظيم للاتصال بالمنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها^(١).

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً مهماً في توفير مثل هذه القنوات، حيث تتخذ العديد من السبل لتيسير الاتصال ومنها ما يلي:

- سياسة الباب المفتوح: وتنتج هذه السياسة الفرص لأي موظف لتقديم شكواه إلى الإدارة، وهذا يساعد الموظفين على حل مشكلاتهم، بالإضافة لتعزيز فاعلية الاتصال الصاعد.

- مقابلات الأحاديث المفتوحة: والتي يجتمع فيها أعضاء الإدارة مع فرد أو أكثر من العاملين داخل التنظيم، يجيب فيها المدير على الأسئلة والمقترحات الشخصية والأفكار التي يقدمها العاملين^(٢).

(١) عطية حسين الأفندي، مبادئ الإدارة، (القاهرة: دار الكتب، ٢٠٠٢)، ص ١٥٦.

(٢) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: بدون، ١٩٩٩)، ص ٣٥٣.

- صندوق الشكاوى والمقترحات: وهو صندوق يلقي فيه العاملين بالشكاوى التي تعوق قيامهم عن العمل بفاعلية، كما أنهم يلقون فيه بالأفكار والمقترحات وفي حالة تحقيق الإدارة بجدية أي مقترح أو فكرة فإن عليه القيام بتجريب هذا المقترح ولو بشكل مصغر، ومكافأة الموظف المبتكر على اجتهاداته وأساليبه المتميزة في العمل، والتي أدت إلى تحسين أداء المنظمة^(١).

بالإضافة إلى السبل السابقة فإنه يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، وذلك لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم من خلال:

- البريد الإلكتروني E-mail: وذلك لتذكرة الأفراد ببعض النقاط المهمة وإبلاغهم ببعض المهام، وإطلاعهم على بعض القرارات.

- استخدام التليفون: ويعد وسيلة مهمة ويعتمد على المهارات الإدارية في توصيل الأوامر والمقترحات بسرعة وبوضوح والحصول على معلومات مرتدة في نفس الوقت^(٢).

- شبكة العمل "Network": وقد تستخدم للاتصال المركزي "Centralized Network"، أي الاتصال يكون داخل التنظيم إما فردياً أو جماعياً لتبادل المعلومات، وقد يكون لا مركزياً "Decentralized Network" حيث يتبادل فيه الأفراد العاملون المعلومات داخل وخارج التنظيم مما يساعد إيجاد حلول سريعة للمشكلات المعقدة^(٣).

ويتضح مما سبق أهمية توافر قنوات اتصال جيدة في تهيئة البيئة الداعمة للتخطيط الإستراتيجي للمدرسة، حيث إنها تساعد على سرعة تبادل المعلومات من خلال خطوط الاتصال الرأسية والأفقية، كما إنها محدد مهم من محددات إنجاح بعض طرق التخطيط الإستراتيجي، والتي يلعب الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية دوراً مهماً فيها مثل التعلم الإلكتروني والخبير الإلكتروني والتي يكون الاتصال فيها عبر شبكة الويب، ومدارس التنمية المهنية والتي يكون الاتصال فيها من خلال شبكة العمل، مما يكون له أثر مباشر في

(١) عبد الله المهدي: طريقك نحو قيادة المستقبل (<http://www.mmsec.com/creative.est.htm>)

(1) **Richard L. Daft And Raymond A. Noe**, Organizational Behavior, (San Diego: Harcourt, Inc., 2001), Pp. 316-317.

(2) **Bannie Binkert**, Contemporary Business Communication, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998), Pp. 90-95.

تحقيق التنمية المهنية للمعلمين والطلاب، وتلعب القيادة المبدعة دورا في توفير قنوات الاتصال الجيدة التي لا تسهم فقط في تحقيق تنمية الطلاب والمعلمين، ولكن تسهم في مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة والتعرف على المقترحات المبتكرة لهذه الأطراف.

وبجانب نظم الاتصال فإن هناك نظم المعلومات الإدارية، والتي تعد كذلك أحد المتطلبات الأساسية في إنجاح التخطيط الإستراتيجي للمدرسة؛ لما تقوم به من تخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عملية صنع القرار والرقابة داخل المنظمة ومساعدة المدير والعاملين في تحليل المشكلات وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة، لأنها تحتوي على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة^(١).

وتشمل المعلومات التي يتم بها تدعيم هذه النظم، معلومات عن البيئة الخارجية والتي تتمثل في سوق العمل، المنافسين، المساهمين، أصحاب الأعمال، ومعلومات عن البيئة الداخلية وما تشمله من معلمين وتلاميذ وتشريعات وقوانين ولوائح وقواعد، محتويات المدرسة المادية، جميع العاملين في المدرسة ومؤهلاتهم ووظائفهم، معلومات عن الممارسات الناجحة التي حدثت في المدارس الأخرى أو قطاع الأعمال، ومعلومات إدارية تتصل بالتخطيط والتنظيم والرقابة^(٢).

وبناء على ما سبق؛ فإن المعلومات التي تقوم هذه النظم بجمعها وتخزينها، وبالتالي تحليلها، تساعد الإدارة المدرسية والفريق المشترك في وضع الرؤية في التعرف على مواطن الضعف والقوة في المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات المتاحة لها في البيئة الخارجية وإمكانية الاستفادة من هذه الفرص لمواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة، وبالتالي تعد أحد الدعامات المهمة في إنجاح الخطة الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها.

وتتضح أهمية هذه النظم في أنها تساعد على القيام بما يلي:^(٣)

- الوصول إلى مصادر المعرفة الأصلية وتوظيفها لحل المشكلات.

(1) **Stephen Haag And Others**, Management Information Systems For The Information Age, (San Francisco: Irwin/Mcgraw-Hill, 1998), P.20.

(٢) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨)، ص ص ١٩٤-١٩٧.

(٣) وداد محمد الجودر، "نظم المعلومات في العملية التربوية"، مجلة التربية (البحرين)، السنة السادسة، العدد

السابع، يناير ٢٠٠٣، ص ١٤٥.

- القدرة على الاختيار من بين البدائل في هذا العالم المتغير الزاخر بالاحتمالات.
- تغيير أدوار المعلم من مجرد الملقين إلى دور الموجه المشارك، والطالب من دور المتلقي إلى دور الباحث.
- الانتقال من التعلم الموجه إلى التعلم الذاتي وهو الطريق الذي يوصل للثروة المعلوماتية.
- تحديد ووضع إستراتيجية المنظمة.
- الإسراع بالعمليات الإدارية والوظيفية على كافة المستويات.
- اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية.

هذا ويتكون نظام المعلومات الأم في المنظمة من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات في مجالات مختلفة، وسوف نستعرض في السطور التالية بعض من هذه النظم، والتي يكون لها دعم كبير في التخطيط الإستراتيجي للمدرسة ودورًا كبيرًا في تحقيقه:

- نظم التقارير الإدارية *Management Reporting systems*: وهي نظم تهدف إلى إمداد الإدارة بتقارير عن أداء العاملين، ويقوم بمثلها العامل من خلال الحاسب الآلي، وهي بذلك تساعد الإدارة في الحصول على معلومات داخلية عن منظماتهم، وتكون في الوقت نفسه سهلة التداول، وهي في العادة تقارير شهرية⁽¹⁾.

- نظم المعرفة *Knowledge systems*: وهي التي تمد المنظمة بالمعرفة، والعاملين بالمعلومات التي يحتاجونها، ويكون الهدف من هذه النظم هو مساعدة المنظمة لدمج معرفة جديدة في الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحسين جودة أدائهم، وإمدادهم بالدعم المهني اللازم لهم⁽²⁾.

- نظم المعلومات الإستراتيجية *Strategic information systems*: وهي نظم مبنية على الحاسب الآلي، وتستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة، وعادة ما يتعدى هذا النوع حدود المنظمة ليشمل معلومات عن العملاء وسوق العمل

(1) Vladimir Zwass, Foundations Of Information Systems, (San Francisco: Mcgraw-Hill, 1998), P. 65.

(2) Kenneth C. Laudon & Jane, P. Laudon, Management Information Systems, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), Pp39-40.

والمستهلكين، ولهذا تعتبر استخدام شبكة المعلومات جوهر تطبيق هذه النظم، كما أن التغذية الراجعة للوضع الحالي والمستقبلي للأعمال المنافسة يساعد في وضع الخطة الإستراتيجية المناسبة للمنظمة^(١).

- النظم الخبيرة *Experts systems*: وهي نظم مبنية على الحاسب الآلي، لتقديم النصح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين، وتتكون هذه النظم من أجزاء متفاعلة مع بعضها، ويقوم المستخدم بإدخال البيانات والمعلومات للنظام الخبير، قاعدة المعرفة اللازمة لحل المشكلة أو المشكلات داخل المنظمة، آلة الاستدلال التي تستخدم لانتقاء المعرفة المناسبة لحل المشكلة موضوع الدراسة، آلة التطوير، وهي مجموعة لغات البرمجة والنظم الخبيرة الجاهزة اللازمة لبناء هذه النظم.^(٢)

- نظم دعم القرارات *Decision support systems*: وهي نظم تساعد المديرين على اتخاذ قرارات غير متكررة، وهي تعتمد على ما تنتجه الأنظمة الأخرى، وكذلك على معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات؛ حيث إنها تمد المديرين بالبدائل المقترحة للعديد من القرارات، ولكنها لا تسهم في اختيار القرار النهائي.^(٣)

- نظم معلومات التمويل *Financing Information System*: والتي تساعد على توفير المعلومات التي تمكن المنظمة من التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية للمنظمة، وتقييم مصادر الأموال الواردة والرقابة المالية، وذلك لترجمة الأهداف الرسمية إلى أهداف تشغيلية يسعى المدراء لتحقيقها ومراقبة تنفيذها.^(٤)

(1) Wedy Ribson, Strategic Management And Information Systems, (London: PIT Man, 1997), P. 83.

(2) Dally Palmer And Margaret Weaver, Information Management, (Oxford: Butter Woruth, 1998), P. 56

(٣) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ٦.

(٤) علاء عبد الرازق السالمي، نظم إدارة المعلومات، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ص

وبذلك نجد أن توافر نظم معلومات جيدة بالمدرسة يساعد على إقامة وبناء المجتمع المعرفي الذي يسعى بالتخطيط الإستراتيجي للمدرسة نحو تحقيقه حيث إن إقامة هذا المجتمع يكتنفه العديد من الصعوبات؛ سواء المتعلقة بتبادل المعرفة الجديدة والمستمرة، أو المتعلقة بظهور مشكلات تعوق إقامته، سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بأمور حالية أو مشكلات مع البيئة الخارجية وأخرى تتعلق بتنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة من قبل المدرسة، ومن هنا يلعب نظام المعلومات دورًا مهمًا في مواجهة هذه التحديات، حيث يساعد نظام المعلومات الأم على توفير المعلومات التنافسية عن البيئة المحيطة والتي تُمكن الإدارة مع الفريق المدرسي من وضع رؤية إستراتيجية شاملة للوضع الحالي والمستقبلي، كما إنه من خلال النظم الفرعية يمكن إنجاح الأهداف الإستراتيجية الموضوعة؛ حيث تستفيد الإدارة المدرسية من نظم المعرفة التي تساعد على إطلاق القدرات الإبداعية لديها، والتي تنعكس على التحسينات المستمرة التي تقوم بها المدرسة، وكذلك نظم دعم القرارات التي تمكنهم من وضع الخطة الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة، بالإضافة إلى نظم المعلومات الخبيرة التي تدعمها بحلول كثيرة للعديد من المشكلات التي تتعرض لها الإدارة عند تطبيق إستراتيجية أو ممارسة جديدة، وتعود كذلك هذه النظم بالفائدة على المعلمين؛ حيث إن نظم المعرفة يمكن أن تمد المعلمين بالمعرفة عن إستراتيجيات التعلم الجديدة، والتي تحقق النمو المستمر لهم، كما أن نظم المعلومات الإستراتيجية تمكنهم من وضع الخطة الإستراتيجية بناء على المعلومات التي تحصل الإدارة عليها من خلالها، ونظم التمويل والتي تساعدهم على التنبؤ بالأمور المالية للمدرسة واتخاذ القرارات بشأنها.

ب- توفير الموارد المالية:

إن التخطيط الإستراتيجي للمدرسة غالبًا ما يقابله نقص ومحدودية الموارد المالية والتي تعوق إنجاحه، ومن ثم نادى الكثير من المربين والباحثين بأهمية نقل سلطة إعداد الميزانية إلى المدرسة وهو ما يعرف بـ "School Based-Budgeting" (SBB): المدرسة المتحكمة في الميزانية) حيث إن الميزانية المتمركزة حول المدرسة تعطي مجلس الإدارة المدرسي المزيد من التحكم والمرونة في استخدام الموارد المتاحة وحسن استغلالها لتحسين مستوى أداء الطالب، وتصميم برامج تنمية مبتكرة، والتوصل إلى حلول فعالة للمشكلات⁽¹⁾، وبذلك نجد أن "SBB" لا تعني خفض التكاليف، وإنما تعني: تحسين

(1) Margated E Goetz And Allan Odden, School- Based-Financing, (California: Crown Press, Inc., 1999), P.4.

إنتاجية المدرسة من خلال تبادل السلطة والمسئولية في النواحي المالية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وما يستتبعه، بأن تكون المدرسة هي وحدة اتخاذ القرارات لتحديد بنود الميزانية وكيف يتم إنفاقها⁽¹⁾.

ويتضح مما سبق أن "SBB" قد منحت مجلس الإدارة المدرسي المزيد من السلطات للتحكم في الميزانية وإعادة توزيع بنودها وتوجيهها نحو تحسين مستوى أداء الطالب، مما يزيد من الفاعلية التنظيمية والإنتاجية للمدرسة، ويجعل الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات هي الأقرب إلى الطالب.

وتسعى "SBB" دائماً إلى توجيه الموارد المالية لمقابلة احتياجات الطلاب؛ حيث يكون للإدارة المدرسية الحرية في تعيين جزء من المدرسين وقتاً كاملاً وجزء آخر بعض الوقت، وذلك بالنسبة للمواد التي يكون بها عجز، كما يرتبط الأجر دائماً بالأداء، وهو ما يعرف بالأجر المتمركز حول الأداء "Performance-based-budgeting" مما يساعد على تحسين أداء المعلمين؛ حيث تقوم الإدارة المدرسية بوضع معايير للأداء، ويسعى الجميع للالتزام بها، مما ينتج عنه ليس فقط تحسين مستوى أداء العمل للمعلمين، ولكن مستوى الأداء المدرسي ككل⁽²⁾.

ويقع على الإدارة المدرسية مع بعض أعضاء المجتمع المدرسي مسئولية ما يلي:

- * تحديد معايير واضحة لتعلم الطلاب.
- * توضيح الإستراتيجية التعليمية لجميع الطلاب وكيفية مقابلة هذه المعايير.
- * تحديد الموارد والسياسات والممارسات التي تحقق هذه الإستراتيجية⁽³⁾.
- * تحديد أبعاد الأداء، والمشمول على مدى إنجاز الطالب، معدل الدرجات، معدل الرسوب، اتجاهاتهم..... إلخ.
- * تعقب النتائج.

(1) Catherine Clark, Exploring Alternative For School-Based-Funding, (Texas: Texas Center For Educational Research, 1998), P.113. ([Http://Ww.Neces.Ed.Gov/Pubs 98/Clark.Pdf](http://Ww.Neces.Ed.Gov/Pubs 98/Clark.Pdf)).

(2) Debra Viadero, "School-Based-Budgeting Linked To Test-Score Gains", Education Week, Vol. 21, Issue 43, 2002, P. 12.

(3) Dorothy Siegel, Performance-Driven Budgeting, (New York: ERIC Clearing Houce On Educational Management, 2003). Pp 1-4.

* وضع هيكل للمكافآت؛ بحيث يختلف باختلاف ما تحقق من الأداء المطلوب⁽¹⁾.

وبتحليل ما سبق نجد أن ربط الأجر بالأداء يعد أحد الأساليب الفعالة للـ “SBB” التي تساعد نحو تحقيق مستويات الأداء المرغوب فيها وتحقيق النتائج المرجوة؛ حيث يسعى المعلمون وجميع العاملين نحو تحقيقه والوصول إلى المعايير الموضوعية في ظل نظام يتسم بالشفافية والوضوح في تحديد المعايير المرجوة والمكافآت الممنوحة.

إن ربط الأجر بالأداء يستتبعه تغيير هيكل المكافآت لتحقيق التحسين المستمر في مستوى إنجاز الطالب، حيث يتم ربط المكافآت بالنتائج المحققة، ومدى تحقيق المعايير الموضوعية، على أن تكون هناك شفافية وعلانية بالنسبة للمعلومات المتعلقة بهذه المكافآت بحيث يمكن الحصول عليها حتى تكون الفرص متاحة أمام الجميع⁽²⁾، وبذلك نرى أن الميزانية المتركزة حول المدرسة تسعى إلى تخفيض هيكل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من جانب، ومن جانب آخر تحقق مستوى الأداء المرغوب فيه للطلاب.

إن “SBB” تضع الطالب دائماً في المرحلة الأولى، حيث تقوم الإدارة التعليمية بالتعاون مع إدارة المدرسة فيما يلي⁽³⁾:

- وضع معايير لأداء الطالب.
- صنع القرارات على المستوى المدرسي.
- تدعيم برامج التنمية المهنية للعاملين داخل المدرسة.
- إقامة نظام محاسبي صارم على النتائج، هذا النظام يكون من خلال خطة محاسبية مدرسية للعاملين داخل المدرسة تضع معدل نتائج سنوي للمدرسة يتحقق من خلاله أداء الطالب، بالإضافة إلى أن هذا النظام يتيح علاوات للمعلمين وفريق العمل المدرسي الذي حقق أعلى أداء للمدرسة، كما أنه يدعم الأفراد ذوي مستوى الأداء المنخفض، وبهذه الطريقة فإن المدرسة تسعى إلى تحسين أداء جميع العاملين.

(1) Lawrence O. Picus And Allan R. Odden, School Finance: A Policy Perspective, (San Francisco: Mecraw Hill, 2000), P. 414.

(2) National Association Of Sate Board Of Education, “School-Based Financing”, Policy Update, Vol. 11, No. 7, 2002, P.2.

(3) Kathleen Ware And Others, “Creating Funding Equity Through Student-Based Budgeting”, Phi Delta Kappan, Vol. 85, No.2, Oct. 2003, P. 20.

وبجانب مشاركة الإدارة التعليمية وتعاونها مع المدرسة فإن الإدارة المركزية للتعليم بالوزارة تغير سياستها وممارستها من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- تحويل مسئولية التخطيط التعليمي والقرارات المالية إلى المدرسة.
- تكوين فريق تخطيط مدرسي يكون هو أساس صنع القرارات.
- وضع إطار وأدوات من أجل تخطيط تعليمي متمركز حول المدرسة.
- تنمية قدرات الإدارة المدرسية نحو صنع نظام عمل يقود الأداء.

وبتحليل ما سبق نجد أن الاستقلالية المالية تمكن الإدارة المدرسية المبدعة من إعادة توزيع بنود الميزانية لربط الأجر والمكافآت بالأداء، مما يساعد على تحقيق التحسين المستمر في الأداء المدرسي والوصول إلى المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة لتوفير البنود المالية من أجل إعداد الأنشطة وبرامج التنمية المهنية، كما أن نقل سلطة صنع القرارات على المستوى المدرسي يمكن الإدارة المدرسية من الاستفادة من شراكة الجامعات ومنظمات المجتمع في تحقيق التنمية المهنية اللازمة للعاملين سواء في النواحي المالية، من أجل الإعداد الجيد للميزانية، أو في النواحي المهنية لتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، وبذلك نرى أن الميزانية المتمركزة حول المدرسة تزيد من الفاعلية التنظيمية والإنتاجية للمدرسة كما أنها تتيح تعاون الإدارة التعليمية والوزارة مع المدرسة لتحقيق الرؤية الموضوعية.

ج- نظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة:

تسعى الإدارة المدرسية المبتكرة في الكثير من المدارس إلى تنمية العمل بداخلها من خلال فرق صغيرة توجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، هذه الفرق والتي يطلق عليها الفرق الموجهة ذاتياً self Directed Teams- والتي قد تطلق عليها بعض الأدبيات الفرق المدارة ذاتياً Self-Management teams، أو جماعات العمل المستقلة ذاتياً autonomous work groups، أو فرق الأداء المرتفع High performance teams - وهي فرق تقوم بما يلي:

- وضع مهام مستقبلية متكاملة.

- الاشتراك في صنع القرارات.

(1) Dorothy Siegel, Op.Cit, P.3.

- التنمية الذاتية لأعضائها^(١).

- حل المشكلات المرتبطة بالعمل.

- تصميم الكيفية التي يتم بها أداء الأعمال ووضع جدول زمني بها.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية^(٢).

ويكون لهذه الفرق قائد يتمتع بدرجة عالية من التحكم، كما تتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من الاستقلالية، بالإضافة إلى المحاسبية الشديدة على النتائج التي تتوصل لها، وتتفاعل هذه الفرق بصفة مستمرة مع العملاء المنافسين خارج المنظمة؛ حيث إن لديهم سلطة خارجية تمكنهم من الحصول على المعلومات الإستراتيجية التي تساعدهم على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وتنظيم وتحديد المهام والأعمال التي يقوم بها الفريق على ضوء هذه الرؤية^(٣)، ويساعدها على ذلك مشاركة جميع الأطراف المعنية والطلاب - المعلمين - أعضاء من المجتمع الخارجي ورجال الأعمال، حيث تسعى هذه الفرق لتهيئة المناخ الملائم والمحفز للمشاركة^(٤).

وبتحليل ما سبق نجد أن فرق العمل الموجه ذاتياً تستطيع أن تحقق الأهداف المرجوة حيث تتاح لدى أعضائها الفرصة لتبادل الآراء والمقترحات وتبني ممارسات تدريس وتعلم جديدة تقود المدرسة نحو المستقبل المنشود، كما تتيح للأفراد التعاون والتبادل، مما يحثهم على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لديهم؛ حيث إن أفضل الإبداعات لا تنطلق في الغالب من الشخص بمفرده ولكن تكون من خلال مشاركة الآخرين.

ويتطلب إنجاز الأعمال داخل هذه الفرق استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والتي تمكّن الإدارة المدرسية من إعداد المكاتبات والقرارات، الاتصال بين الإدارات والوزارة، اتخاذ القرارات وعرضها ونشرها بسرعة، بالإضافة إلى سرعة عقد الاجتماعات ووضع الجداول المدرسية والتدريب عليها وغيرها من الأعمال، والتي يتطلب سرعة إنجازها استخدام التكنولوجيا الحديثة^(٥).

(1) Gary Dessler Human Resource Management, (Florida: Prentice Hall International, Inc., 2000), P. 304.

(2) Susan Albers, Self -Managing Teams, (Ed) Cary L.Cooper & Chris Argyris, The Concise Blackwell Encyclopedia Of Management , Op.Cit, P. 593.

(3) Greg L. Stewart And Others, Teamwork And Group Dynamics, (Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 1999), Pp. 34-36.

(4) Bob Jeffrey And Peter Woods, The Creative School, (London: Routledge Flamer, 2003), Pp. 126-127.

(٥) الغريب زاهر إسماعيل، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١)، ص ٣٢٢.

وبجانب استخدام الإدارة المدرسية للكمبيوتر لإنجاز أعمالها فإنها تقوم بتحفيز المعلمين والطلاب على استخدامه خاصة ونحن بصدد ثورة تكنولوجية تتطلب استخدام الكمبيوتر في شتى المجالات، ليس فقط لإنجاز العمل ولكن لاكتساب المعرفة المستمرة في ظل مجتمع يركز بالدرجة الأولى على عمالة المعرفة، لذلك فإن محور أمية الكمبيوتر Computer Literacy يعد أحد المحددات الأساسية التي تسعى القيادة المدرسية المبدعة داخل المدرسة لتحقيقه من إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، حيث إن التنور الكمبيوترى يتمثل في امتلاك مهارات الفهم الأساسية للكمبيوتر، وكيف يمكن استخدامه كمورد، وفهم البرامج الخاصة به، Software ومكوناته الأساسية Hardware، وأخلاقيات استخدامه.

إن امتلاك المعلمين لمهارات استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر، تمكنهم من تبني أساليب وطرق جديدة في التدريس، وهو ما تزايد الطلب عليه خلال العقدین الأخيرین من أولياء الأمور ورجال الأعمال والمجتمع، ويتطلب ذلك الإعداد والتدريب الجيد للمعلمين، حيث إن هناك مواقع على شبكة الإنترنت تعزز تبادل المعرفة التكنولوجية بين المعلمين عن أهمية استخدام الكمبيوتر وكيفية استخدامه داخل الفصل، ومن هذه المواقع www.21ct.org، بالإضافة إلى دورات تؤخذ عبر "online" من خلال الموقع الآتي: www.nekesc.org/Kids/21_tea.Html والتي توضح أهمية التكنولوجيا وكيفية استخدامها لإعداد معلم القرن الواحد والعشرين⁽¹⁾.

ويتضح مما سبق أهمية امتلاك المعلمين للكفايات التكنولوجية للتفاعل مع الكمبيوتر وبرمجياته المختلفة، وتلعب القيادة المدرسية المتميزة دوراً مهماً في تحفيز المعلمين على استخدام الكمبيوتر داخل الفصل، حيث إن المدير المتفهم لأهمية الكمبيوتر في التعلم يمثل دعماً إضافياً لتحفيز المعلمين على استخدامه.

وبالإضافة إلى أهمية امتلاك المعلمين لكفايات استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر، فإن امتلاك الطالب لهذه الكفايات يجعله قادراً على مواجهة تحديات سوق العمل، حيث إن هذه الكفايات تساعد على ما يلي⁽²⁾:

(1) Cathy Areu Jones, "When Teacher's Computer Literacy Doesn't Go For Enough", Education Digest, Vol. 67, Issue 2, Oct. 2001, P. 57.

(2) Joseph M. Mccade, "Technology Education And Computer Literacy", Technology Teacher, Vol. 61, Issue 2, Oct. 2001, P.9.

- تدعيم التعلم مدى الحياة.
- تمكين الطلاب من التفاعل مع نظرائهم والخبراء.
- جمع المعلومات التي يحتاجونها من مصادر مختلفة.
- تعزيز التعلم وتنمية الإبداع.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة.

ونظرًا لهذه الأهمية فقد قدم السوق الأوروبي رخصة دولية للكمبيوتر "ICDL" "International Computer Driving License" هذه الرخصة تم الموافقة عليها من قبل العديد من الوكالات الدولية والمؤسسات التعليمية والصناعية، حيث تم منح هذه الشهادة منذ عام ١٩٩٧ في ٥٠ دولة، ويتطلب الحصول عليها اجتياز الفرد (معلم/ طالب) برنامج تدريبي تم وضعه بناء على المعايير العالمية لمحو الأمية الكمبيوترية، حيث تقوّم هذه الرخصة الطالب للعالمية، وتمكن المعلم من الوصول إلى المعايير العالمية لمهارات تكنولوجيا المعلومات^(١).

وبذلك نجد أن هذه الرخصة تجعل الأفراد (معلم/ طالب) على دراية كافية بالكمبيوتر واستخدام الإنترنت، مما يساعدهم على التنافس في مجال الأعمال اليوم واندماجهم فيه، ولا يعد التنور الكمبيوترية مهم بالنسبة للمعلمين والطلاب فقط، ولكن كذلك بالنسبة لأولياء الأمور، وخاصة أنهم يلعبون دوراً مهماً في نجاح العملية التعليمية، لذلك فإن على الإدارة المدرسية إدراك ذلك وإعداد دورات تدريبية لهم، كما حدث في مدرسة "Trujillo" بولاية شيكاغو حيث أعدت الإدارة المدرسية بالمدرسة جدولاً لتدريب أولياء الأمور على كيفية استخدام الكمبيوتر لمدة ستة أسابيع بواقع ٣ ساعات أسبوعياً، حيث إن امتلاك أولياء الأمور لهذه المهارات تجعلهم على اتصال دائم بالمدرسة وتقديم آرائهم ومقترحاتهم بصفة دائمة عبر شبكة الإنترنت، وتدعيم استخدام المعلمين الكمبيوترية داخل الفصل، والتعرف على النتائج التي حققتها المدرسة والمشاركة في تقييم هذه النتائج، وبذلك نجد أن الكمبيوتر يعد بمثابة الجسر بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع^(٢).

(1) Nancy Csapo, "Certification Of Computer Literacy", T.H.E Journal, Vol. 30, Issue 1, Aug 2002, Pp. 46, 2.

(2) Chem Jie OI., "Using Computer Technology To Bridge School And Community", Phi Delta Kappan, Vol. 85, Issue 3, Nov. 2003, Pp. 230, 232.

ونجد مما سبق أن التنور الكمبيوترى يعد من المهام الأساسية التي تسعى القيادة المدرسية المبدعة لتحقيقها داخل بيئة العمل لاقتناعها التام بأهمية التكنولوجيا في إحراز التقدم للقوى البشرية الموجودة داخل المدرسة، ومن هنا كان على الإدارة المدرسية تحفيز المعلمين والطلاب؛ بل وكذلك أولياء الأمور على امتلاك هذه التكنولوجيا، هذا بالإضافة إلى أن هذه التكنولوجيا يمكن من خلالها إنجاز بعض الإستراتيجيات مثل إستراتيجية التعلم الإلكتروني والخبر الإلكتروني.

ويتضح من المحور السابق المتعلق بالعناصر المادية مدى احتياج التخطيط الإستراتيجي للمدرسة لهذه العناصر، وأن توافر هذه العناصر يتوقف على الإدارة المدرسية المتوافرة بداخلها، ومدى اقتناعها بأهميتها سواء فيما يتعلق بنظم الاتصال التكنولوجية أو نظم المعلومات المختلفة ومدى قدرتها على إحداث التميز للمدرسة وإمدادها بالمعرفة والمعلومات المتجددة، وكذلك نظم وتقنية العمل وأهمية التكنولوجيا الحديثة في النهوض بالعملية التعليمية، وكذلك الاستقلالية المالية ومدى دورها في رفع أداء جميع العاملين، حيث إن ما سبق لا يمكن تحقيقه بالإدارة المدرسية التقليدية ولكنه يحتاج إلى إدارة متميزة لديها القدرة على الخروج عن التقليدية والمألوف لتوفير وتطبيق هذه العناصر بنجاح.

ثالثاً: العناصر المعنوية:

تلعب القيادة الإبداعية دورًا بارزاً في توفير بيئة إبداعية Creativity Society، فهي تعد أحد المتطلبات الأساسية لإنجاح التخطيط الإستراتيجي للمدرسة، حيث يكمن الهدف الأساسي من هذه البيئة في تهيئة الأفراد وتحفيزهم لإطلاق وتفجير القدرات والطاقات الإبداعية لديهم، ويتوقف نجاح هذه البيئة على قيام الإدارة المدرسية المبدعة بتوافر العديد من المحددات والتي منها ما يلي:

١- المناخ المدرسي الداعم للإبداع:

يواجه القادة التعليمية الكثير من العوائق والتحديات التي تواجه المدرسة والتي منها الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب، انخفاض الموارد المتاحة، ارتفاع تكلفة العمليات، وأهمية السرعة في تحقيق الإنجاز طالما تقدم خبرة تعليمية جيدة، لذلك فإن جودة البيئة الداخلية تعد عنصراً مهماً وتعتمد هذه الجودة على المناخ التنظيمي الموجود بها، حيث يرى البعض أن المناخ هو ذلك الذي يركز على علاقات وتفاعلات الموجودين

داخل وخارج المدرسة، من خلال إطار العمل الحالي الموجود بها، وان توافر مثل هذا المناخ الملائم يمكن من تحديد الوضع الذي عليه المدرسة، وما يجب أن تكون عليه، حيث إنه يمثل المدخل المدرسي لحل المشكلات، الثقة، الطموحات، والاتجاهات، وتوليد الأفكار الجيدة والجديدة⁽¹⁾.

وحيث إن المناخ المدرسي يؤثر على تفاعلات وعلاقات المعلمين بالإدارة، وبعض البعض وبالطلاب، ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور فإنه يعد أحد المحددات المهمة لتحقيق عملية التخطيط الإستراتيجي للمدرسة.

فالمناخ المدرسي الجيد يتيح لطلاب المرحلة الفرصة للإدلاء بمقترحاتهم وآرائهم، والتعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم الإيجابية والسلبية اتجاه البيئة المحيطة والمدرسة، والتي تمكن المعلمين من الحد من هذه المشاعر السلبية؛ حيث إن هدف المدرسة ليس فقط الوصول بالطلاب إلى المعايير الأكاديمية المطلوبة، ولكن أيضًا إعادة الثقة والاحترام إلى المدرسة، لبناء مواطن قادر على التعامل مع المجتمع بفاعلية وتحمل المسؤولية، ويكون أكثر انسجاماً مع مجتمعه⁽²⁾.

ويتضح مما سبق أن المناخ المدرسي الجيد والمفتوح يتيح للمعلمين وللطلاب تنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حل المشكلات المدرسية والتخطيط، والذي يولد لديهم إحساساً قوياً بالارتباط بالمدرسة، ويشعر طالب هذه المرحلة أنه عضو فاعل يمكن أن يأخذ بمقترحاته وآرائه.

ويساعد المناخ كذلك على إمداد المعلمين بفرص التنمية المستمرة، ذلك لأن شعور المعلمين بالأمان وتحقيق الأمن لطلابهم يحفزهم على تجريب طرق تدريس جديدة، كما أنها تتيح الفرصة لبعضهم بعقد دورات للآخرين لتبادل المعلومات والمعرفة⁽³⁾، ولا تقتصر البيئة الجيدة على علاقة المعلمين بعضهم البعض وطلابهم فقط؛ ولكن تشمل أيضًا علاقتهم بمدير المدرسة؛ والذي يتيح للمعلمين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من تبني ممارسات جديدة دون خوف من الفشل، والنظر إلى الفشل على أنه فرص للتعلم⁽⁴⁾.

(1) **Timoty J. Rafferty**, "School Climate And Teacher Attitudes Toward Upward Communication In Secondary School", American Secondary Education, Vol. 31, No.2, Spring 2003, Pp. 51-51.

(2) **Eurgene B. Edgar And Others**, Op.Cit, P. 231.

(3) **Marsha Owens**, "School Climate: The Missing Piece Of The School Safety Puzzle", Inside School Safety, Vol.4, No. 11, March 2000, Pp. 11-12.

(3) **Bob Farrace**, Op.Cit, P.4.

ويرتبط المناخ التنظيمي بالصحة التنظيمية Organizational Health، حيث ترتبط الصحة التنظيمية بالمناخ الصحي الذي يركز على التنمية المستمرة والتوسع في قدرات الموجودين (المعلم/ الإدارة/ الطلاب) وعلاقتهم المتداخلة الإيجابية بالإضافة إلى عمل علاقات طيبة مع المجتمع وأولياء الأمور^(١). هذه العلاقات تتمثل في مشاركة المجتمع وأولياء الأمور في تدعيم البرامج الموضوعية والسياسات والإجراءات، هذه المشاركة تلعب دوراً مهماً في تكوين مجتمع إيجابي لنجاح الطلاب وتحقيق معدل اتجاهات إيجابية عالية، وتقليل الاتجاهات السلبية، حيث إن المدرسة في سعيها لتحقيق ذلك، فإنها لا تحقق فقط رضا أولياء الأمور والمجتمع عن المدرسة، ولكن تحقق كذلك مزيداً من الفهم لما يدور داخل المدرسة^(٢).

وبتحليل ما سبق نجد أن المناخ المدرسي الجيد، هو ذلك المناخ الصحي الذي يتيح الفرصة للمشاركة الجادة للمجتمع وأولياء الأمور في العملية التعليمية، بالإضافة إلى أنه يهيئ تفجير الطاقات الإبداعية عند الأفراد، مما ينعكس في النهاية على تكوين طالب قادر على التفاعل مع التحديات الحالية والمستقبلية.

٢- تمكين العاملين: Empowerment workpeople

إن سعي الإدارة المدرسية لتحقيق الخطة الإستراتيجية الموضوعية والتي تتطلب تبني إستراتيجيات تعلم متميزة ومختلفة لتحقيق المخرجات المرجوة وتتطلب تمكين المعلمين وجميع الأطراف المعنية للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية، فتمكين العاملين هو الصيغة التي تردت مؤخراً بعد تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما استتبعه من التوجه نحو التنظيم المفلطح قليل المستويات^(٣).

حيث يعبر التمكين عن حصول الفرد على السلطة اللازمة للقيام بالمهام المكلف بها مع تحمله مسؤولياتها بشكل كامل^(٤)، حيث يعطي التمكين للمعلمين الشعور بالاستقلالية وقوة داخلية تساعدهم على اتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجونها خلال

(1) Wayne K. Hoy, "The Development Of The Organizational Climate For High School", High School Journal, Vol. 86, Issue 2, Dec 2002/Jan 2003, P.13.

(2) Reece L. Peterson, "Creating School Climates That Prevent School Violence", Preventing School Failure, Vol. 44, Issue 3, spring 2000, P.12.

(٣) عطية حسين الأفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ٩-١٠.

(4) David A. Statt , The Concise Dictionary Of Business Management ,(New York:Routledge,1999),P.40.

اليوم الدراسي، والتي تكون مرتبطة بإدارة الفصل، تطوير المنهج، أساسيات مرتبطة بالموارد المتاحة، التقييم المستمر لاحتياجات الطلاب وقدراتهم واهتماماتهم وغيرها من القرارات التي تنصب حول احتياجات الطلاب⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح أن تمكين المعلمين أدى إلى اتساع دورهم في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بالأهداف المدرسية وسياستها، بالإضافة إلى جعلهم أكثر رُضًا واستقلالية في حياتهم المهنية مما يحفزهم على تبني ممارسات جديدة، وإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية والابتكارية لديهم، والتي يكون لها مردود إيجابي على الطلاب.

وتلعب الإدارة المدرسية دورًا مهمًا في تنمية بيئة التمكين الإيجابية من خلال ما يلي:

- التشجيع والتعاون الإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف التنظيمية؛ حيث إن العاملين يكونون على درجة من المعرفة تساهم بشكل مباشر في التوصل إلى حلول ابتكارية تمكن الإدارة من حل الكثير من المشكلات.

- خلق مناخ متفتح يساعد على تدفق المعلومات بسهولة ويسر⁽²⁾.

- حث المعلمين على المشاركة في تحمل المسؤولية.

- تحفيز المعلمين على إنجاز أعمالهم بثقة، وذلك من خلال تنمية علاقات العمل الإيجابية، تنمية العمل في فرق، اتخاذ القرارات الجماعية، والتي تساعد على التجديد مكان العمل⁽³⁾.

بذلك يتضح لنا أن الإدارة المدرسية تلعب دورًا مهمًا في تهيئة البيئة الإيجابية للتمكين والتي تحث المعلمين على تغيير الممارسات القديمة وتبني أفكار جديدة تجعلهم أكثر رضا في عملهم، وأكثر شعورًا بالمسؤولية، وقدرة على تحقيق النتائج المستقبلية المرجوة.

ويعود التمكين على المعلمين بالعديد من الفوائد؛ حيث إنه يشجعهم على ما يلي:

- تبني أفكار جديدة في التدريس.

- تحدي موعات التعلم.

(1) **Dora W.Chen**, "Exploring The Precursors To Teacher Empowerment: Evolving Thoughts", Th Delta-Kappagamma- Bulletin, Vol. 69, No.1, Fall 2002, PP 5-6.

(2) **Jane Smith**, Empowering People, (London: Kogan Page, 2000), Pp. 40-41).

(3) **Joan Davis & Sandra M. Wilson**, "Principal's Efforts To Empower Teacher: Effects On Teacher Motivation And Job Satisfaction And Stress", The Clearing House, Vol. 73, No6, July/Aug 2000, P.349.

- الاستقلالية في الاتصال لإتمام وإنجاز أعمالهم.

- تحسين طرق التدريس^(١).

- اتخاذ وصنع القرارات المهنية الفعالة التي تمكنهم من الترقى والتقدم.

- مساعدة التلاميذ على الوصول إلى مستويات عالية من التعليم.

- المشاركة الفعالة في خطط التنمية الذاتية^(٢).

وبتحليل ما سبق نجد أن تمكين الإدارة المدرسية للمعلمين والطلاب سوف يمنحهم المزيد من الاستقلالية التي تتيح لهم تطبيق العديد من الممارسات دون خوف من الفشل؛ حيث إنهم ينظرون للفشل على أنه فرصة يمكن من خلالها تحقيق النجاح والاستفادة منه مما يقلل من المخرجات السلبية ويشعر الجميع بأهمية التعاون والمشاركة لتحقيق الرؤية الموضوعية.

٣- التحفيز Motivation

يعد التحفيز أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين داخل المدرسة على تبني ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مردود إيجابي على العملية التعليمية، حيث إن القائد المبدع المتفهم تماما لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل منظمة هو الذي يستطيع تفهم أهمية التحفيز؛ لتحقيق التزام العاملين، لذلك فإنه يركز على الالتزام وروح الفريق والتأثير والفهم والاحترام الذاتي المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز^(٣).

وبجانب العناصر السابقة فإن الاستقلالية تعد من أكثر العناصر التي تقود إلى الإبداع والتحفيز الداخلي، ذلك لأن استخدام أساليب وأفكار جديدة في العمل ليس بالشيء السهل، لذلك ينبغي على الإدارة تجنب العقاب على الفشل؛ حيث يحتاج الشخص المبدع إلى نقد منهجي وليس عقاب^(٤).

- وبجانب عناصر التحفيز المعنوية السالف ذكرها، فإن الكثير من الباحثين يرون أن عناصر التحفيز المادية تلعب دورا في رفع أداء العاملين في المدرسة، ومن هذه العناصر:

(1) Tony L. Talbert , "Come To The Edge: Embracing Teacher Empowerment For The 21 St Century", Action In Teacher Education ,Vol.25, No.2,Summer 2003, P.51.

(2) Christopher Robert And Others , "Empowerment And Continuous Improvement" ,Journal Of Applied Psychology, Vol.85,No.5,2000,P.645.

(٣) سيد الهواري، المدير الفعال للقرن الـ ٢١: الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، (القاهرة: دار الجيل للطباعة، ٢٠٠٠)، ص ٢٦.

(4) Gary Johns and M.Saks Alan, Organizational Behavior, (Toronto: Harpercollins Inc., 2001), P. 549.

- المكافآت Rewards: والتي تساعد على إطلاق الأفكار الإبداعية لدى العاملين مع مراعاة عنصر الوقت لدفعهم نحو الاجتهاد في العمل، لذلك فإن على الإدارة المدرسية تشجيع الأداء المتمركز حول الحوافز والذي يجعل جميع العاملين والمعلمين يسعون باستمرار نحو تبني ممارسات مبتكرة تساعد على التحسين المستمر في مستوى إنجازهم وبالتالي يكون لها مردود إيجابي على تحسين مستوى الطلاب بصفة خاصة وتحسين مستوى الأداء المدرسي لمقابلة الأهداف المعنية بصفة عامة^(١).

- الزيادات الثابتة في المرتب: والتي تكون مرتبطة بأداء العامل والتي تعرف بأجر الجدارة " Merit Pay As Incentive " والذي يقصد به الزيادات التي يحصل عليها الفرد في المرتب بصفة مستمرة بسبب ارتفاع مستوى أدائه، حيث تكون هذه الزيادات ذات صلة مباشرة بأدائه وتؤدي إلى التحسين المستمر فيه^(٢).

وبتحليل ما سبق نجد أن التحفيز يعد أحد الدوافع الأساسية التي تقود المعلمين نحو صنع الاختلاف والتميز وتبني إستراتيجيات تعلم جديدة تساعد على إكسابهم المعرفة المهنية المرجوة، وتمكنهم من الوصول إلى المستوى الأكاديمي المرغوب فيه، ويتوقف ذلك على مدى وجود قيادة مدرسية واعية قادرة على وضع هيكل تحفيزي متمركز حول الأداء يؤدي إلى تحفيز المعلمين وجميع العاملين على جودة الأداء مما يساعد على تحسين مستوى الأداء المدرسي.

٤- إعداد الهياكل المرنة: Flexible Structures

إن قيام الإدارة المدرسية بتوفير هياكل لجدول مدرسية مرنة، فإنها بذلك تتيح الفرصة والوقت لممارسة الأنشطة التعليمية المختلفة التي تمد الطلاب والمعلمين بخبرة تعليمية متكاملة، حيث إن الجداول المرنة تساعد على تحسين إنجاز الطالب، وانخفاض معدل الغياب والسماح للطلاب بمزيد من الخبرة في المنهج المعنى، بالإضافة إلى أن الجدول يمكن أن ينظم لإتاحة الفرصة لمزيد من الدورات المتقدمة للطلاب، والتعلم على

(1) Anthony Milanowsk, "School-Based Performance Award Programs And Teacher Motivation", Education Finance, Vol. 25, No. 4. Spring 2004, P 517.

(٢) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جوده، إدارة الموارد البشرية،

(الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٣)، ص ٤٣٦.

الكمبيوتر والالتحاق بدورات متقدمة، وإمداد الطلاب بفرص التعلم المرتبطة بالعمل في مناطق العمل المختلفة⁽¹⁾.

وعمومًا فإن مرونة الهياكل المدرسية تمد الطلاب بفرص التعلم المتمركزة حول المجتمع وذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- وضع هياكل صباحية ومسائية: في الصباح تكون الفصول التعليمية، وفي المساء تكون هياكل العمل والتعلم المتمركزة حول المجتمع والتنمية المهنية، وممارسة الأنشطة، وتكامل خطط الفريق.

- تنمية فرص التعلم المتفرد بالمصروفات: مثل التعلم المتمركز حول السفر، والتعلم من خلال الآخرين والتعلم عن بعد.

- تنمية التعاون بين المدارس وخاصة المدارس الثانوية والمدارس الثانوية الصناعية من خلال الزيارات وشبكة الإنترنت وكذلك التعلم عن بعد.

ويتضح مما سبق أن الجداول المرنة تتيح للطلاب فرص التعلم المتمركز حول المجتمع، كما أنها تتيح تطبيق بعض الطرق، مثل التعلم الخدمي والتي تحتاج أن يكون هناك تفرغ في الجدول المدرسي يتيح للطلاب من ممارسة بعض المهن، كما أن هذه المرونة تدعم إستراتيجية التعلم البحثي من خلال إتاحة الفرصة والوقت للطلاب للاتصال بمصادر المعرفة المختلفة، مما يدعم الجانب المعرفي ويرتقي بالمستوى الأكاديمي لدى الطلاب، كما أن هذه الجداول يمكن أن تجني من خلالها المدرسة المزيد من الموارد المالية من خلال التعلم المتفرد بالمصروفات، وهو ما سوف يزيد من البنود المالية التي يمكن أن توجه نحو المزيد من عمليات التجديد والتغيير داخل المدرسة.

ولا تساعد المرونة في الجداول المدرسية على تنمية الطلاب فقط، ولكن تمد كذلك المعلمين بفرص للتنمية المهنية، وذلك من خلال إتاحة ساعة في الجدول المدرسي للمعلمين لتبادل الآراء والمقترحات الجديدة في التدريس وتجربتها في الفصول، بالإضافة إلى إمداد المعلمين بفرص التنمية المهنية من خلال تبادل المعلومات المهنية ووضعها في

(1) U.S Department Of Education, Changing the School Schedule, Op. Cit, P.60. (<http://www.shcoolrenewal.ogr/strategies 1-4x4-ab.html>).

(2) New England Association Of School And Colleges, High School On The Move, Op.Cit, P.12 (http://www.state.vt.us/ede/new/pdfdoc/pus/hsom/hsom_02- pdf).

صندوق الرسائل الإلكترونية E-Mail Box للمدرسة لتكون مرجعاً لهم للملاحظات⁽¹⁾.

وبتحليل ما سبق نجد أن إعداد الإدارة المدرسية لجداول مرنة يكون له مردود إيجابي على المعلمين؛ حيث إنها تتيح لهم تبادل المعرفة كما أنها تمكنهم من تطبيق بعض الإستراتيجيات، مثل إستراتيجية التعلم التنظيمي، وتتيح لهم كذلك إتقان مهارات الحاسب الآلي لتبادل المعلومات والتدريب والتعلم المستمر، مما يساعد على تحسين الأداء المهني لهم، كما تتيح كذلك للطلاب فرص التعليم المستمر التي تساعدهم على تحسين مستواهم الأكاديمي، وبذلك تسهم هذه الجداول بشكل مباشر في تحقيق المجتمع المعرفي الذي يسعى التخطيط الإستراتيجي نحو تحقيقه داخل المدرسة.

هـ- اتخاذ القرارات المشتركة: Shard decision Taking

إن المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تهيئة بيئة إبداعية للمدرسة، تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة عن إنجاح هذه البيئة، حيث إن الإدارة الناجحة تدرك تماماً أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات، أو تقديم بدائل بدون ضغط، هذه البدائل تكون أساساً للمشاركة في القرارات داخل المنظمة.

ويتم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة "Shared decision-making committees"، وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمون وأولياء الأمور وبعض أعضاء من المجتمع الخارجي، ويكمن عمل هذه اللجان في اتخاذ القرارات المشتركة من داخل تحسين مستوى إنجاز الطالب من خلال إتاحة الفرص أمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات⁽¹⁾.

ويرى الكثير من الكتاب أن سعي الإدارة المدرسية لمشاركة المعلمين والطلاب نحو اتخاذ القرارات المشتركة سوف يساعد على ما يلي:

- تفهم المدرسين والطلاب للقرار وقبوله وإزالة مخاوفهم منه.

- التزامهم بالقرار وحماهم لتنفيذه.

(1) Ulrich C. Reitzug And Leonard C. Burrello, How Principal Can Build Self-Renewing Schools, Op.Cit, P.50.

(2) Allan S. Vann, "Shared Decision-Making Committees: Power Without Power", The Education Digest, Vol. 65, No.6, Feb. 2000, P. 6.

- إشباع حاجاتهم المتمثلة في الشعور بالاستقلال والذاتية والإنجاز والطمأنينة.
- زيادة الفهم المتبادل بين الجميع وزيادة من فرص التعاون لحل المشكلات^(١).
- زيادة فعالية المدرسة.
- توفير بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة.
- تدعيم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتفاء إلى المدرسة.
- زيادة رضا العاملين^(٢).
- تزيد من ابتكار وإبداع العاملين في مكان العمل.
- تقبل التغيير في أساليب العمل.
- سهولة التوجيه - بل قد تقل درجته- لشعور العاملين بالمسئولية.
- تحسين كفاية العمل وزيادة معدلات جودته^(٣).

ويتضح مما سبق أهمية سعي الإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات المشتركة لما تعكسه من جو تعاوني يخلق روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى العاملين داخل المدرسة ويدفعهم لتبني أساليب وطرق عمل مختلفة تحقق الرؤية الموضوعية، كما تنضح أهمية وجود لجان صنع القرارات المشتركة تنجح في جعل المدرسة بيئة مفتوحة على العالم الخارجي من خلال إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في هذه اللجان وحرصهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق مستويات إنجاز أكاديمية ومهنية عالية للطلاب، باعتبار أن مخرجات هذه المرحلة تعتبر الخطوة الأولى في الحياة المهنية لهم ومدخلات في هيئات ومنظمات هذا المجتمع.

ويتضح من محور البيئة الإبداعية مدى أهمية محددات هذه البيئة ومدى الحمل الملقى على عاتق الإدارة المدرسية المبدعة في تهيئة هذه البيئة، والتي تساعد على تفجير الطاقات الابتكارية لدى قوى العمل داخل المدرسة، والتي تمكنهم من التخلي عن الممارسات القديمة وتبني ممارسات مبتكرة تحقق الهدف المنشود من التخطيط الإستراتيجي.

(١) هادي مشعان ربيع، المدير المدرسي الناجح، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠٦)، ص ٢٢٦.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣)، ص ١٥٥.

(3) Paul Brost, "Shared Decision For Better Schools", Principal Leadership, Vol.1, No.3, Nov.2000, Pp.58-63.

المحور الثالث

مرتكزات نظرية تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي

استخلاصا مما سبق يمكن الخروج بمجموعة من المرتكزات النظرية، والتي يمكن من خلالها تدعيم عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وتمثل هذه المرتكزات فيما يلي:

١- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية على العديد من الإستراتيجيات (العصف الذهني - حلقات الجودة - الاستعانة بالخبراء - مدخل الخيار الإستراتيجي - التدريب الإلكتروني - الظل) والتي تساعد على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لديهم، وإكسابهم مهارات التفكير الإبداعي والنقدي، والتي تمكنهم من صنع الاختلاف والتميز في مدارسهم.

٢- تحفيز الإدارة المدرسية المعلمين للاتجاه نحو تبني طرق وأساليب تعلم مختلفة ومتميزة، تصقلهم وتزودهم دائما بالخبرة والمعرفة المتجددة، وتمكنهم من التجديد المستمر في عملهم وطرق التدريس والتعلم من خلال ربط المكافآت بالأداء المتميز.

٣- تدعيم الإدارة المدرسية المعلمين والطلاب لتبني أساليب تعلم مبتكرة تنمي لديهم الجانب المعرفي والمهني والشخصي من خلال الجداول المرنة وتأسيس بنية تحتية تدعم هذه الإستراتيجيات.

٤- تعاون الوزارة مع المدرسة لمزج التعلم الأكاديمي مع التعلم المهني من خلال تطبيق التعلم الخدمي والذي يجعل من المدرسة بيئة تعلم شيقة، وفي الوقت نفسه يقابل احتياجات وتوقعات وطموحات الطلاب، ومن جانب آخر يربط المدرسة بسوق العمل.

٥- توفير خبير تكنولوجي داخل المدارس يستطيع تأسيس نظام معلومات جيد داخل المدرسة - وما يتفرع منه من أنظمة فرعية (نظم القرارات الإدارية - نظم المعلومات الإستراتيجية - النظم الخبيرة - نظم القرارات الإدارية - نظم المعرفة) - يمكن الإدارة المدرسية من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها لتطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعية، وفي الوقت نفسه يساعد على تنمية العاملين وتزويدهم بالمعرفة التي يحتاجونها.

٦- نقل سلطة عمل الميزانية إلى المدرسة مما يُمكن الإدارة المدرسية من تحقيق المزيد من الوفورات المالية، وتساعدهم كذلك على ربط الأجر بالأداء لتحفيز الجميع على الوصول إلى معايير الأداء الموضوعة، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي للمدرسة.

٧- قيام الإدارة المدرسية بنشر ثقافة العمل التقني، والتأكيد على نظم العمل المرتبطة بفرق العمل المدارة ذاتيا، والتي يمكن من خلالها دفع المدرسة الثانوية نحو التقدم المنشود.

١١- تهيئة الإدارة المدرسية لبيئة عمل إبداعية تمكن الجميع من إطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، وتمكنهم من الخروج عن التقليد في العمل وتحفزهم على التجريب دون خوف.

١٢- اشتراك الإدارة التعليمية والمديريات مع المدرسة لتفعيل الشراكة مع المدارس والتي تساعد على تهيئتها لتصبح أماكن تعاونية للتعلم - سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات، أو رجال الأعمال ومنظمات المجتمع وأولياء الأمور.

* * *

