الفصل الثالث

استكشاف واقع البيئة الخارجية

obeikandl.com

obeikandl.com

الفصل الثالث

استكشاف واقع البيئة الخارجية

مقدمة:

يعد استكشاف البيئة الخارجية ثاني خطوات التخطيط الإستراتيجي، حيث تمثل البيئة الخارجية بأعضائها وهيئاتها ومنظماتها وكياناتها أحد الدعامات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية على الوفاء بمتطلبات الخطة الإستراتيجية الموضوعة للمدرسة الثانوية، ومن هنا فسوف يتعرض هذا الفصل إلى الواقع النظري والميداني للبيئة الخارجية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة والحاكمة لها. هذا فيما يتعلق بالشق النظري، أما الشق الميداني فإنه سوف ينقسم إلى عدد من الأجزاء؛ ابتداءً من إجراء مقابلة شخصية مع مجموعة من الخبراء في الميدان، إلى تطبيق استبيان على عينة من الإدارة المدرسية في بعض المحافظات، وذلك بهدف رسم صورة راهنة عن علاقة المدرسة الثانوية بالبيئة الخارجية، ثم ينتهي الفصل بتحليل الفجوات للوقوف على الفرص والتهديدات بهذه البيئة.

ومن هنا سوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية:

أولا : استكشاف الواقع النظري للبيئة الخارجية.

ثانيا: استكشاف الواقع الميداني للبيئة الخارجية.

ثالثا: نتائج واقع البيئة الخارجية.

رابعا: تحليل الفجوات.

أولا: استكشاف الواقع النظري للبيئة الخارجية:

تضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث يترتب على استكشاف هذه البيئة التعرف على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر المهددة القائمة أو المتوقعة [1].

وسوف يتناول هذا المحور عديدًا من العناصر وهي كما يلي:

---

(١) **على السلمي**، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٨٣.

١- العملاء.

٢- المؤسسات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية.

٣- التغييرات والتحديات المحلية والدولية المحيطة بالمدرسة الثانوية.

(١) العملاء:

يعد ولي الأمر هو العميل الأول والذي يلعب دورًا كبيرًا في التأثير على المدرسة لتغيير خططها ورؤيتها المستقبلية، وفي الوقت نفسه يتعاون معها في سبيل تحقيق هذه الرؤية؛ حيث إنه المستفيد الأول من العملية التعليمية والذي يتطلع دائمًا إلى أن تحقق هذه العملية طموحاته وطموحات أبنائه، وأن مشاركته سوف تساعد على ما يلي [(١)]:

- أن يكون له دور فعلي في اتخاذ القرارات سواء كانت إدارية أو مهنية.
- تحفيزه على مساعدة أبناءه في حل الواجبات المنزلية، أو الإشراف عليهم أثناء المذاكرة.
- التواصل بينهم وبين الطلاب والمعلمين.
- مساعدة المعلمين لهم في إقامة بيئة منزلية صحية تساعد أبنائهم على الدراسة والتطور.

ومما سبق يتضح أهمية مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية وأن هذه المشاركة سوف تعود بالفائدة على المدرسة والطالب وولي الأمر، وسوف تعمق جسور التواصل بينهم وبين المدرسة، ومن هنا حرصت كثير من الدراسات على إبراز دور أولياء الأمور في العملية التعليمية؛ ونادت بأهمية إقامة شراكات معهم، لما تلعبه الشراكة مع أولياء الأمور من دور في حدوث دمج بين المدرسة والمنزل، وأن عناصر هذه الشراكة يمكن أن تكون بالفكر أو الرأي أو النواحي المالية لإمداد المدارس بالتجهيزات المطلوبة [(٢)]، بالإضافة إلى أنها تتيح الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار التربوي، وتيسير سبل الاتصال بينهم وبين العاملين داخل المدرسة، والإعلام الكافي للإدارة المدرسية لهم عن

---

(١) **غازي عنيزان الرشيدي**، "دور الوالدين في متابعة دراسة أبنائهم"، مجلة التربية (الزقازيق)، العدد ٢٤، مايو ٢٠٠٣، ص ص ٢٩، ٣٠.

(٢) **نادية جمال الدين**، التعليم بين الطموحات القومية والمقاومة المجتمعية، مجلة التربية والتعليم، العدد السابع والعشرون، شتاء ٢٠٠٣، ص ١١.

العمليات التربوية والتعليمية التي تتم في المدرسة، وإعطائهم الحرية للتعبير عن آرائهم في الخدمة التعليمية المقدمة لأبنائهم [١].

ونظرًا لحرص الوزارة ووعيها بالدور الكبير لأولياء الأمور في إنجاح العملية التعليمية، فقد تم دمج مجلس الآباء والأمناء تحت مسمى: " مجلس الأمناء والآباء والمعلمين "، وذلك بعد أن كشفت عديد من الدراسات والأبحاث عن كثير من جوانب القصور المتعلقة بمجلس الآباء والمعلمين السابق، والذي تم تنظيمه بالقرار الوزاري رقم (٥) لسنة ١٩٩٣، وتم تعديله بالقرار رقم (٢٦٩)؛ حيث تركزت أهم جوانب القصور في هذا المجلس فيما يلي [٢]:

- عدم الوعي الكافي لدى القاعدة العريضة من أولياء الأمور بأهمية هذه الاجتماعات.
- خوف أولياء الأمور من الحضور حتى لا ترهقهم المدرسة بأعباء مالية وعدم تنفيذ بعض منهم للوعود التي يعطيها من إسهامات.
- عدم حضور مندوبي الحي أثناء الاجتماعات رغم مطالبة المدرسة بحضورهم مما يعوق إصدار بعض القرارات المتعلقة بالمدرسة.

ونظرا لجوانب القصور السابقة فقد تم تفعيل مجلس الآباء من خلال دمجه بمجلس الأمناء، وأوكلت للمجلس الجديد الكثير من المهام والسلطات الواسعة، والتي تتمثل فيما يلي [٣]:

- الاشتراك مع الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف المجلس، والتي تتمثل فيما يلي:

* تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرارات.

* تشجيع الجهود الذاتية والتطويع لأعضاء المجتمع المدني.

---

(١) **نادية جمال الدين ورسمي عبد الملك**، "التعليم والمشاركة المجتمعية في مصر: المفهوم، الواقع، طموحات المستقبل"، من بحوث المؤتمر العربي الإقليمي، المنعقد في منظمة اليونسيف، يونيو٢٠٠٤، القاهرة، وزارة التربية والتعليم ومنظمة اليونسيف، ٢٠٠٤، ص ص ٣٦، ٣٧

(٢) **أحمد إبراهيم أحمد**، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣)، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.

(٣) **وزارة التربية والتعليم**، قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ١٤/ ٩/ ٢٠٠٦ بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، (القاهرة: مكتب الوزير،٢٠٠٦).

* تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء داخل المدرسة.

- إبداء الرأي في اختيار المدير الجديد للمدرسة وتقييم أدائه في فترات التجديد.
- تقرير أوجه التصرف في ميزانية المجلس والرقابة على الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية.
- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية من خلال تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطط تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذلك الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها، من أجل تنمية شخصية الطلاب.
- متابعة أداء الإدارة المدرسية وتحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية والأنشطة التربوية.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات (ملاعب، مكتبة، معلم كمبيوتر، أجهزة وأدوات .... إلخ).
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة.
- العمل على دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة.
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.

ومما سبق تتضح المهام الكبيرة التي سوف يقوم بها مجلس الأمناء والآباء لتوفير متطلبات الخطة الإستراتيجية الموضوعة، وذلك من خلال الاشتراك الفعلي في إدارة المدرسة وانتقاء العناصر البشرية التي سوف تقود المدرسة(مدير المدرسة) ومتابعة أدائها، وتوفير العناصر المادية من خلال توفير قاعدة للبيانات وتحقيق بعض الوفورات المالية، وصيانة الوسائل والأجهزة والمباني، هذا بالإضافة إلى دعم الأنشطة التربوية التي تلاقي

obeikandi.com

إهمالًا جسيمًا من قبل الإدارة المدرسية، والتي يمكن من خلالها تعديل سلوكيات الطلاب وتنمية قدراتهم، هذا إلى جانب الدور الهام الذي تقوم به في توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية مع منظمات البيئة الخارجية من مراكز شباب وجمعيات أهلية وجامعات وإعلام.

(٢) المؤسسات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة:

تتعدد المؤسسات والكيانات التي تلعب دورًا فعالاً في المدرسة الثانوية، مما يعود بالفائدة المباشرة وغير المباشرة عليها، حيث تتعدد فوائد هذه الكيانات وتلعب دورًا في التجديد والتطوير لها، ومن هذه المؤسسات ما يلي:

أ - الجامعات.

ب- الجمعيات الأهلية ومنظمات الأعمال.

ج - وزارة الإعلام.

د - الأحزاب السياسية.

أ - الجامعات:

تلعب كليات التربية على مستوى الجمهورية دورًا كبيرًا مهمًّا، ابتداء من إعداد المعلمين في المرحلة الجامعية إلى الدبلومات والدرجات العلمية التي تمنحها لهم، وللقيادات التعليمية والتي تمكنهم من الارتقاء بمستواهم الأكاديمي، بالإضافة إلى مشاركة أساتذة هؤلاء الجامعات في المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي ومشاركتهم في برامج التدريب للمعلمين والقيادات التعليمية على مختلف مستويات التعليم قبل الجامعي، والذي يكون له مردود إيجابي على تحقيق التنمية الذاتية للعناصر البشرية داخل المدرسة الثانوية.

ومن هنا رأت الوزارة أهمية إقامة شراكة فاعلة بينها وبين كليات التربية لتحقيق الإعداد الجيد لخريجيها حتى يأتوا متوافقين مع متطلبات تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة، بالإضافة إلى سعيها من خلال هذه الشراكة الحصول من هذه الكليات على الاعتراف الأكاديمي بالبرامج التي تقدمها لمعلميها ليتوافق إعدادهم مع المعايير العالمية لإعداد المعلم، وهو ما يطلق عليه الاعتماد الأكاديمي[1]، وبذلك يتضح أن الاعتماد الأكاديمي

(١) **وزارة التربية والتعليم**، مبارك والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، مرجع سابق، ص ٥٦.

obeikandl.com

للمعلمين سوف يساعدهم على التجديد المستمر لمعارفهم ومهاراتهم وسعيهم المستمر لتحقيق ذلك حتى يصبحوا متوافقين باستمرار مع المعايير العالمية المرغوب فيها للمعلم.

ب - الجمعيات الأهلية ومنظمات الأعمال:

تلعب الجمعيات الأهلية دورًا حيويًّا في مجال التعليم، وانطلاقًا من حرص الوزارة على تدعيم هذا الدور؛ فقد قامت بإنشاء إدارة للجمعيات الأهلية بالوزارة عام ١٩٩٨، تقوم بعديد من المهام والتي منها ما يلي [١]:

- حصر الجمعيات العاملة في نطاق التعليم.
- اقتراح مشروعات القرارات التي تخدم العملية التعليمية.
- اقتراح مشروعات على الجمعيات تسهم في دعم العملية التعليمية.
- التعاون مع المجلس الأعلى للآباء والمعلمين لدعم أهداف العملية التعليمية وزيادة مشاركة الأعضاء الممثلين لهذه الجمعيات في المجلس.

ولقد أصبح للجمعيات الأهلية دورًا أساسيًّا في التعليم بعد صدور القانون رقم (٨٤)، والذي شجع الجمعيات الأهلية على العمل في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع، وفتح مجالات جديدة أمام عمل الجمعيات الأهلية ومنها مجال التعليم [٢].

ويتضح مما سبق مدى حرص الوزارة على توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية من خلال مشاركة الجمعيات الأهلية وتأكيدها لهذا الدور من خلال إقامة إدارة للجمعيات الأهلية داخل الوزارة وصدور القرار الوزاري الذي شجع على مشاركتها في مجال التعليم.

حيث إن هناك جهودًا كبيرة للجمعيات الأهلية في تحسين التعليم من خلال برامج معلنة وواضحة ومحددة الأهداف، ومن هذه الجهود إيجاد علاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة وأولياء الأمور، وتقريب وجهات النظر بين المديرين والإدارة والتوجيه والمعلم، وتزويد المدرسة بالأدوات والأثاثات والكتب والمعامل مع متابعة المعلمين للتأكد من حسن استخدامها [٣].

---

(١) **المركز القومي للبحوث التربوية**، تطور التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٩٠-٢٠٠٠)، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٢)، ص ٢٥.

(٢) **رئاسة الجمهورية**، قانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ بشأن إقامة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٢).

(٢) **رؤوف عزمي من بحث عوض توفيق**، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، مرجع سابق، ص ص ٢١٢، ٢١٣.

وعلى ذلك تلعب الجمعيات الأهلية دورًا فعالاً في العملية التعليمية إلا أن هذا الدور يكتنفه بعض جوانب القصور، حيث إن كثيرًا من الجمعيات الأهلية ليس لديها تصورات إستراتيجية مدروسة لعملها في مجال التعليم، بالإضافة إلى أن العديد منها لا يمتلك الخبرة الكافية لتطوير التعليم، هذا على الرغم من عقد بعض المؤتمرات القومية للجمعيات الأهلية المهتمة بالتعليم إلا أنها لم تتمكن من بلورة مشروع ذي توجه قومي ينظم رؤية الجمعيات الأهلية في مجال تطوير التعليم المصري [(١)].

هذا بالإضافة إلى ضعف الدور الذي تلعبه الجمعيات الأهلية في التعليم الثانوي مقارنة بمراحل التعليم الأخرى للتعليم قبل الجامعي مما يكشف عن حاجته إلى مزيد من الجهود [(٢)].

وبنظرة تحليلية لما سبق يتضح لنا الدور الفعلي الذي يمكن أن تلعبه الجمعيات الأهلية داخل المدارس، وأن هذا النوع من المشاركة يحتاج إلى إدارة مدرسية متميزة قادرة على القيام بعمل دراسات مسحية عن الجمعيات الأهلية الموجودة في البيئة المحيطة، ووضع خطط إجرائية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها، والتي يمكن أن تساعدهم على توفير متطلبات الخطة الإستراتيجية، سواء كانت بشرية من خلال إمدادهم بفرص التنمية المهنية التي يحتاجونها، أو العناصر المادية من خلال الاستفادة من تبرعات هذه الجمعيات في شراء الأجهزة والمعدات التي تحتاجها، والتي تساعد على تحقيق البعد التقني في العمل، والذي سوف يساعدها على التكيف مع الثورة التكنولوجية الحادثة، والتي تسعى كل النظم التعليمية نحو التكيف معها، كما أن الوزارة عليها انتقاء عناصر الإدارة المدرسية التي لديها القدرة على استغلال موارد البيئة الخارجية، وهو ما تؤكد عليه شروط اختيار مديري التعليم الثانوي في القرار الوزاري رقم (٢٥٣) لسنة ٢٠٠٥، هذا إلى جانب ضرورة إمداد المدرسة بالاستقلالية الكافية التي تمكنها من الاتصال مباشرة مع هذه الجمعيات وعقد شراكات معها.

وبجانب الجمعيات الأهلية فإن هناك دورًا كبيرًا لمنظمات الأعمال، حيث أبرز أحد

---

(١) **كمال حامد مغيث من بحث رسمي عبد الملك**، تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ٢٢.

(٢) **رئاسة الجمهورية**، تقرير المجلس القومي للبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الحادية والثلاثون، مرجع سابق، ص ٤٣.

التقارير إلى الجهود الكبيرة التي قامت بها بعض الشركات مثل شركة بترول السويس والتي قامت من خلال مشروع تبني مدرسة بتبني أكثر من مدرسة وإمدادها بمستلزماتها واحتياجاتها، كذلك بالنسبة لعديد من الشركات في مختلف مناطق الجمهورية [١]، كما أن الشراكة مع هذه المنظمات لن يتوقف فقط على بناء مدارس جديدة أو تحديث مدارس أخرى، ولكن يمكن أن يمد المدارس بدورة تدريبية حقيقية للطلاب تساعدهم على دمج الجانب الأكاديمي بالمهني، وتمدهم بفرص عمل حقيقية تساعدهم على تحديد ميولهم المهنية، هذا بالإضافة إلى أن المشاركة الفعلية لرجال الأعمال في هذه المنظمات في مجلس الأمناء والآباء سوف يدعم هذا المجلس ويحقق الأهداف المرجوة منه.

ج - وزارة الإعلام:

انطلاقًا من حرص الوزارة على توفير الدعم الكافي لأولياء الأمور وأبنائهم، فقد قامت الوزارة بالاشتراك مع اتحاد الإذاعة والتليفزيون بتخصيص أوقات لبث بعض البرامج التعليمية عبر القناتين الثانية والثالثة، حيث ساعدت هذه البرامج على وصول الخدمات التعليمية عالية الجودة إلى المناطق البعيدة والنائية وتحسين مكونات العملية التعليمية، بالإضافة إلى تعزيز مبدأ التعلم الذاتي واعتماد الطلاب على أنفسهم [٢].

وبذلك يتضح الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في مواجهة ظاهر الدروس الخصوصية والتي تعد من أشد المنافسين للتعليم داخل المدرسة الثانوية ومن أكثر العوامل التي ساعدت على انتشار الفوضى وتكبيد الأسر المصرية أعباءً مالية كبيرة.

حيث كان لهذه الظاهرة آثار سلبية على كل من [٣]:

* **الأسرة:** بتحملها المزيد من الأعباء المالية الضخمة.

---

(١) **وزارة التربية والتعليم**، إنجازات وزارة التربية والتعليم في ضوء وثائق سياسات الحزب الوطني في التعليم: تقرير رقم (٦)، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)، ص ص ٥ - ١٩.

(٢) **وزارة التربية والتعليم**، مبارك والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، مرجع سابق، ص ص ١١٤ - ١١٦.

(٣) يراجع في **هذا الصدد ما يلي:**

- **رئاسة الجمهورية**، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، العدد التاسع والعشرين، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١/ ٢٠٠٢)، ص ص ٦٦-٦٧.
- **أحمد إبراهيم أحمد**، نظم التعليم في جمهورية مصر العربية: دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري، من كتاب "الدروس الخصوصية: ظاهرة.. حقيقة.. مرض" دراسة ميدانية، (الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٠/ ٢٠٠١)، ص ص ١٣٠-١٣١.

* **التلاميذ**: حصولهم على درجات عالية خادعة لا تعبر عن مستوياتهم الحقيقية، بدليل تعثرهم بعد التحاقهم بالجامعات، بالإضافة إلى تكوين ثقافة الذاكرة والتي تعتمد على الحفظ كثيراً والفهم قليلاً، هذا إلى جانب تعويدهم على السلبية والاتكالية، والتي تفقدهم القدرة على المبادأة والمبادرة والتي تعتبر صفة لازمة للإنسان الإيجابي في المجتمع.

* **المجتمع**: تفرز له أعضاءً سلبيين لا يُعتمد عليهم في إنجاز أي مهام، كما أنهم لا يعتمدون على أنفسهم حتى في تحقيق مطالبهم الشخصية، هذا إلى جانب أنها تحدث فاقدًا كبيرًا في مصادر التمويل المخصصة لهم.

* **المدرسة**: تعمل على تدمير الأساس التربوي الذي أقيم عليه النظام التعليمي كنظام يستهدف النمو الشامل في جميع جوانب شخصية التلاميذ، بالإضافة إلى أنها تدمر العلاقة بين الطالب والمعلم وزملائه والإدارة المدرسية، مما يكون له تأثير سلبي على أداء كل من المعلم والتلميذ في المدرسة كمًّا ونوعًا، هذا إلى جانب أنها شجعت على تقلص دور المدرسة وخلق اتجاهات سلبية اتجاهها.

ونظرا للفوائد المتعددة التي تعود من وراء هذه البرامج على الطالب بتدعيم الجانب الأكاديمي لديه، وأولياء الأمور بتوفير الموارد المالية المهدرة في الدروس الخصوصية والمدرسة الثانوية من خلال تدعيم الاتجاهات الإيجابية بينها وبين الطالب وعودة هيبة المعلم وتحقيق الدعم التربوي للمدرسة؛ حيث إنه يمكن تفعيل دور هذه البرامج لمواجهة ظاهرة الدروس الخصوصية من خلال ما يلي [1]:

- زيادة مدة عرض البرامج التليفزيونية.
- التركيز على المقررات الدراسية التي يقبل الطلاب على تلقي دروس خصوصية فيها.
- الاستعانة بأحدث التقنيات والوسائط المتعددة التي تقدم المحتوى الدراسي بشكل شيق.

(١) **محمد السيد حسونة**، أدوار البرامج التعليمية التليفزيونية في مواجهة مشكلة الدروس الخصوصية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ٩٦.

- توفير وسائل استقبال القنوات الفضائية المتخصصة في جميع المدارس ومراكز الشباب لتقديم هذه البرامج لأكبر عدد من الطلاب.
- رفع مستوى أداء معلمي البرامج التعليمية ومخرجيها من خلال دورات تدريبية، حيث يختلف أسلوب وطريقة التدريس عن بعد في الإستديو عن التدريس في الفصل.

ويتضح مما سبق الجهود التي تبذلها وسائل الإعلام في محاربة ظاهرة الدروس الخصوصية والتي سوف تعود بعديد من الفوائد على الطالب وأولياء الأمور من حيث إنها توفر الكثير من ميزانية الأسرة، بالإضافة إلى أنها سوف تعيد للمعلم والمدرسة هيبتها ومكانتها التي أهدرتها الدروس الخصوصية، وتمكن الإدارة المدرسية من تهيئة البيئة الإبداعية، والتي تمكن جميع الموجودين من إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، هذا ويمكن للإدارة المدرسية التي لديها رغبة في تحسين العملية التعليمية القيام بعمل تسجيلات لهذه البرامج وإتاحة الفرصة للطلاب لتداولها والاطلاع عليها، والتي سوف تثري العملية التعليمية من جانب، ومن جانب آخر تشعر الطالب بالانتماء إلى المدرسة الحريصة- بكافة الوسائل- على تحقيق نموه الأكاديمي، كما أنها من جانب آخر تساعد على تحقيق التجديد الذاتي لمعارفه.

د- الأحزاب السياسية:

تلعب الأحزاب السياسية دورا مهمًّا في العملية التعليمية، حيث إنها تشكل بتنظيماتها ومستوياتها القيادية ولجانها المتعددة وكذلك صحفها، نطاقا اجتماعيا يتفاعل مع بقية النظم والتي منها المؤسسات التعليمية، حيث إنها تعمل على بث القيم والاتجاهات لدى الأفراد وفق البرامج المعدة لذلك، كما أنها تساعد على خلق الشخصية المشاركة بالقول والفعل في القضايا المجتمعية وتنمية روح العمل الجماعي والإحساس بالمسئولية، وتنمية روح النقد البناء وطرح البدائل للقضايا المثارة، وتدعيم الانتماء الوطني لدى الصغار[1]، هذا على النطاق النظري ولكن من الناحية العملية نجد أن غالبية الأحزاب السياسية تلعب دورا ضعيفا في دعم العملية التعليمية من الناحية الفنية والمادية [2].

---

(١) **على خليل مصطفى أبو العينين**، تأملات في علوم التربية: كيف نفهمها ؟، (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٣/ ٢٠٠٤)، ص ص ١٩٢-١٩٤.

(٢) **عوض توفيق عوض وناجي شنودة نخلة**، أدوار مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،٢٠٠٥)، ص ٣٢.

وبذلك نجد أن الأحزاب السياسية بتشكيلاتها المتعددة يمكن أن تلعب دورا فعالا في العملية التعليمية من خلال تنمية المواطن القادر على التفكير النقدي والانتماء إلى وطنه وخاصة المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات الثقافية –التي سوف يتم التعرض إليها في المحور التالي – تواجه تحديا كبيرا، ولعل وجود مثل هذه الأحزاب ببرامجها المتعددة سوف يساعد على إيجاد توازن داخل المجتمع يساعد على خلق الهوية القومية للوطن وتدعيم الانتماء لدى الطلاب.

ويتضح من المحور السابق والمتعلق بالهيئات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية مدى الجهود التي يمكن أن تقدمها هذه الهيئات في تدعيم التجديد والتطوير داخل المدرسة، ولكن في مقابل ذلك نجد أن ضعف الكفاءات الإدارية داخل المدرسة الثانوية، والتي تم توضيحها في الفصل السابق، وضعف السلطات الممنوحة لديها وقد يحد من قدرتها على استغلال إمكانيات هذه الهيئات والكيانات.

٣- التغيرات والتحديات المحلية والدولية المحيطة بالمدرسة:

تلعب التغيرات والتحديات المحلية والدولية المحيطة بالمدرسة الثانوية دورًا كبيرًا في إتاحة الفرص أو إقامة تهديدات تؤثر مباشرة على المدرسة الثانوية، ولذلك فإن على مدير المدرسة عند وضع رؤيته المستقبلية أن يستبصر بهذه التغيرات والتحديات حتى يحاول الاستفادة منها على الوجه الأفضل مع السعي المستمر لتحسين جودة العملية التعليمية لمواجهتها، ومن هذه التغيرات والتحديات ما يلي:

أ- التغيرات التكنولوجية:

تعد التغيرات التكنولوجية واحدة من أهم التحديات العالمية التي تؤثر على المدرسة الثانوية، وتحتاج إلى عديد من المتطلبات لمواجهة مثل هذه التغيرات؛ وإلا سوف تبتعد تمامًا عن احتياجات السوق المحلية والدولية والعالمية.

وتمثل التغيرات التكنولوجية مزيجًا من التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية الفائقة، حيث تتطور الثورة التكنولوجية الحديثة تطورًا سريعًا ومذهلاً في شتى المجالات، وقد واكب الثورة التكنولوجية ثورة معلوماتية وثورة اتصالات لم يسبق لها مثيل، وأصبحت المعرفة الإنسانية في ظل هذه الثورة (الاتصالات) تتضاعف بشكل مذهل

وبذلك فقد انتقلت المجتمعات من الاعتماد على الإنتاج كثيف العمالة إلى الإنتاج كثيف المعرفة، ومن الإنتاج للسلع والآلات إلى الإنتاج للخدمات وبرامج الأفكار [١].

وفي ظل هذه الثورة بات من الضروري إدراك أن تزويد الطلبة في أي مكان في العالم بأكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ليس بالأهمية التي تعادل كيفية استخدام تلك المعلومات والقدرة على الاستجابة إلى التقنية المبدعة لها [٢].

ولكن اتضح من استكشاف البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية ضعف الوعي لدى الإدارة المدرسية والمعلمين بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز أعمالهم، والذي يرجع إلى ضعف قدراتهم على استخدام هذه التكنولوجيا من جانب، وعدم قدرتهم على توظيف الإمكانيات المادية المتاحة من جانب آخر، مما كان له مردوده السلبي على الطلاب وتدني قدراتهم في استخدام الحاسبات وشبكة الإنترنت، والذي أبرز عدم قدرة النظام التعليمي على مسايرة التغيرات التكنولوجية وما استتبعه من ثورة معلوماتية وأن المؤسسات التعليمية لازالت تلهث وراء التغيرات التي تحدث في المجتمع لمحاولة الأخذ بأسباب التقدم العلمي في مجالات الممارسة التربوية.

ومن هنا وفي ظل هذه التغيرات فقد ركزت الوزارة في رؤيتها المستقبلية على أمرين أساسيين وهما [٣]:

الأمر الأول: البعد المستقبلي للتعليم، أي إعداد الطلاب ليس للسنوات القليلة القادمة ولكن للعيش والتكيف بعد ١٥ أو ٢٠ عامًا.

الأمر الثاني: البعد العالمي عند التخطيط لإعداد الطلاب، والذي يستلزم قيامها بإجراء تغييرات في: المناهج، طرائق التدريس، اللغة المستخدمة، وتحديث التخصصات التي تحتاجها الدولة والتخطيط لها.

ومما سبق يتضح لنا أن هذه الثورة التكنولوجية قد ركز الطلب فيها على عمالة المعرفة، والذي يحتاج من المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة

---

(١) **حسين كامل بهاء الدين**، الوطنية في عالم بلا هوية، (القاهرة، دار المعارف، ٢٠٠٠)، ص ص ٩- ٣٠.

(٢) **دلال حلمس**، " مستقبل التربية العربية لموجهة التحديات الداخلية والخارجية "، من بحوث مؤتمر التربية العربية وتحديات المستقبل، المنعقد في كلية التربية جامعة الفيوم، في الفترة من ٩-١٠ مارس٢٠٠٤، ،ص ص ٦، ٧.

(٢) **حسين كامل بهاء الدين**، التعليم والمستقبل، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧)، ص ص ٣٥-٣٦.

باعتبارها مرحلة مهمة والخطوة الأولى في إعداد هذه العمالة من الاستفادة من هذه الثورة وإحداث تغييرات في نظم الامتحانات والتقويم والمناهج وطرق التدريس للاستفادة منها ومواكبتها والتكيف معها، ذلك لأن عدم القدرة على الاستفادة من هذه الثورة سوف يصبح تهديدًا للنظم التعليمية وربما فشلها.

ويكشف لنا التحليل السابق مدى التهديد الذي يمكن أن يواجه المدرسة الثانوية في حالة عدم قدرتها على مسايرة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية المحيطة بها، كما أن الاستفادة من هذه التغيرات والنجاح في التكيف معها سوف يساعدها على وضع الرؤية المستقبلية المرغوبة، نظرًا لاحتياجها للتكنولوجيا في الوفاء بعديد من متطلبات التطوير سواء التي تتعلق بتطبيق إستراتيجيات التعلم الحديثة أو استخدام وسائل الاتصال والمعلومات بكفاءة وغيرها من الاستخدامات التي يعد توافرها وحسن تطبيقها من الضروريات داخل المدرسة الثانوية، وهو ما يؤكد على ضرورة توافر قيادة مدرسية واعية بهذه التغيرات، وقادرة على التكيف معها وتحفيز جميع أعضاء المجتمع المدرسي على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة.

ب - التغيرات الاجتماعية:

وتتمثل التغيرات الاجتماعية في مصر في انحياز الطلب الاجتماعي نحو التعليم الثانوي وزيادة الإقبال عليه دون غيره، والذي يرجع إلى عديد من الأمور منها ما يلي[1]:

- أن التعليم الثانوي كان ولا يزال رمزًا للتميز الاجتماعي وعلامة على النبوغ العلمي والتفوق الدراسي.
- أن نظام الأجور وما يرتبط به من حوافز ومكافآت يتحدد على أسس نظام الدرجات الجامدة، والذي يستند إلى المؤهلات التعليمية دون اعتبار لواجبات ومسئوليات الوظيفة أو مهارات ومواهب المرشحين للتعيين.
- أن نظام الترقية والتطور الوظيفي في مصر نادرًا ما يسمح لغير الجامعيين بالوصول إلى الوظائف العليا.

(١) **كامل جاد**، التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص ١٠٦، ١٠٧.

- أن البدائل المتاحة غير واضحة المعالم بشكل يطمئنهم ويقنعهم بالتحول إليها، ومن ثم فإن نظرة التبجيل والاحترام والتقدير التي تتوارثها الأجيال في مصر تتجه دائمًا نحو الشهادة الجامعية.

ويتضح مما سبق تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي والذي يعود إلى الأسباب السالف ذكرها.

ج - التحديات الاقتصادية:

أثرت تكنولوجيا الاتصالات وظاهرة العولمة على الجوانب الاقتصادية بشكل رئيسي؛ حيث إنها ساعدت على انهيار حاجز المسافات بين الدول والقارات والذي يعني: تزايد إمكانيات التأثير والتأثر المتبادلين وتوزيع العملية الإنتاجية الصناعية بين أكثر من دولة. كما أنه أسهم في تزايد دور الهيئات والمؤسسات والشركات والنظم متعددة الجنسيات أو عابرة القارات والتي ساعدت على تحقيق المزيد من الاحتكارات على المستوى الدولي وصولاً إلى أقصى درجة من النجاح في تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الدولي [1].

ومما سبق نجد أنه في ظل التحديات الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي الذي حدث في جميع أنحاء العالم فإن التركيز على التعليم سوف يكون الحل الأمثل لإيجاد ميزة تنافسية لأي بلد من خلال الإعداد الجيد لعمالة المعرفة، والتي تلعب المرحلة الثانوية دورًا كبيرًا فيه من خلال إكساب الطلاب المهارات والمعارف المهنية الضرورية، مع التأكيد على أهمية إكسابه مهارات التعلم الذاتي والتي تمكنه من التجديد المستمر لمهاراته، وذلك من خلال تدريبه على إستراتيجيات تعلم مختلفة تسهم بشكل مباشر في تكون وإعداد هذه العمالة، ومما يؤكد على ضرورة تواجد مدير مدرسة وإدارة مدرسية قادرة على صنع الاختلاف والتميز.

د - التغيرات السياسية:

نظرا للتحديات الاقتصادية التي شهدتها الدولة والتي فرضت عليها مزيدا من التطوير الاقتصادي لتتكيف وتتواكب مع هذه التحديات، بدأ اهتمام الدولة بالتعليم باعتباره الأداة الحقيقية التي تحقق لها هذا الهدف، ومن هنا بدأ الاهتمام بالتعليم قبل الجامعي عامة وبالتعليم الثانوي خاصة.

---

(١) **وزارة التربية والتعليم**، مبارك والتعليم: ٢٠ عامًا من عطاء رئيس مستنير، مرجع سابق، ص ص ٢٠، ٢١.

فقد رأت السيادة السياسية الأهمية القومية لوضع مستويات معيارية قومية لمكونات العملية التعليمية في مصر، لمواجهة التحديات الجسام التي تواجه المواطن في المرحلة القادمة، ومن هنا تم تشكيل اللجنة العليا لإعداد المستويات القومية لمخرجات التعليم؛ حيث إنها حددت مجالات أساسية للمستويات المعيارية والتي انقسمت إلى خمس مجالات، وهي: المدرسة الفعالة، المعلم، الإدارة المتميزة، المنهج الدراسي ونواتج التعلم، المشاركة المجتمعية؛ حيث إن لكل مجال من هذه المجالات جوانبه المتعددة [١].

هذا فضلا عن إنشاء مشروع تحسين التعليم الثانوي ٢٠٠٠-٢٠٠٧ والذي حمل في طياته ملامح تطوير جديدة، حيث تضمن خطة لتحويل ٣١٥ مدرسة فنية تجارية إلى ثانوي عام بهدف تحقيق ٥٠٪ ثانوي عام مقابل ٥٠٪ ثانوي فني بدلا من ٣٧٪ مقابل ٦٣٪ ، هذا فضلا عن الدراسات المستفيضة التي قدمها المشروع حول تطوير نظام التعليم الثانوي وتحسين كفاءة خريجيه [٢].

ويتضح حرص الدولة واهتمامها بالتعليم الثانوي وتجديده بصفة مستمرة حيث إنه يعد الخطوة الأولى لتكوين عمالة المعرفة التي يمكن من خلالها التصدي للتحديات الاقتصادية التي تواجهها الدولة والتي يمكن أن تعيق مسيرة التطوير الاقتصادي إذا لم توليه الدولة الاهتمام المطلوب.

هـ- التغيرات الثقافية:

قابلت التغيرات المذهلة في نظم المعلومات والاتصالات تغيرات كبيرة ثقافية في معظم دول العالم، والتي أطلقت عليها تغيرات القطيع الإلكتروني، حيث تميزت هذه الثقافة بأنها تمجد الاستهلاك وتمهد للعنف، وتمجد الفردية والأنانية، بالإضافة إلى أنها ثقافة مادية بحتة تستهين بجميع القيم المجتمعية [٣].

ومن هنا كان على النظم التعليمية أن تلعب دورًا بارزًا مهمًّا في التهيئة للحوار مع الثقافات الأخرى والتصدي والدفاع عن الهوية وخصوصية الذات الوطنية والقومية،

---

(١) **وزارة التربية والتعليم**، الخطة الوطنية للتعليم للجميع ٢٠٠٢/ ٢٠٠٥،٢٠٠٣/ ٢٠١٦، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية/ اليونسكو،٢٠٠٣)، ص ص١٣٢-١٣٣.

(٢) **الحزب الوطني الديمقراطي**، "الفكر الجديد وأولويات الإصلاح"، من بحوث المؤتمر السنوي للتعليم، المنعقد في الحزب الوطني الديمقراطي، ٢٠٠٤، القاهرة، ص ٢٦.

(٣) **حسين كامل بهاء الدين**، الوطنية في عالم بلا هوية، مرجع سابق، ص ص ١٣٥، ١٣٦.

حتى يحدث التوازن بين الأصالة والمعاصرة وتجنب الوقوع في مستنقع العولمة من غير وعي وذلك وصولا إلى المستقبل المرغوب [١].

ومما سبق نجد أن التغيرات الثقافية الناجمة عن التطور التكنولوجي المذهل سمحت بدخول ثقافات جديدة غير مرغوب فيها على جميع المؤسسات التعليمية والتي منها المدرسة الثانوية، هذه التحديات ساعدت على ظهور سلوكيات جديدة لدى الطلاب مثل: العنف والإدمان وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها؛ حيث تعد هذه الثقافات غريبة عن مجتمعنا وتمثل تهديدا للبيئة الداخلية، مما يلقي بالعبء على المدرسة الثانوية وقياداتها في محاولة إيجاد بيئة شيقة تستطيع أن تتصدى لمثل هذه التحديات من خلال تدعيمها للأنشطة التربوية المختلفة، وقيام المعلمين بغرس القيم الإيجابية في نفوس الطلاب وتحفيزهم على الاستفادة من إيجابيات الثقافات المختلفة والبعد عن سلبيات هذه الثقافات، بالإضافة إلى الاستعانة برجال الدين لعمل ندوات دينية تؤكد للطلاب ضرورة وأهمية تمسكهم بالقيم الدينية.

و- التغيرات البيئية:

شهد العالم منذ منتصف القرن السابق وأوائل القرن الحالي عديدًا من المتغيرات البيئية التي عبرت عن الوجه الآخر للتقدم التكنولوجي السريع، والتي تمثلت في عديد من الظواهر والتي منها تآكل طبقة الأوزون وانتشار التصحر في مناطق مختلفة في العالم وارتفاع نسبة التلوث البيئي وتناقص الموارد المائية، هذا بالإضافة إلى النمو المتسارع في عدد السكان [٢].

كل هذه المشكلات البيئية تحتاج إلى وقفة من النظم التعليمية وذلك لإعداد الفرد الذي لديه قدرة على مواجهة مثل هذه التحديات بتفكير مبدع وقدرة خلاقة على حل المشكلات، بالإضافة إلى تخريج أجيال قادرة على التفاعل الإيجابي مع النظم البيئية الجديدة.

---

(١) **وضيئة محمد أبو سعده وآخرون**، العولمة وانعكاساتها على التعليم: من كتاب قراءات حول بعض القضايا التربوية المعاصرة، (القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠٠٢/ ٢٠٠٣)، ص ص ١٢٣-١٢٤.

(٢) **بيومي محمد الضحاوي**، قضايا تربوية مدخل إلى العلوم التربوية، (القاهرة: دار الفكر العربي،١٩٩٩/ ٢٠٠٠)، ص ٦٥.

ومن خلال محور التحديات والتغيرات المحيطة بالمدرسة الثانوية، نجد أن هذه التحديات والتغيرات تلقي بالكثير من الأعباء على المدرسة من أجل إعداد المواطن القادر على التفاعل الجيد مع بيئته، والذي يلقي بمزيد من العبء على الإدارة المدرسية ومدى قدرتها على حسن توظيف كافة الموارد البشرية والمادية والاستفادة من البيئة الخارجية وتوفير البيئة الإبداعية، وذلك لإطلاق كافة القدرات والإمكانيات الكامنة لدى جميع العاملين بالمدرسة الثانوية، والتي يكون لها مرود إيجابي على تكوين الطالب المهيأ للتكيف مع التحديات والتغيرات الحالية والمستقبلية.

ثانيًا: استكشاف الواقع الميداني للبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة:

وقد تم استكشاف هذا الواقع من خلال الاستبيان والمقابلة الشخصية، ومن هنا فسوف يتناول هذا المحور العناصر التالية:

١- النتائج التي أفرزتها المقابلة الشخصية.

٢- النتائج التي أفرزها تطبيق الاستبانة.

نتائج المقابلة الشخصية:

للوقوف على ما تساهم به الهيئات والكيانات والمنظمات الموجودة في البيئة الخارجية لتدعيم جهود فريق التخطيط الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية، تم عمل مقابلة شخصية مع عدد من خبراء الهيئات والمنظمات المختلفة المحيطة بالمدرسة الثانوية من أجل التعرف على آرائهم ومقترحاتهم المختلفة، والتي تساعد في التوصل إلى الدور المزمع من قبل هذه الهيئات والمؤسسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة في تدعيم الرؤية المستقبلية للمدرسة الثانوية، وقد بلغ عدد الخبراء (٢٥) مقسمين كالآتي:(٥) من المديريات التعليمية، (٤) من الإدارات التعليمية، (٣) من الأحزاب، (٢) من الجامعات، (٢) من المراكز البحثية، (٦) من الجمعيات الأهلية، (١) من التعليم الخاص.

وقد تضمنت استمارة المقابلة الشخصية سؤالًا يتعلق بالبيئة الخارجية ويتمثل فيما يلي:

- ما الدور الحالي والمتوقع من منظمتكم لتدعيم التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية؟

(أ) بالنسبة للمديريات التعليمية:

* **فإن أبرز المهام**، والتي تقوم بها حاليًا ما يلي:

- المتابعة والتوجيه الفني والإداري، للوقوف على نقاط الضعف والانحرافات في أداء المعلمين والإدارة المدرسية ومحاولة إيجاد حلول علاجية لها.
- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية بهدف الترقي، حيث يشترك قادة المديريات التعليمية في برامج ترقية أعضاء الإدارة المدرسية.
- التوجيه المالي.
- سد العجز من المعلمين بقدر المستطاع من خلال العقود، وإن كان هذا البند يخضع للمحسوبية إلى حد كبير.
- إصدار بعض النشرات لضبط العملية التعليمية داخل المدارس.
- الاتصال الجيد بالمدارس لتوزيع القرارات الوزارية في الوقت المناسب لسرعة تنفيذها.
- الاتصال بالجمعيات الأهلية لمحاولة الاستفادة من خبراتهم.
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء.

*** وأهم الأدوار المتوقعة لها ما يلي:**

- الاختيار: من خلال اختيار أعضاء الإدارة المدرسية طبقا لشروط ومواصفات مقننه تتواكب مع قائد التجديد.
- المحاسبية: بوضع نظام محاسبي صارم لاستبعاد القائد المدرسي غير القادر على التجديد والتطوير.
- التحفيز: من خلال المتابعة الجادة للوقوف على الحالات الجادة والمتميزة وتحفزها ماديا ومعنويا وتعيين حالات التقصير ومحاسبتها.
- تفعيل الأنشطة المدرسية: بسد العجز من معلمي الأنشطة من خلال (العقود).
- تفعيل مجالس الأمناء والمعلمين: من خلال الاتصال بأولياء الأمور وبالمعنيين والمهتمين بالعملية التعليمية ومحاولة الاستفادة من جهودهم المادية والعلمية.
- تبادل الزيارات بين مجالس الأمناء في المدارس المختلفة لتبادل الخبرات ونشر المسئولية.

openkanar.com

- عمل مقابلات لأولياء الأمور وطرح بعض المشكلات والتعرف على مقترحاتهم إزاءها، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات بعض أولياء الأمور وخاصة أساتذة الجامعات في التدريب.
- إعداد وتنفيذ محاضرات للطلاب عن: (العنف، الإدمان، التربية الدينية، التربية الجنسية، الإرهاب).
- تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة: من خلال تخصيص جزء من مواد التدريب، وتوجيهها إلى وحدة التدريب داخل المدرسة لتوفير الأجهزة والمستلزمات التي نحتاجها، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي.
- التدعيم التكنولوجي: من خلال الاتصال بمركز التطوير التكنولوجي والشركات الموجودة في البيئة الخارجية للاستفادة من خبراتهم في تصميم نظم معلومات داعمة للتجديد، وتدريب المعلمين والإداريين.
- الدعم المالي: من خلال الاستفادة من التعليم الخاص والاستفادة من تدعيم رجال الأعمال والمنظمات المعنية بالتعليم.
- الاستقلالية المالية: من خلال إعطاء أعضاء الإدارة المدرسية مزيدًا من السلطات المالية لتحقيق التحسينات المستمرة في الأداء المدرسي ككل.

(ب) الإدارات التعليمية:

* **فإن أبرز المهام** التي تقوم بها حاليًا ما يلي:

- المتابعة والإشراف على الوحدات المستحدثة دخل المدرسة.
- المتابعة الفنية والإدارية والمالية.
- الاستفادة من تدعيم رجال الأعمال والمنظمات المعنية بالتعليم.
- التعرف على احتياجات المدرسة من خلال إدارة (الجمعيات الأهلية) ومحاولة سد هذه الاحتياجات.

* **أما الدور المتوقع** فإنما يتمثل فيما يلي:

- دور استشاري: للقضاء على أي مشكلة داخل المدرسة.

obeikandl.com

- تفعيل دور الوحدات المستحدثة: من خلال تزويدها بكافة الإمكانيات المادية والبشرية التي نحتاجها مع إضافة نظام محاسبي صارم يحاسب بالنتائج.
- فتح قنوات اتصال مباشرة مع البيئة الخارجية: من خلال إمداد إدارة الجمعيات الأهلية المدرسة بعناوين وأسماء الجمعيات المحيطة بالمدرسة وكيفية الاستفادة منها.
- المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية: من خلال مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في وضع الرؤية والخطة اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.

(ج) الجامعات:

* **الدور الحالي**: ولعل من أهم الأدوار الحالية التي تقوم بها الجامعات هي:
- إعداد وتأهيل المعلمين (الطلاب).
- الدراسات العليا (الدبلومات والماجستير والدكتوراه).
- تدريب جميع العاملين في حقل التعليم قبل الجامعي.

* **الدور المتوقع**: فإن هناك عديدًا من الأدوار المتوقعة للجامعات والتي منها ما يلي:
- التنمية المهنية: من خلال:
  - إعداد ووضع قائمة بالكفايات المطلوبة للقائد المستقبلي وإعداد دورات تدريبية لإكسابهم هذه الكفايات.
  - تقديم منح دارسيه لرفع المستوى الأكاديمي والإداري لجميع العاملين.
  - إعداد وتأهيل القيادات الشبابية (من طلاب كليات التربية).
- دعوة أعضاء الإدارة المدرسية لحضور المؤتمرات المعنية بهم وطرح المشكلات ومناقشتها.
- تقديم استشارات إدارية للمدرسة، وتقديم مقترحات تساعد على تحسين مستوى الأداء المدرسي.
- عقد شراكة بين الجامعات والوزارة: من أجل بناء خطة قومية لدعم فكرة تجديد وتطوير للمدرسة وكيفية تنفيذها، بحيث تشتمل هذه الخطة على ملامح مشتركة للخطة القومية والسماح لكل مدرسة أن تضع الخطة الإستراتيجية التي تلائمها.

obeikandi.com

- وضع خطط وتنبؤات وتقديم أساليب مبتكرة للمشاركة المجتمعية.
- المشاركة في تقويم تجارب التجديد والتطوير في ضوء ما يستجد وتوجيه مسارها للأفضل.
- البحث التربوي للمشكلات التي تعوق المدارس عن تحقيق التطوير.

(د) المراكز البحثية:

* فإن الدور الحالي يتمركز حول إجراء البحوث والدراسات الخاصة بما يلي:
- الأنماط العالمية لتطوير المدرسة من وجهة نظر الإبداع والابتكار.
- تنظيم الإدارة المدرسية وكيفية الانتقال من مراحل التبعية إلى الاستقلالية.
- بناء الهياكل داخل المدارس، وتبني نظم اتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي والمنظمات التربوية الأخرى (في العالم).
- التطوير التقني للعملية التعليمية (تدريس- وتدريب- اتصال).

* أما فيما يتعلق بالدور المستقبلي فإنه يركز على ما يلي:
- إعداد القيادات: من خلال إعداد برامج لتطوير نظم إعداد القيادات المدرسية وكيفية إحداث التنمية الذاتية والمستمرة لها.
- ربط المدارس بالمركز، من خلال بناء نظام فعال للتغذية المرتدة بين مؤسسات التعليم والمركز.
- الاتصال: تطوير نظم الاتصال من خلال اتصال شبكة المركز بمؤسسات التعليم لتقديم الدعم الفني في مجالات الإدارة الإبداعية وأساليب مواجهة المشكلات القائمة، بما يسمح بوجود صيغة تفاعلية تتيح للمركز والقيادات المدرسية المشاركة في حل المشكلات وتطوير الأداء.
- توفير المواد العلمية التطبيقية (الأدلة) التي تفيد الإدارة المدرسية في تطوير إمكانياتهم الإبداعية والإدارية.
- التنمية المهنية: بناء البرامج التنموية المستديمة لتنمية قدرات أعضاء الإدارة المدرسية وتحسين مستوياتهم.
- وضع نظم فعالة لقياس الأداء المحقق وتحديد الفجوات وأساليب المعالجة.

obeikandl.com

(هـ) الجمعيات الأهلية:

* الدور الحالي: تلعب الجمعيات الأهلية عديدًا من الأدوار والتي منها ما يلي:

- بالنسبة للطلاب فإنها تقوم بالآتي:
  - دفع المصروفات لغير القادرين.
  - ندوات توعية عن خطر (الإدمان- العنف- الإرهاب.... إلخ).
  - لقاءات ثقافية.
  - ندوات دينية يشترك فيها بعض رجال الدين.
  - برامج تدريبية للطلاب لتكسبهم مهارات التعامل مع الآخرين، قيادة الفريق، إعداد القيادات الشبابية، التنشئة السياسية.
  - برامج إثرائية لتنمية معارفهم بشكل عملي، من خلال ورش العمل وداخل المعامل مثل معمل الطاقة الشمسية والهندسة الوراثية.
  - علاج بعض الحالات النفسية داخل مركز الإرشاد النفسي لدى بعض المراكز.
  - عمل برامج استثمارية لاستثمار أوقات الفراغ في العطلات الصيفية مثل: (برامج الكمبيوتر- أشغال يدوية للفتيات- تعليم بعض الحرف والمهن للطلاب).
  - تصميم اختبارات لقياس الاتجاهات لدى طلاب للتعرف على ميولهم العلمية أو الأدبية.
- المعلمين: عمل دورات تدريبية للمعلمين كل في تخصصه.
- تحسين بيئة المدرسة: من خلال برامج تجميل البيئة داخل وخارج المدرسة التي يشترك فيها طلاب المدارس الثانوية.
- رفع مستوى الأداء المدرسي: بتبني بعض البحوث التربوية ومحاولة إيجاد حلول إجرائية لها تساعد على رفع مستوى الأداء المدرسي ككل.

* الدور المتوقع لهذه للجمعيات الأهلية: أما فيما يتعلق بالدور المستقبلي فإنه يتمثَّل في الإستراتيجية المستقبلية لهذه الجمعيات والتي تركز على ما يلي:

- بالنسبة للطلاب:

* إنشاء مراكز إبداع في المدارس تقوم بتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداع لدى الطلاب واكتشاف النابغين وتنمية مهاراتهم.

* إشراك الطلاب في أنشطة المجتمع المدني، وإعطاء عضوية للطلاب المشاركين، بحيث يمكنهم الاستمرار في هذه الجمعيات، وبذلك يتولد لديهم الشعور بالمسئولية والولاء والانتماء.

* محاربة الدروس الخصوصية من خلال تشجيع E-learning وذلك بتحويل المناهج إلى مناهج إليكترونية، يقوم بشرحها متخصصون يمكن الاتصال بهم والاستفسار منهم عن أية أسئلة.

* الأنشطة المدرسية: عمل بروتوكول بين هذه الجمعيات ووزارة الشباب والرياضة لتدعيم الأنشطة الرياضية بالمدارس.

- رفع وتحسين الأداء المدرسي: من خلال تشكيل لجنة لرفع كفاءة المدرسة مكونة من: (المدير، الناظر، بعض المدرسين، عضو الجمعية المنفذ للمشروعات داخل المدرسة) من أجل تحديد احتياجات المدرسة، وذلك من أجل التخطيط ووضع الرؤية المستقبلية لكيفية تلبية هذه الاحتياجات لربط المدرسة بالبيئة الخارجية وإمكانية الاستفادة منها.

- إنشاء مركز معلومات تربوي على مستوى المحافظة، يشتمل على كافة البحوث والدراسات التربوية التي تفيد المدارس وتساعد على تحسين أدائها.

- تعيين مندوب من هذه الجمعيات داخل المدارس لحصر احتياجات المدارس (البشرية، المادية)، ووضع خطط زمنية لمتابعة هذه الاحتياجات.

- الرقابة والإشراف وتقييم العملية التعليمية.

- خطط مستقبلية مرتبطة بالتشبيك مع الجمعيات الأخرى واستثمار وتوزيع طاقات كل جمعية.

(و) الأحـــزاب:

* أما الدور الحالي للجنة التعليم للأحزاب فإنه يتمثل فيما يلي:

obeikandl.com

- وضع الرؤية الإستراتيجية للتعليم والتي يتم الاستعانة بها عند وضع الرؤية المستقبلية للتعليم وما يتضمنه من عناصر تطوير للمنهج ونظام الدراسة والتقويم والأنشطة والهيكل الإداري وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية.
- نقد العملية التعليمية وما تتضمنه من إيجابيات وسلبيات ونشر ما تم التوصل إليه في صحف المعارضة وذلك بالنسبة لأحزاب المعارضة.
- عقد مؤتمرات تعليم لمناقشة كل ما هو جديد في مجال التعليم.
- تقديم المقترحات لبعض المشكلات التعليمية، مثل: ظاهرة الدروس الخصوصية، التمويل، نظم التقويم والامتحانات وكل المشكلات الحالية التي يتعرض لها التعليم الثانوي.
- مجموعات تقوية للطلاب.
- التعاون مع الجمعيات الأهلية لدفع المصروفات لغير القادرين.
- تقديم دورات كمبيوتر ولغات لطلبة التعليم الثانوي.

* الدور المستقبلي للجان التعليم في الأحزاب: فإن أهم هذه الأدوار يتمثل فيما يلي:

- عقد ندوات توعية للطلاب لتشجيع الممارسات الديمقراطية داخل المدرسة، والتأكيد على أعضاء الإدارة المدرسية من تفعيل اتحادات الطلاب لتحقيق هذا الهدف.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء الإدارة المدرسية عن كيفية تطبيق الرؤية الجديدة، وما تستلزمه من تغيير.
- الاتصال المباشر بين الأحزاب والمدرسة للوقوف على مشكلاتها ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها، من خلال مندوب الحزب في الحي القاطنة فيه هذه المدرسة.

وسوف يتم الاستفادة من نتائج المقابلة الشخصية عند وضع الأهداف الإستراتيجية، وتحديد الجهات الرئيسية الداعمة والفرعية التي سوف تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

٢- نتائج تطبيق الاستبانة [١]:

- **النتائج الإيجابية:**

حيث تكشف النتائج الإيجابية عن الدعم الذي يمكن أن تقدمه الهيئات والمؤسسات المحيطة بالمدرسة الثانوية والذي يمكن أن يساعدها في تلبية احتياجات الرؤية الإستراتيجية حيث تمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- إن الوزارة والمديريات التعليمية تسعى لتفعيل دور أولياء الأمور من خلال (مجالس الآباء سابقا والأمناء والمعلمين حاليا).
- مساعدة المديريات التعليمية المدارس على فتح قنوات اتصال بينها وبين الجمعيات الأهلية الموجودة في البيئة الخارجية، وإن كان هذا الدور متواضع، كما أن هذه الجمعيات ينحصر دورها في مساعدة غير القادرين نظرا لضعف وعي الإدارة المدرسية، بما يمكن أن تقدمه هذه الجمعيات من خدمات تربوية، كما أنهم قد يكونون غير مؤهلين للاتصال.
- إن الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية يقدمون الدعم للمدرسة الثانوية من خلال سد العجز في المعلمين، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ الرؤية الموضوعة.

- **النتائج السلبية:**

كشف الواقع الميداني عن بعض النتائج السلبية والذي يعبر عن تواضع الدعم الذي تقوم به الهيئات والكيانات والمؤسسات المحيطة بالمدرسة الثانوية، والذي يحد من قدرة قياداتها على الوفاء بمتطلبات الخطة الإستراتيجية، كما أنه يكشف كذلك ضعف قدرات هذه القيادات عن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه المؤسسات حيث تمثلت أهم هذه السلبيات فيما يلي:

- تواضع الدور الذي يلعبه أولياء الأمور في مجالس الآباء سابقا والأمناء والمعلمين حاليا وتركيز اهتمامهم على ما يخص أبنائهم فقط دون الالتفات إلى المشكلات المدرسية الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على أبنائهم.

---

(١) **انظر**: استبانة البيئة الخارجية، ص ١٧٠-١٧١.

- تدني التعاون الذي يقدمه مسئولو إدارة الجمعيات الأهلية في الوزارة وتواضع دور هذه الإدارة في الإدارات التعليمية، مما يحد من قدرة الإدارة المدرسية في التعرف على هذه الجمعيات وتحقيق أقصى استفادة منها، سواء كانت بشرية أم مادية للوفاء بمتطلبات الرؤية الإستراتيجية للمدرسة.
- ضعف ما تقدمه كليات التربية للمدارس الثانوية.
- تضاؤل السلطات الإدارية والمالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- ضعف دور البرامج التعليمية في التصدي لظاهرة الدروس الخصوصية.
- ضعف الدعم المقدم من الوزارة والإدارات التعليمية والمديرية في كثير من الأمور، الذي يمكن أن تساعد المدرسة على تحقيق التحسين المستمر لأداء القوى البشرية بداخلها، والذي يساعد على تحسين الأداء الكلي للمدرسة.
- تواضع الدور الذي توليه الوزارة لمجالس الأمناء وما يمكن أن تقدمه هذه المجالس من تحقيق نتائج مرغوبة في العملية التعليمية.
- عدم وضوح دور الأحزاب في التأثير المباشر على العملية التعليمية لأعضاء الإدارة المدرسية.
- عدم توافر تشريعات حاكمة ومنظمة لهذا التعاون.
- تضاؤل، بل عدم وضوح، دور للأحزاب داخل المدرسة الثانوية.
- عدم تعاون ولي الأمر مع إدارة المدرسة، إلا فيما يخص الطالب فقط.
- تواضع الدور المقدم من قبل الجمعيات الأهلية.
- ضعف الخدمات المقدمة من قبل كليات التربية.

- **الأسئلة المفتوحة:**

حيث تمثل السؤال المفتوح في كيفية التغلب على المعوقات التي تحول دون الاستفادة المدرسة من الكيانات والهيئات والمنظمات الخارجية، حيث تمثل أهم هذه المقترحات فيما يلي:

- تخصيص مندوب من المدرسة (مندوب علاقات عامة) يقوم بفتح قنوات اتصال مع الجمعيات الأهلية والأحزاب للاستفادة من خدماتها.

- عمل زيارات للشركات والهيئات الموجودة في البيئة المحيطة يقوم بها المعلمون مع الطلاب لخلق علاقات تبادلية انتفاعية بين الطرفين.

- قيام وسائل الإعلام بحملات توعية لأولياء الأمور وجميع المنظمات والهيئات الموجودة في البيئة الخارجية عن دورها في تحقيق الخطة الإستراتيجية التي تضعها المدرسة.

- عقد لقاءات شهرية بين أعضاء الإدارة المدرسية ومسئولي الأحزاب والجمعيات الأهلية للتغلب على المشكلات التي تعوق عملية التحسين المدرسية.

- ربط المدارس بالوزارة عن طريق شبكة الفيديو كونفرانس لحل مشكلات المدارس.

- تنظيم أوقات البث الفضائي، حتى يتم تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

- إعطاء المديريات والإدارات التعليمية والإدارة المدرسية مزيدًا من السلطات المالية والإدارية.

ثالثا: نتائج استكشاف واقع البيئة الداخلية للمدرسة:

بعد دراسة الواقع النظري والوقوف على نتائج الجانب الميداني للبيئة الخارجية، يمكن التوصل إلي عديد من النتائج الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها وتدعيمها لفريق التخطيط الإستراتيجي للمدرسة الثانوية، وبعضها سلبي، والذي يظهر عجز الإدارة المدرسية عن الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة في هذه البيئة، والذي يمكن إرجاعه بالدرجة الأولى إلى عدم توافر الدعم الكافي من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية للمدارس للاستفادة من هذه المؤسسات والكيانات، ومن هذه النتائج ما يلي:

١- أن الوزارة والمديريات التعليمية تبذل مزيدًا من الجهود لتفعيل دور أولياء الأمور من خلال (مجلس الآباء) والذي تم تغيير بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والاتصال بالجمعيات الأهلية، من خلال إمداد المدارس بأسماء الجمعيات الأهلية الموجودة في البيئة الخارجية، وفتح قنوات اتصال بين المدرسة وهذه البيئة.

٢- لم تستطع الإدارة المدرسية تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الجمعيات والخدمات التي تقدمها، والذي ربما يرجع إلى عدم توافر إستراتيجية تعليمية واضحة من قبل الوزارة وهذه الجمعيات، والتي تسمح بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من إمكانياتها سواء كانت البشرية أو المادية، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى الإدارة المدرسية بدور هذه الجمعيات وكيفية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها.

٣- ضعف الأدوار المقدمة من قبل كليات التربية لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية.

٤- ضعف السلطات الإدارية والمالية الممنوحة لأعضاء الإدارة المدرسية، والتي تحد من عمليات التحسين والإدارة الجيدة للمدرسة.

٥- كثرة التحديات التي تقابل المدرسة الثانوية وعدم قدرة المدرسة على مواجهة هذه التحديات، والذي ينتج عنه عدم ملائمة المخرج التعليمي لسوق العمل والتغيرات الجارية فيه.

٦- أن أعضاء الإدارة المدرسية هم الأقدر على تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي هم الأقدر على تحليلها لتحقيق أقصى استفادة منها.

٧- أن المقابلة الشخصية كشفت عن كثير من الجهود الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تقدمها كلٌ من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والجمعيات الأهلية، وكيف أن أوجه الاستفادة لن تقتصر فقط على النواحي المالية، ولكن يمكن أن تمتد لتدريب المعلمين وتحقيق النمو المهني والشخصي والسلوكي والمعرفي لطلاب المرحلة الثانوية، والمراكز البحثية والجامعات وما يمكن أن تقدمه من دور فاعل في تحقيق التجديد والتطوير للمدرسة الثانوية، من خلال إعداد للكوادر القيادية، وتحقيق التنمية المهنية المرغوبة لديهم، بالإضافة إلى البحوث الإجرائية، والتي سوف يتم من خلالها التصدي للكثير من المشكلات.

obeikandl.com

رابعًا: تحليل الفجوات:

حيث تعبر الفجوة عن الفروق التي تنشأ بين المقارنة التي تتم بين نتائج الواقع، والذي أبرزته تحليل البيئة الخارجية النظرية والميدانية (ما أبرزته الوثائق والتقارير والدراسات ونتائج المقابلة الشخصية والاستبانة)، وبين المتطلبات الفعلية للبيئة الخارجية؛ والتي أبرزتها المرتكزات النظرية التي تم التوصل إليها في الفصل الأول حيث إن تحليل هذه الفجوات يظهر أهم الفرص والتجديدات في بيئة المدرسة الثانوية الخارجية، وكيف أنه يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة في تدعيم الخطة الإستراتيجية الموضوعة وتدنية التهديدات المحتملة، ومن هنا فقد تمثلت أهم هذه الفرص والتهديدات فيما يلي:

- **الفرص، وتمثلت فيما يلي :**

١- دمج مجلس الآباء والأمناء، وإمداده بمزيد من السلطات والاختصاصات.

٢- سعي الوزارة للشراكة مع الجامعات من خلال الاعتماد الأكاديمي للمعلمين (الطلاب).

٣- البرامج التعليمية المبثوثة عبر القنوات الفضائية ودورها في التصدي لظاهرة الدروس الخصوصية.

٤- اهتمام الجمعيات الأهلية بتقديم بعض الخدمات التعليمية للمدارس الثانوية.

٥- زيادة دعم بعض المنظمات الدولية للتعليم الثانوي.

٦- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي العام.

٧- الدعم الذي تقدمه الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية للمدرسة لمساعدتها على انتظام العملية التعليمية.

- **المخاطر (التهديدات)، وتمثلت فيما يلي:**

١- ضعف جسور التواصل الفعال بين المدرسة والمنزل.

٢- ضعف الاستفادة من الخدمات التعليمية التي تقدمها الجمعيات الأهلية نتيجة ضآلة المعلومات التي تتيحها الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية للمدرسة عن هذه الجمعيات.

٣- ضعف الدور المباشر للأحزاب في التجديد داخل المدرسة الثانوية.

٤- التحديات الاقتصادية وضعف قدرة المدرسة الثانوية من تهيئة عمالة المعرفة القادرة على مواجهة مثل هذه التحديات.

٥- التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وبطء اكتساب المعلمين والعاملين الكفايات اللازمة للتكيف معها.

٦- انفصال المدرسة عن عالم العمل، والناجم عن ضعف تفاعلها وتعاونها مع منظمات الأعمال.

٧- ضعف الاستفادة من الجامعات والمراكز البحثية، نتيجة عدم توافر قنوات اتصال مباشرة بين المدرسة وهذه المنظمات.

* * *

obeikandl.com

جدول رقم (٣)

استبانة البيئة الخارجية

م	العبـــارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
١	البيئة الخارجية: أرى أن البرامج التعليمية تقوم بدور فعال في محاربة الدروس الخصوصية.			
٢	يساهم رجال الأعمال بدور فاعل داخل مدرستي من خلال مجالس الأمناء.			
٣	تلعب المنظمات الأهلية دورًا كبيرًا في تفعيل العملية التعليمية من خلال ما يلي: * معاونة الإدارة المدرسية في العملية الإشرافية والرقابية. * إعداد برامج تدريب للمعلمين. * عقد لقاءات وندوات مع الطلاب بغية التوجيه والإرشاد التربوي. * المساهمات المالية. * أعمال الصيانة والبناء. * توافر الأثاثات. * مساعدة غير القادرين من الطلاب.			
٤	يحرص أولياء الأمور على حضور مجالس الآباء لمناقشة مشكلات مدرستي وإيجاد حلول لها.			
٥	يتلاءم المخرج التعليمي لهذه المرحلة (الطلاب) مع متطلبات سوق العمل الحالية والتغيرات المتسارعة فيه.			
٦	تساعدنا كليات التربية على تحسين الأداء المدرسي من خلال: * منح دراسية لتحسين المستوى الأكاديمي للعاملين. * إعداد برامج تدريبية لنا أثناء الخدمة. * إتاحة الفرصة للمشاركة في المؤتمرات التي تعدها			

م	العبـــارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
٧	تتعاون معنا الوزارة في تحسين العملية التعليمية من خلال: * إمدادنا بعناوين وأسماء المنظمات غير الحكومية للاستفادة من خدمات التعليم التي تقدمها. * المشاركة في وضع خطط إجرائية تساعد على تنفيذ الرؤية الموضوعة. * إمدادنا بالمقترحات والبرامج التي تعدها الأحزاب للاستفادة منها في عمليات التحسين داخل مدرستي.			
٨	تتعاون معنا المديريات التعليمية في تقديم يد المساعدة لنا من خلال: * تقديم الاستشارات الفنية في المشكلات التي تقابلنا. * سد العجز في المعلمين. * المساعدة على فتح قنوات اتصال بيننا وبين البيئة الخارجية. * إعطاء سلطات كافية للإدارة الجديدة للمدرسة.			
٩	توفر الإدارة التعليمية الدعم الكافي لتفعيل العملية التعليمية داخل مدرستي من خلال: * الحرية والاستقلالية الكافية في النواحي المالية. * المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. * علاج نواحي القصور في المدرسة من خلال خطة مشتركة لها.			

* * *

obeikandl.com