

الفصل الثاني

استكشاف واقع البيئة الداخلية

obeikandi.com

الفصل الثاني

استكشاف واقع البيئة الداخلية

مقدمة:

يعد استكشاف واقع البيئة الداخلية من أولى خطوات التخطيط الإستراتيجي؛ حيث إن هذه الخطوة تتطلب استكشاف الواقع النظري من خلال تحليل الوثائق والتقارير الرسمية والقرارات الوزارية والأبحاث والدراسات السابقة المتاحة في هذا المجال؛ هذا بالإضافة إلى استكشاف الواقع الميداني من خلال العديد من الطرق، والتي تتمثل في إجراء مقابلات شخصية مع المعنيين بالعملية التعليمية، ويمكن كذلك تطبيق استبيان يهدف رسم صورة كاملة عن الوضع الراهن للبيئة الداخلية للمدرسة، ولذلك فإن هذا الفصل سوف يقدم نموذجاً إجرائياً من خلال تحليل البيئة الداخلية لأحد المراحل التعليمية وهي المرحلة الثانوية بجمهورية مصر العربية؛ لتكون تطبيقاً فعلياً لأولى خطوات التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحتذي به فريق التخطيط الإستراتيجي في أي دولة عربية .

ومن هنا سوف يتناول هذا الفصل النقاط الآتية:

أولاً: استكشاف الواقع النظري للبيئة الداخلية.

ثانياً: استكشاف الواقع الميداني للبيئة الداخلية.

ثالثاً: نتائج واقع البيئة الداخلية.

رابعاً: تحليل الفجوات.

أولاً: استكشاف الواقع النظري للبيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية في طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمعنوية، والتي تؤثر إلى حد كبير في أهداف وإستراتيجيات المنظمة، ويساعد استكشاف هذه البيئة على الوقوف وتحليل هذه العناصر، والتي قد تمثل أوجه قوة، بالنسبة لها أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية، وذلك من أجل تجويد وتحقيق

المخرجات التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق وتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها^(١)، ومن هنا سوف يتناول هذا الاستكشاف العناصر الآتية:

١- نبذة عن التعليم الثانوي أهدافه وأهميته وإدارته.

٢- العناصر البشرية.

٣- العناصر المادية الموجودة بالمدرسة.

٤- العناصر المعنوية الموجودة بداخلها.

*** نبذة عن التعليم الثانوي : أهدافه وأهميته وإدارته :**

تعد مرحلة التعليم الثانوي من المراحل التعليمية المهمة والتي تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تم تحديدها بموجب قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ فيما يلي^(٢):

- إعداد الإنسان المؤمن بالله وكتبه ورسله وقيمه الدينية ويتمسك بتعاليمه ويلتزم بمثله.

- إعداد الإنسان المؤمن بوطنه المستعد للتضحية في سبيله.

- إعداد الإنسان المصري المؤمن بانتمائه القومي لأمتة العربية وبانتمائه الإنساني للعالم من حوله.

- تزويد الإنسان بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاته.

- إعداد الدارس لمواصلة تعليمه العالي والجامعي تحقيقاً للتنمية الشاملة.

- تزويد الدارس بالدراسات التطبيقية التي تجعله قادرًا على الانخراط في سلك الإنتاج والخدمات لمواجهة الحياة العملية إذا لم يتمكن من مواصلة تعليمه العالي.

- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع من حولنا وإعداد جيل من العلماء يعمل على إخراجنا من دائرة التخلف والاعتماد على جهود الغير.

(١) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (القاهرة: كليوباترا، ١٩٩٩)، ص ٢٣.

(٢) رئاسة الجمهورية، قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٨١).

وبالنظر إلى هذه الأهداف نجد أن هذه المرحلة قد عجزت عن تحقيق هذه الأهداف حتى الآن، حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف القيام بما يلي^(١):

- إجراء بحوث ميدانية للتأكد من مدى تحقيق هذه الأهداف في الواقع ومدى الحاجة إلى تغيير بعضها.

- اشترك كافة الأعضاء المعنية بالتعليم الثانوي في وضع هذه الأهداف من (أساتذة جامعات في كافة التخصصات، رجال الأعمال - متخصصين في الوزارة، مديري مدارس - أولياء أمور - طلبة - إداريين) وغيرهم.

- التغيير المستمر في بناء هذه الأهداف لتناسب مع أهداف الألفية الثالثة وما أبرزته من حاجات جديدة ومتجددة للمدرسة.

هذا وتنبع أهمية التعليم الثانوي في^(٢):

- السعي إلى تمكين الخريج من الاستمرار في التعليم مدى الحياة تعلمًا ذاتيًا نشطًا.
- إكساب الطالب المعارف والمهارات العلمية والعملية، ومهارات الاتصال والتفاوض في الحياة العملية والتي تؤهله للألفية الجديدة.
- تنمية قدرة الخريج على العمل المنتج في سوق العمل.

وبالنظر إلى أهداف وأهمية هذه المرحلة نجد أنه من خلالها يمكن أن نرسم الأسس الأساسية لرسالة أي منظمة تعليمية تسعى إلى تحقيق التجديد والتطوير بداخلها، حيث إن ملامح هذه الرسالة تتمثل في "قدرة المدرسة الثانوية على تهيئة المواطن المتكامل في النواحي الدينية والوطنية والعملية، والذي يمتلك المهارات والمعارف التي تساعد على تكوين عمالة المعرفة التي تتطلبها الألفية الثالثة والتي تمكنه من مواصلة تعليمه الجامعي، أو الانخراط في سوق العمل، كما تساعد كذلك على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية".

(١) أحمد عبد العزيز، فتحي كامل زيادي، "بعض الآثار الناتجة عن تطبيق التشريعات الجديدة للثانوية العامة في مصر كما يدرّسها المعلمون والطلاب"، مجلة التربية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣، ص ١٥٠.

(٢) وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم المصري في مجتمع المعرفة: (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٣)، ص ص

هذا وتتم إدارة التعليم الثانوي من خلال وزارة التربية والتعليم يعاونها في ذلك المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، والذي تم إنشاؤه في ٢٨ سبتمبر ١٩٨١ بموجب القرار الجمهوري رقم (٥٢٣) لسنة ١٩٨١، حيث يقوم هذا المجلس بوضع الخطط المتعلقة به، ورسم سياسات التطوير، وتعديل نظم القبول، وتحديد مستويات الكفاية لأعضاء هيئة التدريس، والإشراف والتوجيه الفني، وغيرها من الأمور التي تخص التعليم الثانوي، ويتشكل هذا المجلس من اثنين من رؤساء الجامعات؛ رئيس أكاديمية البحث العلمي، نائب وزير التربية والتعليم، نقيب المعلمين، أمين المجلس الأعلى للجامعات، رئيس لجنة قطاع الدراسات التربوية، الوكلاء الأول ووكلاء وزارة التربية والتعليم بالديوان العام والمحافظات، مدير المركز القومي للبحوث التربوية، وكلاء من القطاعات من الوزارات المختلفة (التعليم العالي- الأزهر- التخطيط- المالية- القوى العاملة- الثقافة- الصناعة- الزراعة)، ممثل المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي^(١).

ونلاحظ أنه بموجب هذا القرار أصبح للتعليم قبل الجامعي كيان يمكن من خلاله وضع الخطط وتحديثها، كما أنه بالنظر إلى الأعضاء المشكلين نجد أنهم من تخصصات وقطاعات مختلفة مما يساعد على تداخل التخصصات عند رسم الخطة العامة للتعليم، والتي منها التعليم الثانوي أو تعديل المناهج، مما يجعل هذه الخطة تتماشى مع خطة الدولة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ولكن نجد في هذا المجلس غياب ممثلين من أعضاء الإدارة المدرسية وهو المستوى التنفيذي، مما ينم عن تجاهل آرائهم ومقترحاتهم، والتي يمكن أن تثرى الخطة الموضوعة نظرًا لاحتكاكهم العملي بالمجال، وتعرفهم على المعوقات التي يمكن أن تحول دون إنجاح هذه الخطة.

كما يتسم هذا المجلس ببعض جوانب القصور الأخرى والمتمثلة فيما يلي^(٢):

- غلبة الطابع البيروقراطي في هذه المجالس؛ حيث إن أعضائها معينون وليسوا منتخبين.

(١) رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري رقم ٥٢٣ لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٨١).

(٢) فايز مراد مينا، التعليم في مصر: الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١)، ص ١٣٨-١٤١.

- عدم مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية، من طلاب وأولياء أمور ومعلمين، في التقدم بمقترحات وآراء متعلقة بالتطوير، مما يضعف فاعلية هذه المجالس.

- المناخ غير ديمقراطي في هذا المجلس حيث إن الولاء يكون للمسئول، مع التظاهر بالحماس على كل مقترحات التطوير التي يطرحها.

- عدم الاستناد العلمي في عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن إجراء البحوث التربوية يتم بعد اتخاذ القرارات التعليمية وليس قبلها.

وبتحليل ما سبق نجد أن النظام التعليمي في مصر بأكمله والذي منه التعليم الثانوي يتسم بالمركزية، التي يكون لها مردود سلبي على العملية التعليمية، والتي تحد كذلك من قدرة الإدارة المدرسية على الإبداع داخل المدرسة، وبالتالي تعوق أفرادها عن تحقيق التجديد بداخلها، رغم اتجاه الوزارة في الآونة الأخيرة إلى إعطاء الإدارة المدرسية بعض السلطات الإدارية والمالية، إلا أنها ليست بالقدر الكافي، والتي كان من المفترض أن تبدأ منذ وضع الوزارة للخطة العامة للتعليم ووضع ملامح الخطط الإجرائية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة، حتى تنمي لديها القدرة على وضع الرؤية الموضوعية وعمل الخطط الإجرائية والتي تساعد على إنجاح هذه الخطة.

وبعد التعرض إلى أهمية وأهداف وإدارة التعليم الثانوي، والتي تؤكد على تكوين المواطن المتكامل، نجد أن تحقيقها يتطلب توافر جملة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي يجب أن تتوفر داخل المدرسة الثانوية، وهو ما استلزم استكشاف البيئة الداخلية لها للوقوف على مدى قدرة أعضاء الإدارة المدرسية بداخلها على تحقيق هذه الأهداف وتأكيد هذه الأهمية، وهو ما سوف يتضح في السطور التالية.

العناصر البشرية:

يتم في هذا المحور تحليل العناصر البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الإدارة المدرسية ب- المعلمين ج- الطالب.

أ- الإدارة المدرسية.

تلعب الإدارة المدرسية دورًا كبيرًا في إنجاح العملية التعليمية، لما تقوم به من مهام جسيمة، حيث إن تحقيق أهداف هذه المرحلة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة الثانوية، لديها القدرة على الابتكار والإبداع، وتحفيز جميع العاملين

دائمًا نحو التميز والاختلاف، ولديها القدرة على معالجة جوانب القصور في طرائق التدريس وممارسة الأنشطة والاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة، وغيرها من الجوانب التي سوف يتم التعرض لها خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، هذه الجوانب وغيرها يمكن تلبية الكثير منها إذا توافرت قيادة متميزة داخل المدرسة الثانوية، واعية بأهمية التجديد المستمر في مهاراتهم ومعلوماتهم، وقادرة على الوفاء بالكثير من متطلباته، لتحقيق الرؤية الموضوعية، والتي تنصب بالدرجة الأولى على الطالب، والذي يعد رأس المال الفكري الذي تسعى إلى استثماره.

ومن هنا سوف يتناول هذا المحور ما يلي:

١ - مهام الإدارة المدرسية.

٢ - شروط الاختيار.

٣ - شروط الترقية.

١ - مهام الإدارة المدرسية.

انطلاقاً من حرص الوزارة على التطوير والتجديد قامت بوضع هيكل جديد للإدارة المدرسية في ضوء استحداثها لوحات جديدة بداخلها.

حيث قسمت المدرسة الثانوية إلى أربعة مستويات.

- المستوى الأول (أكثر من ٤٠ فصلاً).

- المستوى الثاني (من ٢١ إلى ٤٠ فصلاً).

- المستوى الثالث (من ١١ إلى ٢٠ فصلاً).

- المستوى الرابع (أقل من ١١ فصلاً).

وتم استحداث مهام واختصاصات جديدة لأعضاء الإدارة المدرسية تتلاءم مع التغيرات المحلية والعالمية^(١).

(١) لمزيد من التفاصيل عن هذه المستويات ومهام الإدارة المدرسية، يرجى الرجوع إلى القرار رقم (٢٥٠) ووزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ بشأن تحديد معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).

وبنظرة تحليلية إلى هذا القرار وما استحدثه من هيكل إداري جديد داخل المدرسة الثانوية يتضح لنا ما يلي:

- أنه تم استحداث وحدات جديدة داخل المدرسة (وحدة التدريب - الوحدة المنتجة - وحدة تكنولوجيا التعليم - وحدة المعلومات والإحصاء - وحدة الجودة) وأن هذه الوحدات سوف يكون لها مردود إيجابي على المدرسة ككل، إذا تم العمل بها بشكل دقيق، كما ورد في الوثائق، فوحدة التدريب يمكن من خلالها تنمية قدرات المرءوسين الإبداعية، والوحدة المنتجة يمكن أن تحدث نقلة للمدرسة إذا تم النهوض بها من خلال مرءوسين لديهم قدرات معينة، كما أن وحدة تكنولوجيا التعليم يمكن أن تساعد على إنجاح العمل التقني، ووحدة المعلومات والإحصاء تساعد على توفير كافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة المدرسية للنهوض بالمدرسة، ووحدة الجودة والتي سوف تساعد على تحقيق جودة العملية التعليمية، وكل هذه الوحدات إذا تم العمل بها بشكل متكامل مع بعضها فسوف تساعد في إنجاح الرؤية الإستراتيجية الموضوعية للمدرسة الثانوية.

- هناك بعض المهام التي يمكن تفويضها للآخرين ومن هذه المهام اعتماد قبول الطلاب المستجدين، مجموعات التقوية، توزيع الطلاب على المجالات والتخصصات المختلفة.

- هناك مهام أخرى أكثر أهمية، والتي يتعين على أعضاء الإدارة المدرسية القيام بها ومنها ما يلي:

* تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقا للمعايير القومية: والتي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعية.

* التعامل مع الإدارة التعليمية والمديرية: والتي سوف تسهل عليهم إنجاز الكثير من المهام التي تحتاج إلى تدعيم من هذه الجهات عندما تعطي لهم الاستقلالية الكافية لتلبية احتياجات التجديد الذاتي.

* المشاركة في إعداد تقارير الكفائية السنوية للعاملين: والتي تمكنهم من الوقوف على المستوى الأكاديمي للعاملين وتساعدهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة وخاصة أن هذه المرحلة تحتاج إلى معلمين متميزين.

* التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة: للتأكد من حسن الاستفادة منها وتفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية وبقية المهام التي أدرجها القانون والتي تحقق اندماج المدرسة مع البيئة الخارجية.

* متابعة المعلمين داخل الفصول.

* وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة.

* الإشراف على عملية التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للقوى البشرية داخل المدرسة ونظم العمل المستخدمة بداخلها.

ويحتاج نجاح القائد المدرسي للقيام بهذه المهام بفاعلية إلى منحه درجة كبيرة من الاستقلالية حتى يتمكن من الخروج من إطار البنية الهرمية التقليدية " البيروقراطية"، والتي هيمنت على النظام التعليمي فترة زمنية طويلة، وكان لها تبعات سلبية عليه^(١).

وبذلك نجد أن هذه التشريعات الجديدة تعد نقطة قوة للإدارة المدرسية، حيث إنها أتاحت لها مهام ومسؤوليات جديدة تساعد على وضعهم الخطة الإستراتيجية المرغوبة داخل مدارسهم، ولكن يتوقف تحقيق هذه المهام على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، ومن هنا ننتقل إلى شروط الاختيار والترقي، والتي يجب أن تكون على مستوى قدرة هذه القيادات على تحقيق هذه المهام، وهو ما سوف يتم التعرض له في السطور التالية.

٢- شروط الاختيار:

يتم اختيار أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية بناء على شروط معينة وهي كما يلي^(١):

(١) وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: ٢٠ عامًا من عطاء رئيس مستنير، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠١)،

- قضاء مدة بينية ثلاث سنوات على الأقل في الوظيفة الأدنى مباشرة.

- الحصول على مؤهل عالي مناسب.

- حصوله على تقدير امتياز في سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة على ألا يقل التقدير الثالث عن (جيد) وذلك بالنسبة لمتوسط التقديرين الفني والسنوي، فإذا لم يوجد تقدير فني للمرشح فيكتفى بالتقدير السنوي.

٣- شروط الترقية:

وبعد الاختيار فإن هناك شروطاً للترقية، حيث إن الترقية تتطلب ما يلي: اجتياز برنامج تدريبي لمدة ستة أيام وبالنظرة التحليلية لهذا البرنامج يتضح أنه يحتوي على الموضوعات التالية^(٢):

* تنمية المهارات السلوكية.

* قواعد العمل بروح الفريق.

* عوامل نجاح وفشل التقويم.

* المتابعة والرقابة وتقييم الأداء.

* التقويم التربوي وتقويم الامتحانات.

* شئون مالية.

- اجتياز برنامج حاسب آلي مدته ٦ أيام، ويشتمل على عدة موضوعات، مثل: مقدمة الحاسب الآلي، (Windows) ٩٨، الإنترنت، وسائط متعددة، فيروسات الحاسب الآلي، البرنامج الكتابي (Word) ٩٧^(٣).

- اختبار تحرير مخصص له ١٠٠ درجة، ويعد ناجحاً من يحصل على ٦٠٪ على الأقل من الدرجات.

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٨٧).

(٢) وزارة التربية والتعليم، استمارة تخطيط برنامج تدريبي محلي لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، بشأن المرشحين للترقية لوظيفة إدارة مدرسة وما في مستواها من التعليم العام، (القاهرة: الإدارة المركزية للتدريب/ إدارة الخططة والبرامج والترقيات، ٢٠٠٤).

(٣) مديرية التربية والتعليم، برنامج الحاسب الآلي للقيادات التعليمية، (القاهرة: مركز التطوير التكنولوجي، ٢٠٠٤).

- مقابلة شخصية تخصص لها خمسون درجة ويستبعد من الترشيح نهائياً من لا يحصل على ٥٠٪ على الأقل من درجة الاختبار الشخصي^(١).

- اجتياز الوكيل ونائب المدير لبرنامج الكفايات الأساسية لتنمية قدرات القيادات المدرسية.

- اجتياز المديرين برنامج القيادات التربوية مع إجادة لغة أجنبية^(٢).

وبذلك نجد أن شروط الاختيار تعتمد بالدرجة الأولى على الأقدمية والخبرة، بالإضافة إلى شروط الترقية التي تعتمد على اجتياز برنامجين تدريبيين، ولعل الموضوعات التي تتضمنها هذه البرامج تحتوي على موضوعات مهمة بالنسبة للقادة المبدعين، والتي تمثلت في إدارة الشؤون المالية والتي تمكنهم من تحقيق الاستقلالية المالية بنجاح، وإعداد الميزانية، وتوزيع بنودها التوزيع الأمثل، قواعد العمل بروح الفريق والتي تساعد على نجاح العمل وترابط العلاقات بين العاملين ونشر روح الود والتعارف، تنمية المهارات السلوكية والتي تمكنهم من التعامل مع الآخرين بنجاح، وغيرها من الموضوعات التي تتلاءم مع المهام والاختصاصات الجديدة لأعضاء الإدارة المدرسية، ولكن يعاب على هذه البرامج قصر الفترة التدريبية، وقد أكد عليه أحد الأبحاث: بأن قصر الفترة المخصصة تحول دون تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه^(٣)، حيث تحتاج المهام والاختصاصات الجديدة إلى فترة طويلة للإعداد كي يكون أعضاء الإدارة المدرسية مؤهلين لهذه المهام الجديدة، بالإضافة إلى إغفال هذه البرامج للعديد من الموضوعات المهمة والمتعلقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتمركز حول استقلالية المدرسة. والأنماط القيادية الملائمة للألفية الجديدة، وبعض الأدوار الجديدة للإدارة المدرسية وغيرها من الموضوعات الهامة التي تؤهلهم للقيام بالتغيير والتطوير داخل مدارسهم بنجاح،

(١) بيومي محمد ضحاوي، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر"، من بحوث مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في كلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٤، ص ٣٤٦-٣٤٨.

(٢) سعد بسيوني، تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم/ البنك الدولي، ١٩٩٨)، ص ١١٣.

(٣) أحمد كامل الرشيدي، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، (القاهرة: دار البحري، ٢٠٠٠)،

بالإضافة إلى برنامج الحاسب الآلي والذي يحتوي على موضوعات مهمة والذي يحتاج إلى شهور حتى يتمكنوا من استخدامه بنجاح، خاصة ونحن بصدد ثورة اتصال ومعلومات هائلة تركز على التكنولوجيا والتي تعد أحد متطلبات التخطيط الإستراتيجي داخل المدرسة الثانوية.

وبذلك نرى أن شروط الاختيار والترقية لا تتلاءم بشكل مطلق مع القادة العصرين، الملقى على عاتقهم العديد من المهام الحديثة، والمطالبين بالقيام بها بفاعلية؛ حيث إن هذه المهام تتطلب أفراد إدارة مدرسية على درجة عالية من القدرات الابتكارية المتميزة، والتي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والتي يجب أن تكون أولى الشروط الواجب توافرها في أعضاء الإدارة المدرسية لتأهيلهم لشغل هذه الوظيفة، حيث ترتبط طبيعة عملهم بتوجيه العملية التعليمية، والتي تجمع بين طلاب ومعلمين يختلفون في قدراتهم ومهاراتهم وميولهم اختلافاً واضحاً، وما يحتاجه هذا الاختلاف من إدارة مدرسية تتمتع بقدرات عقلية ابتكارية تجعلها قادرة على توجيههم نحو المواقف التعليمية المختلفة، بالإضافة إلى معالجة المشاكل التي تقابلهم بذكاء ووعي كامل.

وبالإضافة إلى شرط توافر القدرات الابتكارية لدى أعضاء الإدارة المدرسية فإن هناك شروطاً أكاديمية أخرى وهي: أن يكونوا على درجة علمية أعلى من المؤهل العالي. ولا بد من تضمين هذه الشروط لشرط دبلوم الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تحقيق النمو المهني له أثناء الخدمة وحصولهم على الماجستير ثم الدكتوراه نظراً لخطورة وأهمية هذه المرحلة، حيث إن الترشيح لوظائف الإدارة المدرسية قد يغفل فيه بعض المعايير والتي منها ما يلي^(١):

- الحصول على مؤهل تربوي جامعي.
- العمل كمساعد فترة لا تقل عن عامين.
- اجتيازه دورة تدريبية طويلة في مجال الإدارة المدرسية، أو الحصول على دبلوم الدراسات العليا في الإدارة المدرسية.

(١) رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون،

مرجع سابق، ص ٥٨، ٥٩.

- تنشيط الدراسات العليا بكليات التربية للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه، تخصص إدارة تربوية، وأن يؤخذ بهذه الدراسات عند الترشيح لشغل الوظائف القيادية في مجال الإدارة المدرسية.

وبذلك نرى أن هناك عديداً من الشروط التي يجب على أساسها اختيار أعضاء الإدارة المدرسية، وأن إغفال هذه الشروط والاعتماد على الخبرة والأقدمية يؤدي إلى تدني القدرات المهنية لديهم، مما يكون له انعكاس سلبي على ضبط العملية التعليمية، والتي تحتاج إلى اختيار أفراد مؤهلين علمياً ومشهود لهم بالكفاءة والقدرات الإبداعية لضبط المدرسة وتحمل المسؤولية، حتى يكونوا قادرين على التطوير في مدارسهم^(١).

هذا بالإضافة إلى أن هذه الشروط (الأقدمية والخبرة) تساعد على ثبات أساليب الإدارة وتحد من رؤيتها المستقبلية، فالإدارة المدرسية بوضعها الحالي وأساليبها التي تتبعها وأدواتها تكون عاجزة عن فتح الطريق أمام التصورات المستقبلية المنتظرة والمطلوبة خلال الأعوام القادمة^(٢).

ونظراً لجوانب القصور السابقة فقد قامت الوزارة بوضع شروط جديدة لمدير المدرسة الثانوية باعتباره على رأس الإدارة المدرسية، وفي نفس الوقت تتلاءم هذه الشروط مع حزمة التشريعات الجديدة التي تم إصدارها في الفترة الأخيرة، حيث يتم الترشيح لهذه الشروط من خلال الإعلان عن الوظيفة في صحيفتين يوميتين، وبعد ذلك يتم تشكيل لجنة من مجموعة من الخبراء لفرز المتقدمين، ويتم عرض الترشيحات على مجلس الأمناء الذي يركي أحد المرشحين، ويكون الندب لمدة عام دراسي واحد بعد ذلك تُقيم أعمال المدير من خلال مجلس الأمناء وأعضاء من المديرية التعليمية والوزارة، لقياس مدى تحقيقه للأهداف والنتائج المحددة والتي تشتمل على جميع التخصصات والمهام المنوط بها مدير المدرسة، وتمثل هذه الشروط فيما يلي^(٣):

(١) نادية محمد عبد المنعم من بحث سعيد جميل، دور مؤسسات التعليم والإعلام والمجتمع المدني في مواجهة المشكلة السكانية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٣)، ص ٧٥-٧٦.

(٢) أحلام عبد الغفار، "اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية العامة وتدريبه"، مجلة التربية (بنها)، ١٩٩٩، ص ١٥٦.

(٣) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية العامة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).

- مدة خبرة لا تقل عن سبعة عشر عاما في مجال التعليم.
 - مؤهل عالٍ مناسب ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.
 - حسن السير والسمعة الطيبة.
 - الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع السجلات.
 - توافر مستوى جيد من التعامل مع الحاسب الآلي ومستوى جيد من اللغات الأجنبية.
- وبذلك نجد أن هذه الشروط سوف تساعد على انتقاء العناصر القيادية الشبابية القادرة على التجديد بنجاح، كما أن توافر مستوى جيد من الحاسب الآلي واللغات سوف يساعدهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بنجاح، وهو ما سوف يحقق مستوى تنمية للقوى البشرية داخل المدرسة تساعد على التكيف مع التطورات المتسارعة، مما يكون له مردود إيجابي على تهيئة الطالب الذي تسعى جميع التطورات التعليمية الحادثة نحو إعداده.
- وباستكشاف واقع الإدارة المدرسية يتضح عجز الإدارة المدرسية الحالية على الوفاء باحتياجات هذه المرحلة نتيجة ضعف توافر القيادة المبدعة القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير والعمل، وربما يرجع هذا العجز بالدرجة الأولى إلى شروط الاختيار والترقية وإعقال القدرات الإبداعية للإدارة المدرسية، والتي من المفترض أن تصبح أولى هذه الشروط خاصة في قائد اليوم، وهو ما دفع الوزارة إلى وضع شروط جديدة لمديري المدارس الثانوية.

ب- المعلمون:

يلعب المعلمون دورًا حيويًا في العملية التعليمية؛ حيث إنهم يمثلون الركن الأساسي في إنجاحها، ولذلك عليهم أن يجددوا دائمًا في معارفهم، لاسيما ونحن على مشارف ألفية جديدة تغيرت فيها أدوار المعلم، ولم يقتصر دوره على التلقين والحفظ والاستظهار، ولكن أصبح يلعب دورًا أساسيًا ومحوريًا في البحث عن المعرفة واكتسابها ونقلها.

ومن هنا فإن وظيفة المعلم أصبحت لا تمثل فقط قدرته على تعليم الطلاب، ولكن في قدرته على اكتساب المعرفة واستخدامها معتمدًا على نفسه، وبذلك يستطيع مواكبة

التغيرات والتطورات المتلاحقة، بالإضافة إلى تدريب تلاميذه على التعلم الذاتي والذي يضع الأساس لديهم للتفكير المستقل^(١).

وقد تعددت أدواره، حيث يمكن أن يمارس أدوارًا ومهامًا جديدة في ظل الظروف والتغيرات الحالية والمستقبلية والتي منها ما يلي:

- يحفز على التفكير والبحث، وموجه ومرشد ومنظم ومشرف.
- كيف النظام التعليمي ويشارك في تعديله.
- يقوم كفايات المتعلمين ويستفيد من التقييم في مراجعة النظام التعليمي.
- يفتح فصله والمدرسة على البيئة الخارجية للاستفادة منها^(٢).
- يتعاون مع أقرانه في المهنة من أجل إعداد أجيال جديدة أكثر إنتاجًا.
- يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد في تخصصه^(٣).
- قادر على زيادة فاعلية الطلاب ورفع تحصيلهم الأكاديمي.
- لا يعتمد على طريقة واحدة في التدريس، ولكن يتكيف حسب الموقف والظروف المحيطة^(٤).

ومن هنا فإن المعلم يواجه عديدًا من المتغيرات خلال عمره الوظيفي هذه المتغيرات فرضت عليه أدوارًا ومهامًا جديدة لا يستطيع مواكبتها إلا بالخبرات والمعرفة التي تؤهله إلى القيام بها بنجاح وتتطلب منه القدرة على استخدام إستراتيجيات تعلم مختلفة تحقق له النمو المعرفي اللازم لمواجهتها بفاعلية من ناحية؛ ومن ناحية أخرى تمكنه من الارتقاء بمستواه الأكاديمي لتحقيق المهام الموكلة له بنجاح، وعلى الرغم من تعدد هذه المهام

(١) مجدي عزيز إبراهيم، رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، (القاهرة: الأنجلو المصرية، ٢٠٠١)، ص ٢٢٠.

(٢) محمد نجاتي، "الأدوار المتجددة للمعلم"، بناء الأجيال (سوريا)، العدد ٢٤٨ صيف ٢٠٠٣، ص ٢٥.

(٣) عرفات عبد العزيز، "سات المعلم وأدواره في مجتمع الغد"، صحيفة التربية، السنة الرابعة والخمسون، العدد الرابع، مايو ٢٠٠٣، ص ٧٢٦.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، (الإسكندرية: المعارف الحديثة، ٢٠٠٢) ص ٣٢٧.

الجديدة والتي تتطلب أن يكون لدى المعلم القدرة على التنمية الذاتية إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق معلمي هذه المرحلة هذه التنمية الذاتية، والتي تتضح فيما يلي:

بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق معلمي هذه المرحلة التنمية الذاتية:

- ضعف برامج التدريب المقدمة لهم: فعلى الرغم مما تبذله الوزارة من جهود كثيرة في سبيل الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للمعلم، من خلال برامج التدريب التي تقدم له أثناء الخدمة، أو برامج الفيديو كونفرانس، إلا أن هذه البرامج لم تقدم الدعم المهني المطلوب الكافي له أو تحقق الارتقاء بمستواه الأكاديمي، ولم تمنح لهم فرصاً كافية للتنمية المهنية للمعلمين^(١).

- ضعف امتلاكهم لمهارات النمو الذاتي: حيث يحتاج معلمو هذه المرحلة إلى امتلاك مهارات النمو الذاتي، والتي تحقق لهم التجديد الذاتي المستمر في مهاراتهم ومعلوماتهم والتي لم تستطع برامج إعدادهم بكليات التربية وبرامج التدريب- المقدمة لهم أثناء الخدمة - إكسابهم لهذه المهارات، هذا إلى جانب أن البرامج المقدمة لهم مهما كانت درجة جودتها لا يمكن لها في عصر يحفل بمثل هذه التغيرات الكثيرة أن تمد المعلمين بحلول للعديد من المشكلات التي تعترض العمل التعليمي ولا تستطيع أن تسد الفجوة التي يحدثها هذا التغير المعرفي، مما يستلزم معه ضرورة اكتساب المعلم لمهارات النمو الذاتي، وأن يتم تحفيزه على اكتسابها من خلال إتاحة ٢٠٪ من وقته لعملية المتابعة المهنية^(٢).

- التباين في مؤهلات معلمي هذه المرحلة: حيث إنه بالاطلاع على الإحصاءات المتعلقة بمؤهلات معلمي المرحلة الثانوية نجد أن هناك تنوعاً وتبايناً في مؤهلاتهم، والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي^(٣):

(١) ناجي شنودة من بحث عوض توفيق عوض، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ٢٣٩.

(٢) محمد مالك محمد محمود أحمد شوق، معلم القرن الحادي والعشرين: اختياره وإعداده وتنميته في ضوء التوجهات الإسلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١)، ص ٤٩.

(٣) وزارة التربية والتعليم، هيئة التدريس موزعين حسب المؤهلات بالتعليم الثانوي العام، (القاهرة: الإدارة العامة للإحصاء والحاسب الآلي، ٢٠٠٧/٢٠٠٨).

جدول رقم (١)

هيئة التدريس موزعين حسب المؤهلات بالتعليم الثانوي العام

النسبة	الأعداد	البيان
٠.٨٪	٧٠٧	مؤهلات ممتازة تربوية
٠.٥٪	٥٢٤	مؤهلات ممتازة غير تربوية
٧٠٪	٥٩٣١١	مؤهلات عليا تربوية
٢٨.٧٪	٢٤٣٢١	مؤهلات عليا غير تربوية
١٠٠٪	٨٤٨٦٣	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق تضاعف المؤهلات الممتازة (دبلوم، ماجستير، دكتوراه)، بينما تتزايد المؤهلات التربوية وتعد أعلى نسبة تليها المؤهلات غير تربوية (خريجي كليات العلوم - الآداب الألسن - الترجمة الفورية... إلخ)، وهي تعد نقطة قوة داخل المدرسة الثانوية، ولكن يجب كذلك أن تزداد نسبة المؤهلات التربوية الممتازة لمواجهة التغيرات الكثيرة التي تواجه هذه المرحلة.

مما سبق يتضح لنا تباين مؤهلات المعلمين وضعف برامج التنمية المهنية المقدمة لهم وعدم قدرتها - في ظل التغيرات التكنولوجية والثورة المعرفية التي تتميز بها الألفية الجديدة - على تحقيق الأهداف المرجوة منها، لذلك فإن على المعلم بأن يبذل المزيد من الجهد لتحقيق التنمية المستمرة له، من خلال اكتسابه لمهارات النمو الذاتي المرغوب فيها والتي تمكنهم من التجديد الذاتي لمعارفهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وطرق تدريس مبتكرة تواكب التغيرات الجديدة الحادثة في كافة أرجاء العملية التعليمية، كما يحتاج تحفيزهم إلى إدارة مدرسية مبدعة لديها الوعي بهذه التغيرات الحادثة وقادرة على توظيف كافة الموارد والإمكانيات الموجودة داخل المدرسة لتحقيق هذا الهدف.

ج - الطالب.

تعدد الكثير من الآمال والطموحات - سواء كانت مجتمعية أو والدية أو شخصية للطلاب ذاتهم - على طالب المرحلة الثانوية ومدى قدرته على تكوين مجتمع الغد

والنهوض به، حيث تعد هذه المرحلة هي الخطوة الأولى نحو هذا المجتمع، وتبذل الدولة المزيد من الجهود حتى يكون طالب هذه المرحلة قادرًا على ما يلي^(١):

- التواصل مع الآخرين واستقبال ونقل المعلومات بكفاءة.
- الفهم والتحليل والتقويم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقاتها الحياتية والعملية.
- التعامل مع الكمبيوتر وإجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
- الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية.
- امتلاك مهارات التفكير المنطقي والنقدي والابتكاري والقدرة على حل المشكلات.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته ومجريات حياته.
- التعاون والتنافس وتقبل الرأي الآخر.
- امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة.

ومن أجل ذلك فقد بذلت الدولة مزيدًا من الجهد في تطوير المنهج وتدريب المعلمين على أساليب وطرق تدريب مختلفة والتغيير في أنظمة التقويم والامتحانات، وإدخال بعض العناصر المادية التي تسعى إلى تنمية الجانب المعرفي والمهني لديهم، أمله أن تحقق الأهداف المنشودة من التعليم الثانوي، ومن هنا سوف يتم التعرض لبعض العناصر ذات التأثير المباشر على المستوى الأكاديمي للطالب للوقوف على مدى إسهامها في تحقيق الرؤية الإستراتيجية المرغوب فيها والتي منها ما يلي:

(١) المناهج.

تلعب المناهج دورًا فعالًا وكبيرًا في تنمية الجانب الأكاديمي والمهني لدى طلاب المرحلة الثانوية، حيث تكون مقررات الدراسة عامة في الصف الأول الثانوي، أما في المرحلة الثانوية والتي تنقسم إلى عامين فتتكون المقررات من مواد إجبارية ومواد اختيارية، مقررات المستوى الرفيع (اختيارية)^(٢).

(١) وزارة التربية والتعليم، خمس سنوات على طريق تطوير التعليم الثانوي في مصر (١٩٩٧-٢٠٠٠)، مرجع سابق، ص ٢١.

(٢) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، تطور التعليم في جمهورية مصر العربية في الفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٠، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١)، ص ٥٩.

ونظرًا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المناهج في تكوين الشخصية المتفتحة المبتكرة للتعليم، فقد أولت الدولة أهمية كبيرة لتطوير المناهج، والذي بني على الأسس التالية^(١):

- تخفيف كم المقررات بنسبة تصل إلى ٢٠٪ دون الإخلال بالمستوى العلمي.

- اعتبار الأنشطة العلمية جزءًا لا يتجزأ من المقرر.

- دمج التكنولوجيا التعليمية في العمل التربوي.

ويتضح من الأسس الموضوعية مدى حرص الوزارة على مواكبة الثورة التكنولوجية ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، بالإضافة إلى الاهتمام بالأنشطة وإزالة الحشو من المقررات، وبالرغم من ذلك فإن مناهج التعليم الثانوي لا زالت عاجزة عن مقابلة احتياجات الطلاب، نظرًا لغياب البعد المستقبلي في هذه المناهج، بالإضافة إلى أنها لا تلبي احتياجات المجتمع، نظرًا لافتقارها للمعلومات والمهارات التي تسد احتياجاته الأساسية وتساعد على التكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي^(٢).

هذا إلى جانب عجز المناهج بصورتها الحالية على إكساب الطلاب مهارات البحث العلمي والتعليم الذاتي وذلك لاعتمادها بالدرجة الأولى على الحفظ والتلقين، وتركيزها على الجانب النظري دون التطبيقي مما يشجع الطلاب على الحفظ إلى جانب ضعف الارتباط بين موضوعات المقرر ذاته^(٣).

هذا بالإضافة إلى بعض جوانب القصور والتي ترجع إلى أسباب أخرى، والتي يشير أحد أبرز الأبحاث أنها تتمثل فيما يلي: ^(٤)

(١) وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٢)، ص ٦٠.

(٢) مها عبد الباقي الجويلي، تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠١)، ص ١٢٩.

(٣) سعيد جميل سليمان، تحقيق التميز للتعليم الثانوي العام استرشادًا بالصعوبات التي تواجه خريجه في دراستهم الجامعية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١)، ص ٧٥.

(٤) عائدة أبو غريب، تطوير مناهج المرحلة الثانوية العامة في ضوء المستجدات المحلية والعالمية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨)، ص ١٧.

- عدم تقديم الدعم المناسب للمنهج الدراسي من قبل الهيئات والمؤسسات المساندة لدور المدرسة، مثل الخدمات المكتبية والإعلام والتي يمكن أن تجعل بيئة التعلم محفزة للطلاب ومدعمة للمقررات المدرسية.

- نقص باقي عناصر المنهج والمتمثلة في الوسائل المعينة والتجارب العملية والزيارات الميدانية.

- عدم قدرة المنهج بعناصره المختلفة على التكيف مع مجمل المتغيرات المحلية والعالمية والمعرفية والعلمية والمجتمعية.

- تنفيذ المنهج قد لا يكون بنفس مستوى إعدادة وتطويره، والذي قد يرجع إلى: تدني مستوى إعداد وتدريب المعلمين، عدم ملائمة إستراتيجيات التدريس للمنهج المطور، أو أن الاختبارات تركز على الحفظ وبالتالي يركز المعلم على طريقة التلقين التي تتفق مع طبيعة هذه الاختبارات.

مما سبق يتضح مدى قصور مناهج التعليم الثانوي العام في الإعداد الجيد لطلاب هذه المرحلة ومقابلة الأهداف الموضوعية، والذي يرجع إلى العديد من الأسباب ومنها: ضعف جدية هذه المناهج مع أحداثها والتي تعجز عن ربط وتكيف الطالب مع المتغيرات المتلاحقة المحيطة بالمدرسة، بالإضافة إلى ضعف جوانب القصور الأخرى المرتبطة بتنفيذ المنهج والتي تجعل الطالب غير قادر على امتلاك المعرفة المتجددة، وأنه كان يمكن في ظل توجه الوزارة نحو اللامركزية أن تنتقي العناصر القيادية المبدعة داخل المدرسة الثانوية، والتي يمكن أن تقوم بإعداد مناهج وبرامج تعليمية أخرى بجانب المنهج القومي، يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي بمن فيهم الطلاب، كما تستخدم فيها إستراتيجيات تعلم مبتكرة، وبذلك يمكن أن يُنمَّوا القدرات الإبداعية لديهم ويمكنهم من التجديد الذاتي لمعارفهم ومهاراتهم، وإن كان المحور السابق أوضح ضعف قدرات هذه القيادات، وهو ما سوف يعيقها عن القيام بهذه المهمة.

(٢) أساليب التدريس.

يلعب التنوع في استخدام أساليب وطرائق التدريس دوراً مهماً وكبيراً في تنمية مهارات التفكير النقدي والابتكاري لدى طلاب المرحلة الثانوية ويجفزههم على الاطلاع والبحث وتنمية مهارات التعلم المستمر لديهم، وعلى الرغم من هذا فقد ظلت الأساليب والطرق المستخدمة تعتمد على الطرق التقليدية التي لا تستثير حماس ودوافع الطلاب

نحو عملية التعلم، حيث ساعدت طرق التدريس المستخدمة على تهميش البحث العلمي لدى الطلاب الذين ابتعدوا عن المكتبات واكتفوا بالكتاب المدرسي للحصول على المعرفة، كما أنها تعتمد كذلك على حشو الأذهان بالمعارف والمعلومات دون تنمية مهارات التحليل التي هي الطريق إلى الإبداع والتفكير^(١).

بالإضافة إلى أن الاعتماد على التلقين دون تدريب الطلاب على التفكير في كيفية الحصول على المعلومات أضعف القدرة لديهم على التعلم الذاتي وكيفية توظيف هذه المعلومات في الحياة مما أضعف من الدور التربوي للمدرسة والتي أنشئت أساساً من أجله^(٢).

ويتضح مما سبق أن هناك تقليدية في طرق التدريس المستخدمة، وأنها لا تلبي حاجات الطلاب، مما يضعف من كفاءة العملية التعليمية وقدرة الطلاب على اكتساب المهارات اللازمة لممارسة التجديد الذاتي، وإن كانت تقليدية هذه الطرق ترجع إلى عدم وعي الإدارة الحالية وإمامها بإستراتيجيات التعلم الحديثة - الخبر الإلكتروني، التعلم البحثي وغيرها من الإستراتيجيات - والتي يمكن من خلالها تمكين الطلاب من التجديد المستمر في معارفهم.

(٣) نظم التقويم والامتحانات.

تتم الامتحانات وبالتالي التقويم على مرحلتين، في الصف الأول الثانوي، أما الحصول على شهادة إتمام الثانوية العامة فإنه يتم على مرحلتين واللذان حددهما قانون رقم ١٦٠ لسنة ١٩٩٧؛ "بأن المرحلة الأولى تكون في نهاية السنة الثانية والأخرى في نهاية السنة الثالثة ويعقد في نهاية الصف الثاني من التعليم الثانوي العام امتحان عام من دورين، وينقل الناجحون في جميع المواد إلى الصف الثالث، ويسمح للراسب في الدور الأول في مادة أو مادتين بالتقدم لامتحان الدور الثاني فيما رسب فيه، كما ينقل إلى الصف

(١) هاني محمد يونس، دراسة تحليلية لآراء النخبة في تطوير التعليم العام المصري في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة الزقازيق، فرع بنها، ٢٠٠١، ص ١١٨.

(٢) يوسف صلاح الدين قطب، "التربية للتنمية البشرية هي الدور الرئيسي للمدرسة"، مجلة صحيفة التربية، السنة التاسعة والعشرين، العدد الثالث، مارس ١٩٩٨، ص ٧.

الثالث الراسب في مادة واحدة ويشترط قبل حصوله على شهادة إتمام الدراسة الثانوية أن يجتاز الامتحان في هذه المادة بنجاح^(١).

ويتضح مما سبق أن نظم التقويم تعتمد بالدرجة الأولى على الامتحانات، وقد تقيس الامتحانات جانباً مهماً من جوانب التكوين المعرفي لدى الطلاب، ولكنها لا تقيس كل الجوانب، هذا بالإضافة إلى أنه بالنظر إلى هذا القانون نجد أن امتحان الشهادة الثانوية يتم على مرحلتين، وبالرغم من أن هذا التطوير في نظام الامتحانات في الشهادة الثانوية العامة في مصر قد استعير من نظم الامتحانات في إنجلترا، إلا أن هناك فرقاً كبيراً؛ حيث إن النظام التعليمي هناك يركز على تقويم مختلف جوانب أداء الطلاب أثناء الدراسة بالمرحلة الثانوية^(٢).

وبذلك يتضح أن الامتحانات تفتقر إلى نظم التقويم الشامل للطلاب، وذلك لأنها لا تقيس كل نشاط يقوم به الطالب، وكما أنها لا تقوم بجميع الجوانب التي تتعلق بنمو الطالب في المعلومات، القدرة على التفكير، ميول الطلاب، التكيف الشخصي الاجتماعي لهم، نقاط الضعف في التدريس والصعوبات التي يقابلها التلميذ، هذا بالإضافة إلى أن هذه الامتحانات تعاني من مشكلة الثبات مما يجعل المدرس يقوم بالتدريس طوال العام دون تقويمه لنمو الطالب في أي جانب من الجوانب^(٣).

ولعل الوزارة قد وقفت على هذه الجوانب من القصور، ومن هنا فقد أصدرت القرار الوزاري رقم (٢٥٥) بشأن تطبيق نظام التقويم الشامل، والذي بدأت تطبيقه على الصفوف الثلاثة الأولى من مدارس الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي، والذي يعتمد على مرتكزات أساسية وهي:^(٤)

(١) وزارة التربية والتعليم، قانون رقم (١٦٠) لسنة ١٩٩٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧).

(٢) كامل جاد، التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار قباء، ٢٠٠٢)، ص ١٢٠.

(٣) رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة التاسعة والعشرين، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١/٢٠٠٢)، ص ص ٢٧-٣٣.

(٤) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٥) بتاريخ ١٠/٩/٢٠٠٥ بتطبيق نظام التقويم التربوي الشامل على الصفوف الثلاثة الأولى من الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).

- إن التقويم الشامل عملية مستمرة طوال العام وتشتمل كافة الأنشطة التي يزاؤها الطالب في المدرسة.

- الشمول لجميع جوانب نمو الطالب (المهارية والمعرفية والوجدانية والحياتية ومهارات التفكير) مع تنوع أساليب التقويم.

- استخدام ملف الطالب "البورتفوليو" والذي من خلاله يتم جمع عينات من عمل التلميذ وأنشطته وتسجيل مدى ما حققه من تقدم في مزاولة الأنشطة المختلفة.

(٤) الأنشطة المدرسية.

تساعد الأنشطة المدرسية على تكوين الشخصية المتكاملة، كما أنها تدعم الجانب المعرفي والتربوي والتي تسعى المدرسة الثانوية نحو تحقيقه؛ لذلك فقد أولت الوزارة أهمية لهذه الأنشطة من خلال إنشاء مجتمعات للأنشطة بالمحافظات، وذلك للتغلب على مشكلة الأفنية الصغيرة وحتى يتمكن تلاميذ المدارس ذات المساحات الصغيرة من ممارسة الأنشطة^(١).

وبرغم ما كتب ونادى به كثير من الباحثين من الدور المهم الذي تلعبه هذه الأنشطة في تكوين الشخصية السوية السليمة، وبالرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة، إلا أن هناك جوانب سلبية في ممارسة هذه الأنشطة، والتي ترجع إلى الأسباب التالية:

- قلة أعداد المدرسين المؤهلين في هذا المجال.

- تعنت القيادات المدرسية وتراجع دورها على الاهتمام بالأنشطة داخل المدرسة وخاصة الأنشطة الرياضية^(٢).

- التدريس ينصب بالدرجة الأولى على المقررات المدرسية المنفصلة، بينما تأتي الخدمة التربوية منفصلة عنه وليست مكمله له.

- اهتمام المدرسة بالجانب المعرفي في العملية التعليمية على حساب الجانبين الوجداني والمهاري، بالرغم من تأثيرهم الإيجابي على العملية التربوية.

(١) وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: ٢٠ عامًا من عطاء رئيس مستنير، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٠)، ص ص ٦٥-٦٦.

(٢) أيمن محمد الخولي، أصول التعليم: رؤى مستقبلية لتطوير التعليم في القرن الحادي والعشرين في جمهورية مصر العربية، (بيروت: دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ١٠٧.

- قصور إمكانيات المدرسة عن تقديم الخدمة التربوية بمفهومها العلمي الدقيق.

- نظام الامتحانات المتبع حاليًا وتأثيره السلبي على الخدمة التربوية بالمدرسة^(١).

وبذلك يتضح لنا أن هناك عدم اهتمام بالخدمة التربوية، والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى ضعف توافر القيادات المدرسية الإبداعية والواعية بأهمية هذه الأنشطة ودورها المكمل للمنهج المدرسي، بالإضافة إلى دورها الرائع في جعل المدرسة بيئة تعلم شيقة وجاذبة للطلاب ودورها الفعال في تهذيب سلوكياتهم وأخلاقهم.

وبنظرة تحليلية لمحور العناصر البشرية داخل المدرسة الثانوية يتضح لنا ضعف القدرات الإبداعية للإدارة المدرسية، والتي تمكنها من تحقيق التجديد والتطوير لها وللمنظومة البشرية الموجودة داخل المدرسة، بالإضافة إلى أنها بمواصفاتهم الحالية لن تستطيع لعب الدور الحيوي والكبير في الاندماج مع البيئة الخارجية أو الوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية، أما بالنسبة للمعلمين فإن هناك كثير من المعوقات التي تحد من قدرتهم على القيام بالتنمية الذاتية لمهاراتهم ومعلوماتهم، والذي تلعب الإدارة المدرسية كذلك دورا فيه، من خلال ضعف قدراتهم على الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتوافرة داخل المدرسة لمعالجة بعض نقاط الضعف لدى المعلمين وهو ما سوف يتضح في المحور التالي، كما لا تقدم الإدارة المدرسية الدعم الكافي لهؤلاء الطلاب لمعالجة بعض جوانب القصور، من خلال اهتمامها بالأنشطة التربوية، وتحفيز المعلمين على استخدام إستراتيجيات تدريس مبتكرة وتحفيز الطلاب على استخدام إستراتيجيات تعلم جديدة يمكن أن تعالج هذه الجوانب مما يعوقهم عن التنمية الذاتية لمعارفهم.

٣- العناصر المادية:

وتتمثل العناصر المادية في مجموعات الوحدات والتجهيزات الموجودة داخل المدرسة، ونظم الاتصال والمعلومات، والموارد المالية، بالإضافة إلى أساليب وطرائق العمل والتقنية المستخدمة لأداء الأعمال.

أ- الوحدات والتجهيزات الموجودة داخل المدرسة ويتمثل بعضها فيما يلي:

(١) وحدة التدريب:

اتجهت الوزارة إلى مساعدة المعلمين وجعل التنمية المهنية جزءًا من حياتهم اليومية،

(٣) رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الثلاثون،

(القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٢/٢٠٠٣)، ص ص ٢٥-٢٦.

وذلك من خلال إنشاء وحدة تدريب داخل المدرسة تسمى "بوحة التدريب داخل المدرسة" وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ حيث تحدت اختصاصات هذه الوحدة فيما يلي^(١):

- تصميم وعقد البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة.
- تقديم المشورة الفنية لهم.
- نقل خبرات المبعوثين.
- رفع كفاءة العاملين على مستوى المدرسة بتقديم النماذج المستخدمة لطرق التدريس.

ويتضح مما سبق مدى حرص الوزارة على تحقيق التنمية المستمرة للمعلمين من خلال إنشاء هذه الوحدة داخل المدرسة، والتي يتم من خلالها تقديم نماذج يمكن من خلالها رفع كفاءتهم، وقد استتبع هذا القرار قراراً آخر أضاف بعض المهام الأخرى إلى هذه الوحدة وهي كما يلي^(٢):

- تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة.
- تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة.
- الاستفادة من خبرات المبعوثين ونقل إبداعاتهم وأفكارهم وما تعلموه إلى زملائهم بالمدرسة.
- المتابعة الفنية لما تم تنفيذه بهذه الوحدة.

ونرى من القرار السابق أن أهم نقطة فيه هي المتابعة الفنية والتي يمكن من خلالها تحقيق التحسين المستمر والتجويد في أداء جميع العاملين والمشاركين في هذه الوحدة، ومن خلال أهمية التقويم ودوره في تحقيق التحسين المستمر في الأداء على مستوى المدرسة ككل فقد تم تغيير مهمة وحدة التدريب لتصبح "وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة" وتضاف المهام التالية إليها^(٣):

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ بشأن تشكيل وتحديد اختصاصات وحدة التدريب، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٠).

(٢) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٠) بتاريخ ٢٠٠١/١٠/١٨، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠١).

(٣) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).

- تقويم جميع أنواع التدريب.

- تقويم كافة نواحي العملية التعليمية لتشتمل على:

* تقويم التلاميذ.

* تقويم البرامج التعليمية.

* تقويم أداء المؤسسة التعليمية (المدارس).

ويتضح مما سبق تعدد مهام واختصاصات هذه الوحدة والفوائد العديدة التي تعود على المعلم بصفة خاصة والمدرسة بصفة عامة من ورائها لما يلعبه التدريب من دور فعال في الحياة المهنية للمعلمين وإكسابهم كافة الخبرات الجديدة التي تصقلهم بالمزيد من المعارف وتعطي لهم ثقة مهنية تساعد على التقدم والنجاح.

وبرغم ذلك، فإن هذا القرار يتطلب قبل تطبيقه عديدًا من التجهيزات، سواء كانت بشرية أو مادية والتي من المفترض أن تؤدي إلى نجاح وفاعلية هذه الوحدة،

حيث اكتنف هذه الوحدة العديد من جوانب القصور، منها ما يلي^(١):

- عدم توافر مقر دائم للوحدات داخل المدارس.

- ضعف المشاركة الجادة والفعالية للمعلمين في أعمال هذه الوحدات.

- عدم توافر الأعداد الكافية من المبعوثين.

- عدم ملائمة الوقت لعقد التدريب.

- عدم وضوح مفهوم التقويم لدى المتدربين، وقلة الدورات التدريبية التي يحضرها

مشرفو الوحدات وقلة خبرتهم في مجال التقويم.

(١) في هذا الصدد يراجع ما يلي:

- محمد محمد حسن الحبشي، الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقويمية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ١٧٠، ٢١٩.

- عبد العزيز عبد الهادي من بحث فيليب إسكاروس ولورنس بسطا ذكري، اتجاهات الرأي العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوي في مصر، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢)، ص ٥٨.

- عدم توافر الخبرات اللازمة لتطبيق الجوانب التقويمية بكفاءة، وإهمال تقويم المكتبة، الكتب الدراسية، المعامل والأجهزة، الانضباط المدرسي.

- افتقار بعض مشرفي الوحدات لمهارات التدريب وأساليب وضع خطط التدريب.

- العجز في المعامل والمعدات والأجهزة خاصة الحاسبات الآلية وكذلك المراجع بالمكتبات المدرسية مما يعوق تنفيذ هذه الوحدات لمهامها.

وبذلك يتضح أن هذه الوحدة يكتنفها عديد من جوانب القصور تجعلها غير قادرة على الوفاء بالمهام المخصصة لديها، كما أن عدم توافر قيادة واعية داخل المدرسة بأهمية التنمية المهنية للمعلمين قد تزيد الأمر صعوبة في تفعيل دور هذه الوحدة، والوفاء باحتياجاتها، وإشراك أعضاء المجتمع الخارجي، والذي يمكن أن يساهم في تفعيلها وتبادل الخبرات، مما قد يثريها ويزيد من كفاءتها، كما يمكن أن تستخدم هذه الوحدة ليس فقط لتحقيق التجديد الذاتي للمعلمين ولكن للطلاب أيضًا، إلا أن هذا كله يتوقف على مدى توافر إدارة مدرسية تمتلك القدرات والمهارات التي تمكنها من ذلك، والتي أثبت المحور الأول عن تدني هذه القدرات لديهم.

(٢) الوحدة المنتجة.

تم تشكيل الوحدة المنتجة بالمدارس بناءً على ما أفرزته الجلسات التحضيرية لمؤتمر تطوير التعليم الثانوي، حيث أصدرت وزارة التربية والتعليم مقترحًا باللائحة المالية تحدد فيها أعضاء مجلس إدارة الوحدة المنتجة والمشكل من مدير المدرسة رئيسًا، والناظر نائبًا للرئيس، والوكيل المختص بالوحدة، وعدد مناسب من ذوي الخبرة في المنتج للاشتراك في التنفيذ، وعدد مناسب من الطلاب ذوي الاستعدادات والكفاءات الخاصة، وسكرتير المدرسة كمسئول مالي، وأمين الصندوق، وأمين توريدات المدرسة كمسئول عن قيد العهد المتعلقة بالمشروع، بالإضافة إلى تحديد البنود التي يتم من خلالها الحصول على الموارد المالية^(١).

ويعود هذا المشروع على المدرسة بالعديد من الفوائد التربوية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل من أبرز هذه الفوائد ما يلي^(٢):

(١) وزارة التربية والتعليم، مقترح باللائحة المالية لمشروع المدرسة كوحدة منتجة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠١).

(٢) وزارة التربية والتعليم، ندوة المدرسة المنتجة، (القاهرة: ديوان عام الوزارة، ٢٠٠١).

- ربط مفهوم التعليم بالعمل وذلك لتحقيق الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.
- ربط المناهج بالبيئة المحلية واحتياجات المجتمع بأسلوب غير تقليدي.
- إكساب الطلاب مهارات التفكير وأسلوب حل المشكلات بطريقة عملية.
- بلورة الميول المهنية للطلاب والتعرف على اتجاهاتهم بطريقة علمية.

- إكساب الطلاب قيم احترام العمل وتعزيز العمل اليدوي وتعليمهم الصبر وتحمل المسؤولية وتقدير العمل التعاوني وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

وبذلك يتضح مدى حرص الوزارة على تطوير التعليم الثانوي وإدخال النواحي المهنية جنباً إلى جنب النواحي الأكاديمية، هذا بالإضافة إلى عديد من الفوائد التي سوف تعود على المدرسة من وراء تطبيق هذا المشروع، من حيث جعلها بيئة تعلم شيقة بالنسبة للطلاب، ومنطقة جذب لا نفور لهم بالإضافة إلى تأكيد ذاتهم واكتشاف ميولهم المهنية من خلالها، هذا إلى جانب ربط المدرسة باحتياجات المجتمع المحلي.

ولكن عدم وضوح الأهداف التربوية للوحدة المنتجة لدى مديري المدارس والمعلمين والطلاب، بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية داخل المدرسة والتي تحد من الابتكار والإبداع داخل هذه الوحدة، هذا إلى جانب وجود فصل بين النشاطات المنتجة المقترحة والأنشطة المنهجية في كل مناهج التعليم بالمدرسة الثانوية وعدم الترويج إعلامياً لهذه الوحدة، حد من قدرة الإدارة المدرسية على الاستئثار الأمثل لإمكانيات هذه الوحدة في تحقيق الهدف الأساسي منها وهو دمج الجانب الأكاديمي بالمهني للطلاب^(١).

وبذلك نجد أنه على الرغم من الفوائد العديدة التي كانت يمكن أن تعود على الطلاب والمعلمين والإدارة سواء كانت فوائد مهنية أم مادية من هذه الوحدة والتي كانت تستطيع أن تفجر من طاقاتهم الابتكارية والإبداعية، وفي الوقت نفسه كان يمكن أن تكون الجسر الذي يربط الطلاب بسوق العمل الحالية والمستقبلية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا المشروع قد كشف على عديد من الصعوبات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود منه.

(١) نادية محمد عبد المنعم، محمد فتحي قاسم، الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة كوحدة منتجة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٣٨-١٣٩.

(٣) المكتبة:

تعد المكتبات مصدراً مهماً من مصادر المعرفة، لذلك فقد اهتمت الوزارة بتزويد المكتبات المدرسية بالمواد المطبوعة وغير المطبوعة، وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (٢٦٩) والذي نص على تزويد المدارس بالمطبوعات السابقة، وأن يتم ذلك مركزياً عن طريق الإدارة العامة للمكتبات بالوزارة^(١).

حيث يتم اختيار هذه الكتب من قبل لجنة مشكلة من العاملين داخل الوزارة ومن خارجها من أساتذة الجامعات، حيث تختص هذه اللجنة بما يلي:

- مراجعة واختيار الكتب التي ترى تزويد المكتبات المدرسية بها.

- يجوز للجنة إضافة أو حذف العناوين التي ترى عدم مناسبتها للمكتبات^(٢).

وبذلك نرى مدى حرص الوزارة على تزويد المدارس بالمكتبات وذلك من خلال وعيها بمدى أهمية المكتبة في تنمية مهارات البحث العلمي لدى طلاب المرحلة الثانوية، وإتاحة الفرص أمامهم لتعدد مصادر المعرفة، ولكن يفتقد هذا القرار الوزاري إلى إشراك بعض أعضاء الإدارة المدرسية، بل وكذلك الطلاب ضمن لجنة اختيار الكتب، ذلك لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومقابلة ميول الطلاب واتجاهاتهم، كما أن هذه المكتبات يجب ألا تعتمد على توافر الكتب فقط ولكن كذلك يجب أن تزود بالعديد من وسائل الاتصال الحديثة والوسائط المتعددة التي يجعل منها منهج للمعرفة، حتى تكون مصدراً لتحقيق التجديد والتطوير الذاتي لجميع القوى البشرية داخل المدرسة وتساعدتهم على التحسين المهني المستمر في أدائهم، ويحتاج هذا إلى إدارة مدرسية قادرة على توظيف كافة الموارد البشرية والمادية داخل وخارج المدرسة لتحقيق هذا الهدف، وواعية بأهمية هذه الوحدة بداخلها.

ب - نظم الاتصال والمعلومات:

تلعب نظم الاتصال والمعلومات دوراً مهماً في اتخاذ القرارات السريعة والرشيطة، بالإضافة إلى سهولة تدفق البيانات والمعلومات بين العاملين داخل المنظمة وبينها وبين

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٦٩) بتاريخ ٥/١١/٢٠٠٣ بشأن تزويد المكتبات المدرسية بالمواد المطبوعة وغير المطبوعة والأجهزة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).

(٢) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٧٦) بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٠٣ بشأن إعادة تشكيل لجنة اختيار كتب المكتبات المدرسية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).

البيئة الخارجية، وانطلاقاً من وعي الإدارة بأهمية هذه النظم داخل المدرسة الثانوية، فقد تم إنشاء وحدة "المعلومات والإحصاء" والتي تهدف إلى "المساهمة في تحقيق نظام المعلومات الشامل والمتكامل، الذي يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات بصورة دقيقة وسريعة ابتداءً من المدرسة والإدارة التعليمية والمديرين، حتى ديوان الوزارة في ظل الحكومة الإلكترونية"^(١).

وبالرغم من توافر هذه الوحدة داخل المدرسة إلا أن مسؤولياتها اقتصرت على تسجيل بيانات جميع العاملين من الطلاب داخل المدرسة، ولم تتفرع إلى نظم معلومات فرعية - إستراتيجية، تنفيذية، مالية، معرفية - وغيرها من النظم التي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمالية داخل المدرسة وتحقيق ميزة تنافسية لها؛ وقد أكد أحد الأبحاث أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة التي سوف تعود على المدرسة الثانوية من توافر نظم الاتصال والمعلومات الفعالة داخل المدرسة، إلا أن هذه النظم لم يتم تفعيلها بالقدر اللازم لمواجهة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية الجديدة مما حد وأثر على درجة الاستفادة منها^(٢)، وهو ما يمكن أن يكون له مردود سلبي على مدى إمكانية تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة للمدرسة الثانوية، والذي تعد نظم المعلومات والاتصال أحد المتطلبات الأساسية فيها.

ج - الموارد المالية.

تلعب الموارد المالية دوراً فعالاً في إتاحة الفرص أمام الإدارة المدرسية لتحقيق التحسينات المستمرة، ولكن نجد أن نظم تمويل التعليم قبل الجامعي بصفة عامة تتسم بالمركزية، والذي قد يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النظام التعليمي وهو ما لا يمكن المدرسة الثانوية من تحقيق الاستقلالية المالية التي يمكن أن تعود عليها بعديد من الفوائد وتحقق الأهداف المرجوة.

وبالنظر إلى ميزانية المدرسة الثانوية نجد أنها مقسمة على: النشاط - التربية الاجتماعية - المعلمين - مصاريف أخرى، وجميع هذه المبالغ توضع في حساب البنك

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٦/٨/٢٠٠٢ بشأن إنشاء المدارس بجميع المراحل التعليمية المختلفة وحدة المعلومات والإحصاء، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).

(٢) نادية محمد عبد المنعم، معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام، مرجع سابق، ص ١١٥.

باسم مدير الإدارة، ولا يحق لأحد السحب منها إلا بتوقيع منه، وقد يؤدي ذلك إلى تعطيل أوجه الإنفاق الضرورية في حالة غياب مدير الإدارة أو معارضته للصرف^(١).

وقد قامت الوزارة بالسعي جاهدة لتحقيق بعض الوفورات المالية للمدرسة الثانوية، وذلك من خلال جعل نسبة ٨٠٪ من المصروفات المدرسية من حق المدرسة، وذلك حتى تتمكن من القيام بعمليات التجديد المطلوبة^(٢).

وبذلك يتضح اتجاه الوزارة نحو تحقيق بعض الوفورات المالية، والتي تساعد الإدارة المدرسية على الوفاء بكثير من متطلبات التجديد الذاتي، كما أن هذا الاتجاه يحتاج إلى إدارة مدرسية متميزة تستطيع أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المالية المتاحة في تلبية احتياجات الخطة الإستراتيجية الموضوعية، ولديها كذلك القدرة على توفير المزيد من خلال ما يلي:

- الاستغلال الأمثل للوحدات الموجودة لديها مثل الوحدة المنتجة والتي يمكن من خلال تفعيلها توفير بعض الوفورات المالية للمدرسة، كما أنه من خلال تفعيل وحدة التدريب يمكن توفير بعض الموارد المالية من الميزانية والمخصصة للتدريب.

- بالإضافة إلى الموارد المتاحة في البيئة الخارجية من خلال منظمات ومؤسسات المجتمع المدني، والتي يمكن للإدارة المدرسية من خلال حسن استثمارها تحقيق بعض الوفورات المالية للمدرسة.

وفي مقابل ذلك يمكن تأسيس نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج المحققة؛ حيث إن الاستقلالية المالية سوف تساعد على نشر مناخ تنافسي داخل المدرسة يحقق لهذه المرحلة الأهداف المرجوة.

د - نظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة .

يلعب العمل الجماعي داخل المدرسة الثانوية دوراً كبيراً في نشر روح الحب والتعاون بين الأفراد والمشاركة الإيجابية في تحمل مسئوليات العمل؛ حيث تتألف البنية التنظيمية

(١) أحمد إبراهيم أحمد، القصور الإداري في المدارس: الواقع والعلاج، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠)، ص ٢٧.

(٢) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٤/٨/٢٠٠٥ بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات التي تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).

لفرق العمل في المدارس المعاصرة من قادة ومعلمين وأخصائيين وإداريين وطلبة وأولياء أمور وعمال وأعضاء من المجتمع المحلي، ويعتبر كل واحد منهم مسئول عن جزئية معينة من هذا العمل والذي يحتاج إلى تشجيع مدير المدرسة المنافسة داخل الفريق والمنافسة مع الفرق الأخرى وتطبيق مبادئ واحدة في تقويم الأعضاء تحقيقاً للعدالة والمساواة^(١).

وبذلك تتضح الأهمية القصوى التي يمكن أن تعود على تحسين مستوى الأداء الكلي للمدرسة من ممارسة العمل من خلال فرق العمل.

وبالنظر إلى التقنية الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية والتي ينصب التركيز فيها على مدى قدرة الإدارة والمعلمين وأولياء أمور الطلاب على استخدام الحاسب الآلي، نجد ضعف برامج التدريب المقدمة للإدارة المدرسية والمتعلقة بإمكانية استخدام الحاسب الآلي ومدى أهميته في العمل الإداري والتي قد تعوقه عن استخدامه والتي تم توضيحها في المحور السابق، أما بالنسبة للمعلمين وأولياء الأمور فنجد عدم الاستعداد الكافي من قبل أولياء الأمور لاستخدامه بالإضافة إلى ضعف الإعداد والتأهيل الكافي للمعلمين وعدم وعيهم بأهميته الكبرى والعوائد التربوية التي يمكن أن تعود من استخدامه في تفعيل العملية التعليمية^(٢).

أما فيما يتعلق بالطلاب، فإن أهمية الحاسب الآلي في المدارس الثانوية تكمن في مدى قدرتهم على استخدام شبكة المعلومات، والتي تساعدهم إلى حد كبير في التدريب والحصول على المعلومات والمعرفة التي هم بحاجة إليها، مما ينمي مهارات البحث الذاتي لديهم، ولكن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هؤلاء الطلاب ولعل من أهمها^(٣):

- تدني مستوى إلمام الطلاب باللغة الإنجليزية، حيث إن معظم الدارسين والمشاركين يتحدثون الإنجليزية.

(١) نادية محمد عبد المنعم، المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٠)، ص ٥١-٥٢.

(٢) محمد سيف الدين، "مصر وتحديات المستقبل - قطاع التعليم وتحدياته"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد العاشر - العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٢، ص ٢١٥.

(٣) فتحى درويس عشية، علي عبد الرؤوف نصار، "دور المدرسة الثانوية العامة في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية .. الواقع وسبل التفعيل"، مجلة التربية، الزقازيق، عدد ٤٥ سبتمبر ٢٠٠٣، ص ٣٠٤-٣٠٦.

- ضعف مهارات استخدام الطلاب للحاسب الآلي والذي قد يرجع إلى تدني مؤهلات وقدرات معلمي الحاسب الآلي، وبالتالي عدم قدرة هؤلاء المعلمين على تنمية مهارات التعلم الذاتي وتكوين العقلية الناقدة لدى الطلاب.

- قصور الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية.

وبذلك يتضح مدى أهمية اللغة الإنجليزية في استخدام شبكة المعلومات، ونظرا لحرص الدولة على ذلك، أصدرت القرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٨/٦/٢٠٠٣ بجعل مادة اللغة الإنجليزية مادة أساسية تدرس اعتباراً من العام الدراسي ابتداءً من الصف الأول الابتدائي للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

ومن هذا المحور نجد أن هناك عديداً من جوانب القصور فيما يتعلق بالعناصر المادية داخل المدرسة الثانوية، والتي يعد توافرها بداخلها أحد أهم المتطلبات الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة.

٤- العناصر المعنوية.

تتمثل العناصر المعنوية في مدى قدرة الإدارة المدرسية على تهيئة بيئة إبداعية داخل المدرسة الثانوية تساعد جميع الموجودين على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية، حيث تتأثر هذه البيئة بمجموعة من العناصر، والتي سوف يتم التعرض لها للوقوف على مدى تكاملها لتوفير مثل هذه البيئة ومدى قدرة الإدارة المدرسية على الوفاء بهذه العناصر وهي تتمثل فيما يلي:

أ- مناخ العمل السائد داخل المدرسة.

يؤثر مناخ العمل على العلاقات السائدة بين العاملين، هل هو مناخ جيد يساعد على تكوين علاقات إيجابية بين العاملين تساعد على انتشار روح الود والتعاون والحب بينهم؟ أم هو مناخ منفر وداعي للتفكك وغير مشجع على تبادل الخبرات بين العاملين داخل المدرسة الثانوية؟ حيث يحتاج هذا المناخ إلى إدارة مبدعة لديها القدرة على توطيد العلاقات بين جميع العاملين لضمان تعاونهم ومشاركتهم في تحقيق الرؤية الموضوعة لدى المدرسة، حيث إن توافر هذا المناخ يحتاج إلى قائد ناجح يحترم شخصية كل فرد، ومؤمن بأهمية المشاركة والتعاون في العمل، وقادر على تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد

بالإضافة إلى قدرته على تغذية هذه العلاقات ودعمها، حتى يستطيع تحقيق التحسين والتجديد المستمر داخل مدرسته^(١).

ورغم أهمية هذا المناخ وضرورة توافره داخل المدرسة الثانوية، نجد افتقار المدرسة الثانوية لهذا المناخ والذي يؤدي إلى ضعف العلاقات بين العاملين من ناحية، وبينهم وبين أولياء الأمور والبيئة الخارجية من ناحية أخرى، مما ينعكس سلباً على جميع الموجودين داخل المدرسة ويجعلهم أكثر حرصاً على تنفيذ اللوائح دون محاولة الابتكار أو الإبداع داخل عملهم^(٢).

ب - نظم الحوافز.

يؤدي ارتباط الحافز بالأداء إلى تشجيع وحث جميع العاملين على العمل وابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل، سواء على مستوى الإدارة المدرسية من خلال سعيها لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تتعرض لها، أو على مستوى المعلمين من خلال سعيهم المستمر لاستخدام أساليب وطرق تدريس مبتكرة مما يكون له أثره الإيجابي على العملية التعليمية وإنجاح عملية التحسينات المستمرة التي تسعى المدرسة لإحداثها.

وبالنظر إلى الوضع الحالي داخل المدرسة، نجد الحوافز التي يحصل عليها العاملون بالمدرسة يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- حوافز بحد أدنى ستون جنيهاً وأقصى خمسة وسبعين جنيهاً، حيث تعطى هذه الحوافز لجميع المعلمين بالإضافة إلى الإدارة المدرسية^(٣).
- حافز الأداء المتميز والذي يمنح الحاصلين على الماجستير حافز مائة جنية والحاصلين على الدكتوراه حافز مائتين جنية^(٤).

(١) أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، (الإسكندرية، دار الوفاء، ١٩٩٩)، ص ص ٣٠-٣١.

(٢) نادية محمد عبد المنعم ومحمد فتحي قاسم، الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص ١٣٧، ١٣٨.

(٣) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٨١) بتاريخ ١/٨/١٩٩٣ بشأن الحوافز الإضافية لجميع العاملين، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٩٣).

(٤) مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٣٤) لسنة ٢٠٠٥ في شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولة الحاصلين على درجة الدكتوراه وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها، (القاهرة: مجلس الوزراء، ٢٠٠٥).

- المكافآت التي سوف يحصل عليها أعضاء الإدارة المدرسية في حالة توافر الشروط الجديدة التي وضعتها الوزارة بموجب القرار الوزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ والتي سوف تتراوح بين ثمانمائة جنيه وألفين جنيه حسب عدد الفصول في المدرسة^(١).

وبذلك نجد أنه على الرغم من أن الوزارة ظلت لسنوات طويلة تحقق المساواة بين جميع العاملين بالمدارس في الحوافز والمكافآت، إلا أنها أدركت ضرورة تخصيص حوافز ترتبط بالأداء المتميز، وهذا بلا شك يعد خطوة مهمة في سبيل إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين إلى تجديد أنفسهم باستمرار والوصول إلى مستويات عالية من الإبداع في وظائفهم.

ج- نظم الأجور.

يعد توزيع جميع العاملين على مستوى المدرسة طبقاً للمؤهلات والخبرات والدرجات العلمية التي يحصلون عليها شيئاً مهماً، ولكن ربط الأجر بالأداء ومدى التميز والابتكار فيه يعد هو الآخر شيء لا يقل أهمية في خلق مناخ تنافسي تعاوني يسعى الجميع فيه لتحقيق التقدم والتميز باستمرار ويدفعهم لتجديد مهاراتهم ومعلوماتهم بصفة مستمرة والبحث عما هو جديد في المجال.

ولكن الواقع يكشف لنا أن هناك عدم تناسب في رواتب المعلمين مع هيكل الوظيفة وحجم الجهود التي تقدم، نظراً للهيكل النمطي للرواتب والذي يتيح لجميع المدرسين بل والعاملين - على حصولهم على أجر واحد، مع وجود فروق في المرتبات بناء على المؤهلات الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة دون النظر إلى الجهود المبذولة^(٢).

ولعل التشريعات الأخيرة المتعلقة بتعديل هيكل الأجور طبقاً لما يحصل عليه العاملون من مؤهلات ممتازة، حيث يتم زيادة الأجر بواقع مائة جنيه للماجستير ومائتين للحاصلين على درجة الدكتوراه^(٣)، هذا التعديل سوف يساعد على التمييز بين العاملين

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦، مرجع سابق.

(٢) محمد متولي غنيمه، تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر: نموذج مقترح لقياس العلاقة بين التعليم الثانوي بشقيه العام والفني والنمو الاقتصادي للحد من الهدر في ميزانيات الإنفاق التعليمي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢)، ص ٤٣.

(٣) مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٣٤) لسنة ٢٠٠٥، مرجع سابق.

وخلق جو ومناخ تنافسي يسعى فيه الجميع إلى تحسين مستواهم الأكاديمي قدراتهم ومهاراتهم، مما يمكن أن يكون له مردود إيجابي على تحسين العملية التعليمية.

ويتضح من المحور السابق المتعلق بالعناصر المعنية ضعف قدرة بيئة المدرسة الثانوية بوضعها الحالي عن خلق مناخ تنافسي وتعاوني يشجع على التميز والابتكار والإبداع، والذي يرجع إلى المناخ الموجود داخل المدرسة الثانوية، ولعل هيكل الحوافز الذي تسعى الوزارة نحو تطبيقه سوف يساعد على توفير العناصر البشرية الجادة القادرة على تحقيق التجديد والتطوير الذاتي داخل مدارسهم، كما أنها تسعى جاهدة إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية الموضوعة.

ثانياً: استكشاف الواقع الميداني للبيئة الداخلية للمدرسة.

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 الاستبيان.

١- النتائج التي أفرزتها المقابلة الشخصية.

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية كأحد أدوات الدراسة الميدانية، التي تقوم على الاتصال الشخصي وجها لوجه بين الباحث والمبحوثين كل منهم على حدة، لجمع المعلومات عن الموضوع الذي تدور حوله الدراسة، حيث تعد المقابلة أداة مساعدة يمكن من خلالها الاسترسال في طبيعة الأسئلة، والتعمق بدرجة تسمح للباحث الكشف عن دوافع ورغبات المبحوثين^(١)، وتمثلت عينة المقابلة الشخصية في عدد من الخبراء وبلغ عددهم (٢٣)، 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 أسئلة المقابلة الشخصية سؤالين يتعلقان بالبيئة الداخلية وهما:

١- ما الشروط الواجب توافرها لدى القيادات المدرسية المبدعة القادرة على التخطيط الإستراتيجي؟

(١) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم والبحث العلمي: دراسة في مناهج العلوم، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤)، ص ٧٦.

٢- ما المعوقات التي يمكن أن تعوق المدرسة الثانوية عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية
الموضوعة من وجهة نظر سيادتكم؟
وقد ركزت الإجابات على ما يلي:

١- فيما يتعلق بالشروط الواجب توافرها لدى القيادات المدرسية المبدعة القادرة على
التخطيط الإستراتيجي، فإن هذه القيادة يجب أن تتمتع بالقدرات الآتية، وجاءت
نسب الاستجابات كالتالي:

* أن نسبة حوالي ٨٠٪ من أفراد العينة ذكروا أهمية توافر القدرات التالية:

- أن يكون متمكناً من مهارات الحاسوب.
- أن يكون لديه القدرة على تحمل المخاطر وقبول تحديات التجديد.
- أن يهتم بالجانب الإنساني ومراعاة الفروق الفردية بين أفراد المجتمع.
- أن يتمكن من وضع وتحديد الرؤية الإستراتيجية وتوجيه المجتمع المدرسي
نحو تحقيقها.

* أن نسبة حوالي ٧٦٪ من أفراد العينة ذكروا أهمية توافر القدرات التالية:

- أن يكون قادراً على حث أفراد المجتمع المدرسي على المشاركة في وضع وصياغة
الرؤية الإستراتيجية.
- أن يستطيع فتح قنوات اتصال بالبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.
- أن يكون لديه وعي بالمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة.
- أن تتكامل شهاداته وخبراته ودوراته التدريبية مع الاتجاهات الجديدة في
الإدارة.
- أن تكون لديه المرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات.
- أن يخضع لاختبارات من قبل لجنة علمية للتأكد من مدى قدرته على القيادة.
- أن تكون لديه القدرة على الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والمادية
المتاحة داخل المدرسة.

* نسبة حوالي ٥٥٪ من أفراد العينة ذكروا أهمية توافر التالي:

- أن يستطيع تهيئة بيئة إبداعية محفزة على التغيير والتطوير الذاتي.
- * نسبة حوالي ٤٠٪ من أفراد العينة ذكروا أهمية توافر القدرات التالية.
- أن يتمكن من الاستفادة من كافة الوحدات المستحدثة داخل المدرسة.
- أن يكون لديه الوعي بأهمية العمل الفريقي.
- أن تكون لديه الرغبة على مواصلة تثقيفه الإداري.
- ٢- ما المعوقات التي يمكن أن تعوق المدرسة الثانوية عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- الموضوعة من وجهة نظر سيادتكم؟ وقد تركزت أهم هذه المعوقات فيما يلي:
- * نسبة حوالي ٩٦٪ من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:
- مركزية النظام المالي والإداري المتبع داخل المدرسة الثانوية.
- ضعف تعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لدعم ومساندة هذا التجديد.
- تدني المستوى التقني داخل المدرسة.
- * نسبة حوالي ٩٠٪ من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:
- ضعف الكوادر البشرية (الطالب - المعلم - المدير) المتفهمة للتجديد والتطوير.
- تضارب القرارات الوزارية.
- ضعف الرؤية المشتركة بين المدير وأعضاء المجتمع المدرسي لإحداث التجديد والتطوير.
- * نسبة حوالي ٨٥٪ من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:
- غياب التخطيط الإستراتيجي.
- ضعف قناعة المعنيين بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
- * نسبة حوالي ٧٣٪ من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:
- غياب فكرة العمل الجماعي.
- مشاكل تنظيمية تتصل بالجدول.

- وجود مشاكل تنظيمية تتصل بالمناهج والخطط والأنشطة.

- ضعف اقتناع أفراد المجتمع المدرسي بالحاجة إلى التجديد والتطوير.

٢- النتائج التي أفرزها تطبيق الاستبانة.

تم الاستعانة بالاستبانة بجانب المقابلة الشخصية، حيث يعد الاستبيان أحد الأساليب المهمة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي تتعلق بموضوع أو موضوعات بهدف الحصول على المعلومات المطلوبة حول هذا الموضوع من خلال التعرف على استجابات المستجيبين^(١)، ونظرا للصعوبة البالغة لإجراء التطبيق على المجتمع الأصلي بأكمله، فإنه يكتفى بعدد قليل من تلك المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، ويبدأ بدراساتها وتعميم نتائجها على المجموع^(٢).

وقد تم اختيار عينة عشوائية عنقودية Cluster Random Sampling؛ حيث تم اختيار فئات المجتمع عشوائيا، ثم نختار عشوائيا بعض أجزاء من هذه الفئات، ويستمر هذا التسلسل حتى نصل إلى مفردات المجتمع، حيث تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما في البحوث الميدانية^(٣).

وتم اختبار عينة تمثلت في (١٥٠) مديراً من المجتمع الأصلي البالغ عدد (١٥٤٧)، و(١٥٥) ناظرًا من إجمالي (١١٩٥)، و(١٤٠) وكيلاً من إجمالي (٧٠٣٩)، و(١٥٠) مدرّساً أول من إجمالي (٢٠١٨٩).

وقد تم التطبيق على محافظات (القاهرة الكبرى - الإسكندرية - قنا - بني سويف - الشرقية)، حيث تضمنت هذه المحافظات بيئات متعددة حضرية وريفية وساحلية، كما أنها ممثلة لمناطق من الوجه البحري والقلي، وقد كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي^(٤):

(١) كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكيفي، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٤)، ص ٨٢.

(٢) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢)، ص ١٨٤.

(٣) صلاح أحمد مراد، الأساليب الإحصائية: في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٠)، ص ٢٠٤.

(٤) انظر: استبانة استكشاف البيئة الداخلية ص ص ١٣٤ - ١٣٨.

- فيما يتعلق بالعناصر البشرية.

* إيجابيات العناصر البشرية:

- اهتمام أعضاء الإدارة المدرسية بتنظيم الوقت؛ لأن ذلك سوف يتيح لهم تخصيص جزء من وقتهم للنشاط الابتكاري.
- واهتمامهم بإعداد برامج تطويرية للعاملين، والتي ربما ترجع إلى خبرتهم الطويلة في مجال التعليم.
- انتهاز الإدارة لأسلوب العصف الذهني للحصول على الحلول المبتكرة للمشكلات التي تقابلهم.
- وعي الإدارة بأهمية التفويض في تنمية الجانب الإبداعي لديهم.
- تحفيز الإدارة المعلمين لتبني أساليب جديدة ومبتكرة للتدريس داخل فصولهم.
- وعي الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في تقديم الأفكار الإدارية.
- إتاحة الإدارة للمرءوسين أن يكونوا قادة في موقعهم، والتي تعكس أهمية العمل الفريقي في الإثراء بالتفكير الإبداعي لدى جميع العاملين.
- الإدارة المدرسية: اهتمام القرارات الوزارية بإكسابهم كثير من الاختصاصات مع السلطات الإدارية والمالية، واهتمام برامج التدريب بإكسابهم العديد من القدرات التي تساعدهم على تنفيذ الرؤية الموضوعية لمدارسهم.
- المعلمين: الاهتمام ببرامج تدريبهم، وارتفاع نسبة المعلمين ذوي التأهيل التربوي، بالإضافة إلى رغبتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.
- الطلاب: تركيز نظم التقويم الحالية على الجوانب المعرفية.

* سلبيات العناصر البشرية:

- الإدارة المدرسية: إغفال جوانب تدريبهم للأموال المالية رغم إعطائهم السلطات المالية بموجب القرارات المنظمة لأعمالهم.
- المعلمين: ضعف امتلاكهم لمهارات استخدام الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت، بالإضافة على ضعف توافر العدد الكافي من معلمي الأنشطة، مما

يقف عائقاً أمام القيادات المدرسية عند قيامها بعملية التجديد والتطوير، حيث يعد المعلمين هم أساس إنجاح العملية التعليمية.

- الطلاب: إغفال نظم التقويم للجوانب السلوكية وجوانب الإرشاد المهني، مما يكون له أثره السلبي على العملية التعليمية.

- ضعف الوعي لدى الكثير من أفراد العينة بأساليب والطرق المختلفة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي واعتمادهم على التدريب فقط.

- قصور الإدارة المدرسية في تهيئة البيئة الشيقة والجاذبة لتعلم الطلاب.

- الروتينية في تطبيق اللوائح والتشريعات والتي تعكس ضعف مرونة الإدارة المدرسية في التنفيذ مما انعكس بشكل مباشر وسلبي على تهيئة البيئة الملائمة لإبداع المعلمين.

- ضعف وعي أفراد العينة بأهمية نظم الاتصال المفتوحة مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات.

- ضعف قدرات الإدارة المدرسية في تهيئة البيئة المدرسية المحفزة للطلاب على التعلم الذاتي.

- فيما يتعلق بالعناصر المادية:

* إيجابيات العناصر المادية:

- تسجيل الإنجازات على شبكة الإنترنت.

- واستخدام أساليب الاتصال التقليدية المتمثلة في الأحاديث المفتوحة وصناديق الشكاوى.

* سلبيات العناصر المادية:

- افتقار المدرسة لنظم المعلومات المختلفة.

- ضعف قدرة وحدة التدريب عن القيام بمهامها.

- ضعف قدرة الوحدة المنتجة عن ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.

- فيما يتعلق بالعناصر المعنوية:

* إيجابيات العناصر المعنوية:

- استخدام الإدارة المدرسية لعناصر التحفيز المعنوي؛ ليقينهم بما تتركه هذه العناصر من أثر طيب في نفوس العاملين ورضا عن العمل وتحسين مستمر في قدراتهم.

- تحفيز المعلمين للطلاب في البحث على الإنترنت، رغبة منهم في الإثراء بالجانب الأكاديمي.

- إعداد جداول مرنة، حرص أعضاء الإدارة المدرسية على قيام المعلمين بعملية التعليم والتعلم.

- اتخاذ القرارات المشتركة لرغبة أفراد العينة في تحمل الجميع مسؤولية تنفيذ القرارات.

- وعي أفراد العينة بأهمية اتجاه الوزارة نحو اللامركزية.

- وعي أفراد العينة بأهمية العمل الفريقي.

* سلبيات العناصر المعنوية:

- نظم الحوافز المادية المطبقة حالياً: والتي جنحت إلى المساواة بين العاملين داخل المدرسة وعدم إثابتها للمتميزين مما يحد من خلوجو تنافس بينهم.

- جمود المناخ المدرسي الداخلي وإعاقته لأعضاء الإدارة المدرسية عن تحقيق الرؤية الإستراتيجية الموضوعة داخل مدارسهم.

* نتائج الأسئلة المفتوحة.

١- المشكلات التي تعوق الإدارة المدرسية من تحقيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة لمدارسهم.

- جمود بعض القرارات مثل القرار (٢٣٧) لسنة ٢٠٠٤ / ٩ / ٦ - والذي يعطي الطلاب فرصة للغياب بموجب شهادة مرضية من أي طبيب - والذي أتاح الفرصة أمام الطلاب للتمارض مما يترتب عليه إشاعة الفوضى في المدرسة.

- قلة خبرة المعلمين حديثي التخرج للعمل بالمدرسة الثانوية.

- ضعف قدرات الإدارة المدرسية على الاستخدام الأمثل للأساليب التكنولوجية في الإدارة.

- ضعف مواكبة العناصر البشرية للتطورات والتغيرات المحيطة.

- شكلية الوحدات المستخدمة مثل وحدة التدريب، الإحصاء، المنتجة وقلة توافر الموارد المالية والبشرية المؤهلة للعمل بهذه الوحدات.

- ضعف الموارد والإمكانات المالية اللازمة للتجديد.

- أن ٨٠٪ من المصروفات المدرسية يذهب إلى صندوق المشروعات والتأمين الصحي والإدارة، كلٌ بنسبة مُعينة، ولا يتبقى للصرف على المدرسة إلا القليل.

- ضعف نظم الاتصال والمعلومات داخل المدرسة.

- ضعف التحفيز المعنوي المقدم من المديريات / الإدارات التعليمية لأعضاء الإدارة المدرسية، لحثهم على استمرار النجاح.

- تقارير الكفاية لا يُراعى في بعضها الموضوعية وإنما تقدم لإرضاء الجميع.

- المناخ الذي يعمل فيه المدير والإدارة المدرسية لا يشجع على التجديد نظراً لكثرة المتابعين.

٢- مقترحاتكم بشأن تفعيل هذه العناصر: فقد شملت أهم هذه المقترحات ما يلي:

- مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في صنع القرارات حتى تكون أقرب إلى الواقع.

- إعطاء فرص للمدارس بإصدار بعض القرارات التي تخدم العمل في ظل الاتجاه إلى اللامركزية.

- إعطاء مدير المدرسة سلطة إلغاء نشرة أو قرار يصدر ولا يكون في صالح العملية التعليمية، مثل نقل مدرس متعاون ومجتهد مثلاً.

- سن قوانين واضحة للمحاسبية، لضمان استمرار الإدارة المدرسية في عمليات التحسين وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

- توفير تشريعات خاصة بالتجديد المدرسي وتدريب الأفراد على ذلك.

- تجريب التشريعات على حيز ضيق قبل تنفيذها لتلافي أوجه القصور.
- وضع التشريعات على CD لسهولة التعامل معها والوصول إليها بسرعة.
- عمل جمعية مدرسية تقوم بعرض منتجات الوحدة المنتجة لأبناء الحي.
- السماح باستخدام برامج القروض والمنح التي لا ترد من قبل البنوك.
- التزام جميع الطلاب بدفع المصروفات، وأن تكون مخصصة بالكامل للمدرسة.
- ترحيل الوفورات المالية للأعوام التالية للاستغلال العاجل.
- تخصيص بعض الموارد المالية المتاحة لتدريب المعلمين (في المديرية) للنهوض بوحدة التدريب داخل المدرسة.
- توفير نظم عمل دقيقة وتقنية.
- الاستعانة ببعض الكفاءات الخارجية لتفعيل وحدة التدريب.
- الاستعانة بمراكز الشباب لممارسة الأنشطة من خلال يوم رياضي في الأسبوع.
- أن تتم الترقية من خلال تقديم أعضاء الإدارة المدرسية أبحاث تربوية مع الاهتمام بالدراسات العليا.
- وضع منهج استثنائي بجانب المنهج المدرسي يشترك فيه جميع الأطراف المعنية، وأن يتم تزويده بكافة الوسائل والمعينات التي تجعله شيق بالنسبة للطلاب.
- تنفيذ عملية التقويم التراكمي للمعلم، حتى يستمر في التجديد والتطوير ويستبعد من العملية التعليمية المعلم الضعيف أو يحول لأي عمل آخر.
- تعميم إستراتيجيات التعليم الذاتي التي تجعل الطالب باحثاً ومشاركاً ومكتسب للمهارات والمعلومات.
- الرجوع إلى المقابلة الشخصية عند القبول بكلية التربية.
- إعطاء مدير المدرسة سلطة إعطاء الحوافز المادية للمتميزين من الطلاب / المعلم / الإداريين.
- توفير وحدة داخلية لدعم متخذي القرار على مستوى الوزارة والإدارات والمديرية التعليمية تقوم بإمدادهم بكافة المعلومات التي يحتاجها مما يدعم ويقوي القرار.
- وضع ضوابط لحضور وانتظام الطلاب.

ثالثاً: فيما يتعلق بنتائج الواقع النظري والميداني للبيئة الداخلية للمدرسة.

- فيما يتعلق بالعناصر البشرية.

١ - بالنسبة للإدارة المدرسية نجد ما يلي:

* تدني القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، والتي قد ترجع بالدرجة الأولى إلى إغفال برامج تدريبهم على كيفية تنمية هذه القدرات، بالإضافة إلى غياب هذه القدرات ضمن شروط الاختيار والترقية.

* أهمية البرامج التدريبية التي يحصل عليها أعضاء الإدارة المدرسية، وكذلك المؤهل التربوي في تقييمهم الدقيق للبيئة الداخلية والوقوف على سلباتها وإيجابياتها.

* إن مديري المدارس هم الأقدر على الإبداع الإداري داخل مدارسهم، وهم كذلك الأكثر خبرة في تقييم البيئة الداخلية لها.

* ظهور حزمة من التشريعات منحت الإدارة مزيداً من السلطات والاختصاصات، بالإضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم في الفترة الأخيرة، إلى جانب إدخال برامج الحاسب الآلي ضمن برامج الترقية، لإكسابهم مهارات الحاسب الآلي، وجميع هذه العناصر تساعد الإدارة المدرسية على التجديد والتطوير في مهنتهم، وبالتالي داخل مدارسهم؛ حيث إنها تساعدهم على القيام بأدوار جديدة ومختلفة.

٢ - إغفال برامج التدريب المقدمة لهم للنواحي المالية، بالإضافة إلى عدم استخدام الحاسب الآلي لإعداد الميزانية وتواضع السلطات المالية المتاحة لهم، رغم أنها من الأمور المهمة التي تدعم الاستقلالية المالية للمدارس.

٣ - تزايد أعداد المعلمين ذوي التأهيل التربوي المناسب من أجل تفعيل العملية التعليمية، والذي يلقي بالعبء على الإدارة لوضع خطط لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه القوى البشرية.

٤ - إجادة المعلمين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، رغم أن الإحصائيات أكدت افتقارهم لمهارات استخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت والتي حاولت برامج تدريبهم تلافيها وإكسابهم لهذه المهارات، بجانب إستراتيجيات التعلم والتدريس الجديدة.

٥- افتقار المدارس لمعلمي الأنشطة والتجهيزات اللازمة لممارستها رغم توفير الأماكن المخصصة لمزاوتها ولكن ليست بالقدر الكافي.

٦- افتقار نظم تقويم الطلاب إلى التقويم الشامل وتركيزها على النظم المعرفية فقط، والتي لا يمكن من خلالها إعداد طالب القرن الواحد والعشرين.

- فيما يتعلق بالعناصر المادية.

تفتقر المدرسة الثانوية لعدد من العناصر المادية، والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الموضوعة للمدرسة ويتضح ذلك من النتائج التالية:

١- ضعف قدرات وحدة التدريب على القيام بالمهام الموكلة لها نتيجة تدني قدرات القائمين بها وقلة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة لها بالقدر الكافي مما ينعكس على تنمية قدرات المعلمين داخل المدرسة.

٢- افتقار المدرسة لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التجديد بنجاح.

٣- تدني إمكانية الوحدة المنتجة من ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والتي تعكس فشل هذه الوحدة في دمج الجانب الأكاديمي والمهني للطلاب؛ وذلك من أجل إعداد الطالب لعالم المهنة والعمل.

٤- توافر نظم الاتصال التقليدية المتمثلة في صندوق الشكاوى والمقترحات والأحداث المفتوحة، وافتقارها لنظم الاتصال التكنولوجية والتي تعكس ضعف البنية التحتية للمدرسة والتي يكون لها مردودها السلبي على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

٥- ضعف التمويل المتاح وما يحدثه من صعوبة في تمكين الإدارة من تحقيق التحفيز والاختلاف والذي يعد أحد المؤثرات التي تعوق المدرسة عن تحقيق الرؤية الموضوعة، ولعل التشريعات الجديدة المتعلقة بالنواحي المالية والتي صدرت في العام الدراسي الحالي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ يمكن أن تسد الفجوة في هذا الجانب.

٦- قلة توافر العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعملية الإدارية والتعليمية مما يعوق العاملين في المدرسة عن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة والذي يكون له مردود سلبي على تجديد وتطوير للمدرسة.

- فيما يتعلق بالعناصر المعنوية:

توافر بعض العناصر اللازمة للبيئة الإبداعية داخل المدرسة وافتقادها لبعض العناصر الأخرى التي تعوق التهيئة الجيدة لهذه البيئة، ويتضح ذلك فيما تم التوصل إليه من نتائج وهي كما يلي:

١- افتقار نظام الحوافز والأجور المطبق حالياً على خلق روح التنافس بين العاملين والذي يحد من قدراتهم على الإبداع في عملهم، ولعل القرارات الوزارية الجديدة سوف تعالج هذا الجانب.

٢- استخدام الإدارة للحوافز المعنوية لرفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا النوع من الحوافز يساعد العاملين على التجديد في عملهم.

٣- ضعف تحفيز المعلمين للطلاب للبحث عبر شبكة الإنترنت، والذي يعكس قصور الطلاب على تحقيق التعلم الذاتي.

٤- إعداد الإدارة جدولاً مرناً للمعلمين يمكنهم من التدريس والتعلم.

٥- اهتمام الإدارة بالقرارات المشتركة لإشعار العاملين بالمسؤولية عن تنفيذ هذه القرارات.

٦- اتفاق نسبة كبيرة من الإدارة المدرسية على أن اتجاه الوزارة نحو اللامركزية سوف يساعدهم على تحقيق التجديد الذاتي داخل مدارسهم؛ لأن ذلك سوف يعطيهم مزيداً من السلطات.

٧- وعي الإدارة بأهمية العمل الفريقي، حيث إن العمل الفريقي سوف يساعد على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، بجانب أنه يساعد على مشاركة هذه الفرق في توليد الأفكار الإبداعية وتغيير المنهج والثقافة المدرسية السائدة.

٨- قصور المناخ المدرسي الحالي على تشجيع الإدارة على التطوير والتجديد داخل مدارسهم.

رابعا : تحليل الفجوات فيما يتعلق بالبيئة الداخلية.

يساعد تحليل الفجوات في التركيز على نقاط القوة والضعف والتي تعوق فريق التخطيط الإستراتيجي داخل المدرسة من تنفيذ الرؤية الإستراتيجية الموضوعة؛ حيث إن هذا التحليل يتم من خلال إجراء مقارنة بين الواقع الذي تم التوصل إليه في هذا

الفصل - وبين المأمول المتمثل في المرتكزات النظرية التي تم التوصل إليها في الفصل السابق؛ حيث إن هذه المقارنة قد كشفت عن نقاط القوة والضعف التالية:

- نقاط القوة وتمثلت فيما يلي :

- ١ - توافر حزمة من التشريعات الجديدة المحددة لمهام واختصاصات الإدارة المدرسية.
- ٢ - اتجاه الوزارة نحو تعيين بعض مديري المدارس بشروط تتلاءم مع قائد المدرسة العصري.
- ٣ - وضع نظام جديد للحوافز (حوافز الأداء المتميز) لجميع العاملين داخل المدرسة، يشجعهم على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي.
- ٤ - تأسيس وحدة منتجة داخل المدرسة لربط التعليم الأكاديمي بالمهني.
- ٥ - وجود وحدة للمعلومات والإحصاء تمكن الإدارة من وضع الرؤية المدرسية.
- ٦ - توافر بعض الحاسبات الآلية داخل المدرسة.
- ٧ - توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة لتحقيق التنمية المستمرة للمعلمين.
- ٨ - توافر المعلمين ذوي التأهيل التربوي الملائم للعملية التعليمية.
- ٩ - اهتمام الوزارة في الآونة الأخيرة ببرامج التدريب المقدمة للمعلمين.
- ١٠ - بدء الوزارة في الاتجاه نحو اللامركزية.
- ١١ - سعي الوزارة نحو تطبيق نظام التقويم الشامل وإدخال اللغة الإنجليزية ابتداءً من المرحلة الابتدائية والتي سوف يكون لها مردود مستقبلي على طلبة التعليم الثانوي.
- ١٢ - زيادة حصة المدارس من المصروفات المدرسية والذي سوف يساعد على زيادة ميزانيتها.

- نقاط الضعف وتمثلت فيما يلي:

- ١ - ضعف كفاية برامج إعداد وتأهيل المعلمين لمقابلة المهام والأدوار الجديدة.
- ٢ - إغفال برامج تدريب الإدارة المدرسية تدريبهم على النواحي المالية.
- ٣ - ضعف البنية التحتية الملائمة للعمل التقني.
- ٤ - ضعف المناخ المدرسي المشجع على الإبداع والابتكار داخل المدرسة الثانوية.

٥- القيود الحاكمة لنظم الصرف المالية والتي تحول دون اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

٦- ضعف الاستفادة من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة الثانوية كما كان مرجوًا منها.

٧- قلة الاهتمام بالأنشطة المدرسية والتي تعد عنصرًا مكملًا للعملية التعليمية، ومشجعًا على بناء بيئة تعلم شيقة داخل المدرسة.

٨- ضعف نظم المعلومات والاتصال عن إحداث التميز داخل المدرسة الثانوية.

جدول رقم (٢) استبانة البيئة الداخلية

م	العبارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
١	البيئة الداخلية: *** العناصر البشرية. أرى أن القرارات المنظمة لعمل منحتني: * السلطات الكافية للتغلب على المشكلات التي تواجهني. * الاختصاصات الضرورية لتأدية عملي بكفاءة. * السلطة اللازمة لإدارة الشؤون المالية.			
٢	تتيح لي برامج تدريبي التي اجتريتها في الفترة الأخيرة ما يلي: * وضع الرؤية الناجحة لمدرستي. * ممارسة أعمالي بطريقة مبتكرة. * الإدارة الجيدة للشؤون المالية دون الوقوع في أخطاء. * التقييم المستمر لجميع العاملين. * تبني إستراتيجيات تعلم ذاتي تساعدني على النمو المعرفي.			

م	العبارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
	* التوجيه التربوي للعملية التعليمية. * استخدام فعال لجميع الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة.			
٣	يتوافر في مدرستي المعلمين ذوي التأهيل التربوي الذين يساعد على تطوير الأداء المدرسي.			
٤	أستفيد من معلمي الحاسب الآلي الموجودين داخل مدرستي لمحو الأمية الكمبيوترية لجميع الموجودين بها.			
٥	- يجيد معلمو مدرستي استخدام تكنولوجيا المعلومات لتفعيل العملية التعليمية من حيث: * امتلاك مهارات الحاسب الآلي. * استخدام الحاسب الآلي. * استخدام شبكة الإنترنت في البحث عن أساليب جديدة في التدريس والتعلم. * استخدام الفيديو التعليمي.			
٦	- أرى أن برامج التدريب المقدمة للمعلمين مكنتهم من: * استخدام إستراتيجيات تعلم مبتكرة داخل الفصل تحفز الطلاب على البحث والتعلم الذاتي. * تعلم أساليب جديدة تمكنهم من النمو المهني. * امتلاك مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.			
٧	يتوافر في مدرستي ما يلي:			
	* العدد الكافي من معلمي الأنشطة المختلفة.			
	* الأماكن المخصصة لمزاولةها.			

م	العبارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
	* التجهيزات اللازمة			
٨	نظم التقويم بوضعها الحالي تساعد على التقييم الشامل للطلاب في الجوانب التالية: * الجوانب المعرفية. * الجوانب السلوكية. * جوانب الإرشاد المهني.			
٩	*** العناصر المادية. تم الإعداد الجيد للقائمين على وحدة التدريب.			
١٠	يتوافر لوحدة التدريب بمدرستي ما يلي: * الأجهزة والمستلزمات اللازمة لتشغيلها بكفاءة. * الأماكن المخصصة لها.			
١١	ساعدت هذه الوحدة المعلمين على تبادل الخبرات ورفع مستواهم الأكاديمي.			
١٢	يتوافر في مدرستي العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في: * الأعمال الإدارية. * العملية التعليمية.			
١٣	يوجد لمدرستي موقع على شبكة الإنترنت أسجل عليه الإنجازات.			
١٤	يتوافر في مدرستي نظم المعلومات التي تمكنني من: * التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تحيط بالمدرسة. * المنافسة مع المدارس الأخرى.			

م	العبارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
	* اتخاذ القرارات الرشيدة. * الاستفادة القصوى من الموارد المالية. * إمداد المعلمين بالمعرفة التي تساعد على التجديد المستمر لمهاراتهم. * امتلاك مهارات الحاسب الآلي.			
١٥	التمويل المتاح حاليا يمكنني من تحقيق التميز في مدرستي.			
١٦	الوحدة المنتجة داخل مدرستي بإمكاناتها المتاحة استطاعت ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.			
١٧	أوفر في مدرستي نظم الاتصال سواء من خلال: * البريد الإلكتروني. * شبكة العمل. * صندوق الشكاوى والمقترحات. * الأحاديث المقترحة.			
١٨	استخدام الحاسب الآلي بكفاءة فيما يلي: * إعداد الميزانية. * تخزين البيانات التي تتعلق بالعاملين داخل المدرسة * عمل جداول توضح نتائج الطلاب خلال أشهر العام الدراسي. * تخزين البيانات التي بالموارد والإمكانات المتاحة بالمدرسة. * عمل جداول توضح نتائج الطلاب خلال أشهر العام الدراسي.			

م	العبارات	درجة الموافقة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
١٩	يستخدم المعلمون الحاسب الآلي بكفاءة فيما يلي: * شرح الدرس لتبسيط المنهج. * وضع خطط علاجية للطلاب الضعاف. * المتابعة المستمرة مع الإدارة المدرسية.			
٢٠	*** العناصر المعنوية. تساعد الحوافز المادية المطبقة حالياً على خلق روح التنافس بين المعلمين والعاملين في المدرسة.			
٢١	استخدام كلمات الشكر والمدح لرفع الروح المعنوية للعاملين.			
٢٢	يحفز المعلمين الطلاب على البحث عبر شبكة الإنترنت.			
٢٣	أقوم بإعداد جداول مرنة تتيح الوقت للقيام بالتدريس والتعلم.			
٢٤	أجد أن أفضل القرارات تأتي في الغالب من خلال آراء ومقترحات الآخرين.			
٢٥	اتجاه الوزارة نحو اللامركزية ساعدنا على التجديد الذاتي داخل مدارسنا.			
٢٦	المناخ المدرسي الحالي مشجع على التجديد الذاتي داخل مدارسنا.			
٢٧	أشجع معلمي مدرستي على العمل الفريقي.			

* * *