

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

التخطيط الإستراتيجي في التعليم

(دليل التربويين)

شارلي دي ماكين

نقله إلى العربية

أ. د. فهد بن إبراهيم الحبيب



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

مكتبة
طريق العلم

العبيكان
Obekon

التخطيط الإستراتيجي في التعليم (دليل التربويين)

نقله إلى العربية

أ.د. فهد إبراهيم الحبيب

أستاذ سياسة التعليم والإدارة المشارك

Original Title

Guide to Strategic Planning for Educators

Shirley D. McCune

Copyright © 1986 by the Association for Supervision and Curriculum Development

ISBN 0-87120-140-2

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Association for Supervision and Curriculum Development, 25 North West Street,
Alexandria, VA 223147-2798 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع أسوسيشن فور سوبرفيجن كوري كولوم ديفولومنت.

© 2008 _ 1429

ISBN 978 - 9960 - 54 - 542 - 4

الطبعة العربية الأولى 1429 هـ - 2008م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج الملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

مكتبة البيكان. 1429 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ماكين، شارلي دي

التخطيط الإستراتيجي في التعليم. / شارلي دي ماكين؛ فهد إبراهيم الحبيب.

- الرياض 1429 هـ

62/ص: 14 - التسم

ردمك: 4 - 542 - 54 - 9960 - 978

1 - التخطيط التربوي أ. الحبيب، فهد إبراهيم (مترجم)

ب. العنوان

1429 / 4132

ديوي: 371.207

رقم الإيداع: 1429 / 4132

ردمك: 4 - 542 - 54 - 9960 - 978



المكتبة الوطنية
و الأرشيف
السعودية

البيكان
للناشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر البيكان و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

البيكان
للناشر

امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ، «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.



المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	مقدمة المترجم
35	مقدمة المؤلف
	الفصل الأول
39	إطار التخطيط الإستراتيجي
39	القوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية
39	أولاً: إعادة بناء الاقتصاد
44	القوة المحركة للمجتمع
48	موقع الولايات المتحدة في التجارة العالمية
51	نماذج العمالة
55	تحديات التعليم
61	العوامل العنصرية / العرقية
64	النماذج الأسرية
69	تحديات التعليم
70	التوسع في برامج تنمية الأطفال
82	اتجاه التغيير
86	دور جديد للمدارس
	الفصل الثاني
89	التخطيط الإستراتيجي في التعليم
100	مراحل التخطيط الإستراتيجي

الصفحة	الموضوع
104	المسح البيئي الخارجي.....
109	المسح البيئي الداخلي.....
	الفصل الثالث
131	الإدارة الإستراتيجية والقيادة.....
137	مشاركة المسؤولين.....
138	العلاقة بين الوحدات.....
143	القيادة مطلب وفرصة.....
149	الملاحق.....
151	ملحق (أ) التوجهات المحتملة لإعادة البناء التعليمي ..
156	ملحق (ب) قائمة تدقيق بيانات المسح الخارجي
164	ملحق (ج) تحليل النماذج افتراضات التخطيط الوطني
167	ملحق (د) قائمة تدقيق المسح الداخلي.....
173	ملحق (هـ) مثال من تحليل البيانات.....
175	قائمة مراجع الكتاب.....
181	المراجع العامة.....
	قائمة الأشكال
41	الشكل (1-1) تغير القوى العاملة).....
48	الشكل (1-2) التجارة العالمية).....
53	الشكل (1-3) نساء في القوى العاملة).....
59	الشكل (1-4) معدل المواليد الأمريكية (2000/1900) ..

الصفحة	الموضوع
	الشكل (1-5) معدل الأفراد في سن العمل ويدعمون
60	أفراداً يستفيدون من الضمان الاجتماعي).....
64	الشكل (1-6 أسرة ديك وجين).....
68	الشكل (1-7 أطفال يعيشون في فقر بحكم السن والعرق).....
83	الشكل (1-8 مراحل تقييم المدارس).....
	الشكل (2-1 مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي
97	والتخطيط الطويل المدى).....
68	شكل (2-2 مستويات التخطيط في المناطق التعليمية)...
102	الشكل (2-3 مراحل التخطيط الإستراتيجي).....
105	الشكل (2-4 منظر عام للمسح البيئي الخارجي).....
108	الشكل (2-5 تصورات التعليم العام).....
110	الشكل (2-6 منظر عام للتحليل التنظيمي الداخلي).....
124	الشكل (2-7 نموذج لأحد أهداف التنفيذ).....
140	شكل رقم (3-1 قيم المجتمع وفلسفته).....
142	الشكل (3-2 أنشطة التخطيط الإستراتيجي).....

مقدمة المترجم

يعد هذا الكتاب الذي بين أيدينا عملاً تربوياً علمياً جمع بين طيات صفحاته العرض والتحليل لموضوع مهم وضروري لكل المشتغلين في حقل التربية والتعليم، ألا وهو موضوع التخطيط الإستراتيجي في التعليم.

فالكتاب ينتمي إلى المجال التربوي عموماً، ويقع ضمن اهتمامات فرع الإدارة التعليمية، ويشتمل على ثلاثة فصول: أولها عن القوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية في إطار التخطيط الإستراتيجي، والثاني عن التخطيط الإستراتيجي في التعليم، والثالث عن الإدارة الإستراتيجية والقيادة وتأتي أهمية ترجمة هذا الكتاب من موضوعه المهم حول اتباع أساليب التخطيط الإستراتيجي في وضع السياسات التعليمية وتنفيذها، وهو ما يعوزه المشتغلون بالإدارة التعليمية. وصانعو القرار التربوي والمربون بصفة عامة.

وتأتي إيجابية الترجمة العربية في النقاط الآتية:

1. الكتاب يبرز أهمية العوامل والقوى الاجتماعية والاقتصادية والإثنية الديموغرافية في التأثير على فاعلية النظم التعليمية وكفائتها.
2. يبرز الكتاب قيمة عملية التخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة التعليمية من حيث كونها عملية علمية مستقبلية تتطوي على فلسفة المجتمع من التعليم وأهدافه.
3. يستعرض الكتاب أيضاً الأسس التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي والعناصر والبيانات الأساسية التي تشتمل عليها، والإجراءات التي تكفل تنفيذها.

4. يبرز الكتاب جوانب التحديث في عمل القادة التربويين والمشتغلين بالإدارة من حيث الاعتماد على الحاسبات وبنوك المعلومات وإجراء عمليات المسح البيئي والحصر والتسجيل لبيانات المجتمع المدرسي، وذلك لتوظيفها جميعاً في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

وقد تناول الكتاب في بدايته الخلفية الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية لمجتمع الولايات المتحدة الأمريكية للانطلاق منها للتحديث عن التعليم وربطه بكل التأثيرات الناتجة عن هذه الخلفية.

ومن خلال المقدمة الآتية والتي يعلفها " المترجم " تفسيراً عاماً مبسطاً لكل ما جاء في هذا العمل التربوي العلمي، ونستعرض فصول الكتاب الثلاثة، وهي:

1 - إطار التخطيط الإستراتيجي.

2 - التخطيط الإستراتيجي في التعليم.

3 - الإدارة الإستراتيجية والقيادة.

بالإضافة إلى كون هذا الكتاب عملاً تربوياً علمياً، فإنه كذلك " دليل للتربويين " يوجههم نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته، ومفهومه، ومراحله ونماذج لما يجب أن يكون عليه التخطيط الإستراتيجي الفعال في حقل التربية والتعليم.

وفيما يأتي عرض وتفسير لمحتويات هذا الكتاب.

الفصل الأول: إطار التخطيط الإستراتيجي

قام المؤلف في هذا الفصل باستعراض القوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية، والتي أعلفها تغيرات تؤثر في خصائص المجتمع، ومن ثم تؤثر

على نظام التعليم فيه، مما ينعكس على تشكيل الأفراد ويجعلهم مختلفين عن أفراد المجتمع في الماضي. وقد حصر المؤلف هذه القوى المؤثرة في ثلاث عرضها بالتفصيل والتحليل، وهي كما يأتي:

ECONOMICAL CHANGES أولاً: التغيرات الاقتصادية

DEMOGRAPHICAL CHANGES ثانياً: التغيرات السكانية

ORGANIZATIONAL CHANGES ثالثاً: التغيرات التنظيمية

أولاً: التغيرات الاقتصادية:

وقد أطلق عليها المؤلف مصطلح "إعادة البناء الاقتصادي". وبعد تحول الولايات المتحدة من مجتمع صناعي فقط إلى مجتمع معلومات انعكاس لعملية إعادة بناء الاقتصاد. وفيما يأتي الجوانب التي أعيد بها بناء الاقتصاد:

1. تغيير طبيعة العمل.

THE NARUER OF WORK HAS CHANGED

2. تغيير القوة المحركة للمجتمع.

THE ENERGY THAT DRIVES SOCIETY CHANGED

3. تغيير مركز الولايات المتحدة في التجارة العالمية.

TNE U.S.A POSITION IN THE WORLD TRADE CHANGED

4. تغيير نموذج العمالة.

PATTERNS OF EMPLOYMENT HAVE CHANGED

5. تغيير تركيبة القوى العاملة.

THE COMPOSITION OF THE WOK FORCE HAS CHANGED

وفيما يأتي توضيح مبسط لكل جانب من هذه الجوانب:

1 - تغيير طبيعة العمل:

من خلال تحليل المؤلف لهذا الجانب يتضح لنا أن الحصيصة الأساسية لإعادة البناء الاقتصادي تكمن في طبيعة العمل نفسه. ففي الماضي، كانت القدرات الجسدية والمهارات المتخصصة تشكل حجر الزاوية في تشغيل العمال، أما العمل اليوم وفي المستقبل فأصبح بشكل كبير مسألة مهارات ذهنية عند الفرد، بمعنى آخر قدرة هذا الفرد على معالجة المعلومات واستخدامها. وسيكون مطلوباً من الأفراد الحصول على مستويات أعلى من التعليم والمهارات الفكرية؛ كي يجدوا العمل المناسب.

ولن يحتاج أفراد المجتمع في المستقبل فقط الحصول على مستويات عليا من التعليم، بل سيكون عليهم أيضاً أن يزدوا معرفتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الجانب، أن غالبية الوظائف ستعاد هيكلتها بصورة جوهرية كل 5 أو 7 سنوات. وأن العمل نفسه سيتطلب قدراً كبيراً من التعليم والرغبة في تطوير معارف جديدة. وتشير التوقعات والإسقاطات المستقبلية إلى أن أرباب الأعمال سيخصصون ميزانية لا تقل عن 25% من تكاليف العمل لديهم لتعليم المتخصصين والفنيين وتدريبهم. هذا وترتبط الزيادات المستقبلية التي تطرأ على الإنتاجية والنمو الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بالزيادات الكمية والكيفية في الأنظمة التعليمية والتدريبية لأفراد المجتمع.

وهناك تقدير بأن ثلثي الزيادات في الإنتاجية والنمو الاقتصادي يحدثان نتيجة للمصادر البشرية، في حين تشكل المصادر المالية نحو ثلث عناصر الدخل.

2 - القوة المحركة للمجتمع:

يؤكد هذا الجانب على أن مصادر القوة في المجتمع لا تحد فقط طبيعة الإنتاج ومستوى الإنتاجية ولكنها تشكل كذلك التطور فيه. وقد استعرض المؤلف في هذا الجانب المراحل التي تطور من خلالها المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي ثم مجتمع المعرفة، والقوى التي استخدمت في كل مرحلة من هذه المجتمعات. على سبيل المثال، في مرحلة المجتمع الزراعي كان الاعتماد على استخدام القوة البشرية والحيوانية ومصادر الطاقة الطبيعية كالرياح والشمس والماء. وفي مرحلة المجتمع الصناعي كان الاعتماد على المعدات والتقنيات، حيث كان الاعتماد على الآلة البخارية ومحرك الجازولين وتوليد الكهرباء. وفي الحاضر مع بزوغ مرحلة جديدة وهي مرحلة مجتمع المعرفة، أصبح الاعتماد على استخدام المعلومات وتطوير التقنيات وحسن استخدامها وقد عَدَّ المؤلف أن المحافظة على موقع قوي في العلوم والتقنية عنصر مهم لكيان الولايات المتحدة الأمريكية المستقبلية. ويشير إلى أن التقنية ستظل إحدى الصادرات الأساسية والإسهامات الأمريكية للعالم؛ لذا فإنه لا يتعين على الولايات المتحدة أن تستمر في تطوير علومها وتقنياتها فحسب، بل عليها أيضاً أن تستخدم هذه المعرفة المتطورة في تعليم أفراد المجتمع الذين يعدون على درجة من الأهمية لمستقبل الأمة.

3 - موقع الولايات المتحدة الأمريكية في التجارة العالمية.

على الرغم من استطاعة الاقتصاد الأمريكي أن يتطور من اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي، إلا أن هناك تدهوراً في الميزان التجاري بالمقارنة بدول أخرى مثل اليابان، وكوريا أخيراً. وهناك أسباب عديدة خلف غياب هذا التوازن التجاري شرحها المؤلف ومن ضمنها، إهمال القضايا والمسائل الدولية. فمع أن معظم أفراد الشعب الأمريكي يفهمون أهمية الدفاع العسكري القوي، والسياسات الخارجية التي يقوم عليها السلام العالمي إلا أنه لا يعلم العديد منهم وبشكل واضح أي شيء عن الظروف الجغرافية والتاريخية والثقافية للبلدان الأخرى؛ لذا فإنه يتعين إعداد الطلاب الأمريكيين على أن يعيشوا ويفكروا بلغة الاقتصاد العالمي وأن يدركوا الحاجة إلى التبادل الثقافي والتجاري مع البلدان الأخرى وعليهم أن يتعلموا النظر إلى الأوضاع من خلال منظور تاريخ وثقافة يختلف عن تأريخهم وثقافتهم ويجب أن يتضمن منهج التعليم لغة ثانية لجميع الطلاب، كما يجب أن يتعلموا التاريخ العالمي والجغرافيا العالمية من الثقافة على أنها إطار أساسي لفهم قطاعات المعرفة وتحليلها كافة.

4 - نماذج العمالة:

كانت أهم التغيرات التي أثرت في تشغيل العمال:

- ازدياد نمو المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- استقطاب هذه الزيادة الكبيرة لعدد كبير من أفراد المجتمع للعمل بها.
- استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالمية والدنيا، أما الوظائف

المتوسطة، فكانت قليلة وذلك بسبب خفض الإنتاج من جهة والاستخدام الواسع للآلة للقيام بوظائف المراقبة والمتابعة والإدارة المتوسطة.

- ارتفاع مستوى البطالة.

- تأثير ارتفاع مستوى البطالة، خاصة على النساء والأقليات.

ومع أن الجهود التي بذلت خلال الستينيات والسبعينيات للتغلب على التمييز العنصري قد أدت إلى تقدم ملحوظ لدى العديد من أفراد الشعب الأمريكي لا يزال وضع العامل غير مشجع. فالصراعات الناتجة عن فرض قوانين الحقوق المدنية واستمرار التمثيل الضعيف للأقليات في برامج العلوم والتقنية وانخفاض عدد طلاب الأقليات المسجلين في الجامعات والصورة الاجتماعية المعكوسة، استمرت جميعها في الحد من الفرص لقطاع كبير من أفراد المجتمع في الحصول على العمل المناسب أو حتى الحصول على أي عمل.

5 - تركيبة القوى العاملة:

لقد أثر في تركيبة القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية عددٌ من العوامل، أهمها:

- دخول المرأة على نطاق واسع ضمن القوى العاملة بأجر مما يعد من أعظم تغيرات هذا القرن.

- على الرغم من العدد المتزايد من النساء اللواتي يلتحقن بالقوى العاملة، إلا أنه من غير المحتمل أن يحصلن على الراتب نفسه الذي يحصل عليه الرجال.

- تساوي الرجال والنساء في طبيعة العمل واختلافهم في الأجر، وعلى

سبيل المثال في عام 1984 كان معدل دخل خريجة الجامعة يقل 2000 دولار عن رجل يحمل شهادة الثانوية.

- دخول أبناء الأقليات ضمن القوى العاملة بأعداد متزايدة.
- ازدياد معدل الهجرة بين شباب الأقليات إلى داخل الولايات المتحدة، مما يعني زيادة أعداد الأقليات في القوى العاملة.
- تميز في الوظائف والرواتب لدى الأقليات، كما هو الحال عند النساء.
- وهناك تغيير آخر في تركيبة القوى العاملة تمثل في العدد المتزايد بين العمال كبار السن، مما يفرض على الدولة إيجاد طرق للاستفادة من مهارة هؤلاء الأفراد الأكبر سناً في مجالات أخرى معينة، خاصة إذا نظرنا لما يمتلكه جيل المستقبل الزاهر (BABY BOOM) من التعليم العالي والخبرة.

تحديات التعليم

هذا، وقد ختم المؤلف مناقشته وتحليله لكل قوى من القوى الثلاث باستعراض أهم التحديات التي تواجه التعليم بهذه القوى.

وقد جاءت تحديات التعليم بالنسبة للتغيرات الاقتصادية، مؤكدة على أن أنظمة التعليم والتدريب والمؤسسات التي تقوم بوضعها، ستكون بمنزلة بنية تحتية حاسمة بالنسبة للمجتمع. إنه من المتوقع أن يتفوق التعليم على الرعاية الطبية والصحية عندما يصبح الصناعة الكبرى للولايات المتحدة.

وسوف يؤدي إعادة بناء الاقتصاد إلى تغيير دور التعليم والتدريب وأنظمتهم من برامج، هدفها إكساب الشباب الناشئة الصفات والعادات الاجتماعية إلى مؤسسات تعليمية ضرورية للبقاء والرفاهية الاقتصادية.

على ضوء ذلك، فإن التخطيط الإستراتيجي من شأنه توفير كل ما تستلزمه عملية فحص الإمكانيات المطلوبة والمتاحة في الوقت نفسه بقيادة أنظمة التعليم وعملياتها إلى مستويات جديدة من الانفتاح والفهم اللازمين بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تلبي حاجات المجتمع المتغيرة.

ثانياً: التحولات السكانية:

يعد البشر أهم مصدر لأي مجتمع، وتحدد خصائص سكان أي بلد مصير ذلك البلد نفسه. من هذا المنطلق تعد التحولات السكانية من القوى المؤثرة على نظام التعليم. ونضرب على ذلك بعض الأمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقدم أعمار الشعب الأمريكي، أدى إلى تغير التركيبة الأسرية، وتزايد الأقليات العنصرية والعرقية، علاوة على أن الأطفال أصبحوا المجموعة الأضعف بين أفراد المجتمع .

وفيما يأتي بعض التحولات التي طرأت على المجتمع الأمريكي، ومضامينها بالنسبة لنظام التعليم.

1 - تقدم السن لدى أفراد الشباب الأمريكي: شيخوخة أمريكا.

2 - العوامل العنصرية - العرقية.

3 - النماذج الأسرية.

4 - الأدوار القائمة على أساس الجنس.

تحديات التعليم:

كشفت التحولات السكانية المتغيرة لمجتمع الولايات المتحدة مشكلاته الحالية، وهي في الوقت نفسه تنذر بمشكلات أكثر صعوبة في

المستقبل. وعلى الرغم من عدم تكافؤ الفرص في المجتمع الأمريكي، سواء على مستوى طبقاته أو أفراد، إلا أن هناك طلباً متزايداً من جهات مختلفة إلى إيجاد المساواة التي تميز المجتمع الديمقراطي خاصة. وهنا يبرز دور المدرسة باعتبارها المؤسسة الأساسية القادرة على التجاوب مع احتياجات أفراد المجتمع وبناء الجماعات اللازمة لبقاء المجتمع وصلاحه. وستكون التحولات السكانية في المجتمع بحاجة إلى تغييرات ضرورية تشمل نظام التعليم، ومن أهمها ما يأتي:

- التوسع في برنامج تطوير الأطفال في سن مبكر.
- توفير خدمات مساندة الأطفال.
- تنويع مناهج التعليم.
- توفير الخيارات أمام طلاب الثانوية.
- توفير تعليم متعدد الثقافات.
- الاهتمام بالخدمات التعليمية للكبار.

ثالثاً: التغيرات التنظيمية:

تعد التغيرات التنظيمية ثالث القوى المؤثرة على خصائص المجتمع، وتقوم بدور واضح في تحديد شكل التعليم وتظهر التغيرات التنظيمية في التركيبة المتغيرة للمؤسسات الحكومية والتجارية والصناعية. وإذا تعد هذه التركيبة والتي هي إلى حد كبير نتاج تقنية واقتصاد متغير، مؤثرة لا محالة على المؤسسات التعليمية. ونظراً لوضوح بعض مظاهر هذه التغيرات في التعليم، يمكن تحديد أربعة منها وهي التي تبدو أكثر ارتباطاً بالتعليم، وهي:

1 - لا مركزية التنظيمات:

تعد لا مركزية التنظيمات داخل الدولة سمة مميزة لمجتمع المعرفة. وقد انتشرت اللامركزية في الولايات المتحدة الأمريكية في العقود الأخيرة على مستوى التنظيمات أو القرارات داخل المؤسسات الحكومية، التجارية وحتى في التعليم، وتحدث اللامركزية في التعليم بطرق عدة.

- استبدال البرامج والسياسات الفيدرالية (حكومة الدولة) ببرامج وسياسات لحكومات الولايات.

- بروز أهمية صنع السياسة والقرارات عند انتقال لا مركزية البرامج والقرارات من مستويات حكومات الولايات المتحدة إلى المستويات المحلية (للمدن داخل كل ولاية).

- الانخفاض الملموس في عدد المدارس كبيرة الحجم، وهذه علامة على اللامركزية، حيث إنه من المؤكد أن المدارس الأصغر حجماً قادرة على توفير أجواء تعليمية أكثر فائدة.

- التحول من مستوى المجتمع إلى مستوى المدرسة. هذا لا يعني تقليلاً من أهمية المجتمع أو لدورة الفعال، بل على العكس من ذلك فهذا يتطلب هيكلاً وتشغيلاً أفضل على الدوام للمجتمع، مما يجعله قادراً على توفير التوجيه والمصادر المختلفة والمطلوبة للمدارس.

2 - الطابع البارز للتقنية:

تقوم التقنية بدور فعال في نظام التعليم، سواء على مستوى الفصل أو على مستوى الإدارة، فاستخدام التقنية في الفصل يمكن أن يعفي المعلم من مسؤولية توصيل بعض مضامين الدرس، مما يعني توفير بعض الوقت؛

لمزيد من التفاعل مع الطلاب وتخفيف حدة الانتباه إليهم طوال الدرس. أما في الإدارة فإن استخدام التقنية يعني أن هناك عاملاً للتقليل أو الاستغناء عن الوقت اللازم لمعالجة البيانات، كما يوفر على المدير كثيراً من الوقت والجهد في توجيه العاملين في المدرسة نحو الأنشطة المراد إنجازها.

3 - الخيارات المتعددة:

تقوم المؤسسات التجارية بإيجاد خيارات متعددة لتسويق منتجاتها، وكلما زادت الخيارات كلما نجحت المؤسسات مما يعني أن تعدد الخيارات التي توفرها المؤسسة التجارية دليل على مستوى نجاحها.

ومن الممكن رؤية هذا الاتجاه نفسه في ميدان التعليم حيث اختلاف الأهداف والأولويات لكل من الآباء والآباء. وهذا يعني أن على نظام التعليم توفير خيارات متعددة أمام أفراد المجتمع لتحقيق رغباتهم وميولهم. ويرى المؤلف أن وجود خيارات متعددة واختلافات بين مؤسسات التعليم والبرامج المدرسية اتجاه يجب تشجيعه. ويؤكد على أن المجتمعات التي لا تتجاوب مع طلب الخيارات المتعددة من المرجح أن تجد نفسها في تنافس مع المدرسة الخاصة أو مؤسسات تعليمية أخرى. وإذا لم تكن المدرسة العامة قادرة على تحقيق رغبات المجتمع، فإن الآباء والأبناء غير المقتنعين بهذا الوضع سيجدون المدارس أو البرامج التي تحقق لهم ذلك.

4 - المشاركة:

يركز هذا الجانب على أهمية المشاركة بين جميع الأطراف والعاملين في المنظمة في إدارتها واتخاذ القرارات الخاصة بها. حيث إنه من

المسلم به أن مشاركة العاملين في عمليات المنظمة وأنشطتها وسيلة لتحسين القدرة على رفع الروح المعنوية والقدرة الإنتاجية. وبالنسبة للتعليم، فإن المشاركة ضرورية ومطلوبة على أكثر من مستوى.

أولاً: بين المدرسة والمجتمع ككل.

ثانياً: بين المدرسة والمنطقة التعليمية.

ثالثاً: بين إدارة المدرسة وأعضاء هيئة المدرسة من معلمين وعاملين.

وهذه المستويات من المشاركة إذا تمت بصورة فعالة فإنها تعني ضماناً لتطوير الأهداف والبرامج التعليمية وأدائها بنجاح. إذ أن أفضل طريقة لوضع وإنجاز برامج ثقافية وتعليمية قوية هو زيادة مشاركة العاملين على كافة المستويات.

تحديات التعليم

تشير تحديات التعليم المتعلقة بهذا الجانب من القوى المؤثرة على خصائص المجتمع وبخصائص التعليم بوجه خاص، وهي التغيرات التنظيمية، إلى بعض مضامين هذه التغيرات والتي يتعين على المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة أن تستجيب لها، وهي:

1 - الحاجة إلى هياكل جديدة في تنظيم وإدارة كل من المنطقة التعليمية والمدرسة.

2 - الحاجة إلى أساليب عمل جديدة.

3 - الحاجة إلى بناء ثقافة تعليمية.

وقد انتقل المؤلف بعد ذلك إلى الحديث عن " اتجاه التغيير " المطلوب في هذه المرحلة للمجتمع الأمريكي باعتبار أن هذه المجموعات الثلاث من القوى التي تم استعراضها تلقي بكثير من الضغوط على المدارس ليس فقط لتطوير ما تقوم به في الوقت الحاضر، ولكن أيضا لتعيد وضع أهدافها وبرامجها وأساليب الأداء والأدوار التي يلعبها العاملون بها وأنظمة التقييم والنواحي المالية وغيرها من الأنشطة الأخرى.

بعد ذلك أستخدمت "مراحل التطوير المدرسي" والتي حددت في أربع مراحل، هي:

مرحلة المدارس الصناعية: وكانت استجابة لمرحلة أو العصر الصناعي.

مرحلة المدارس المحسنة: وهي محاولة انتقالية لإصلاح وضع المدارس.

مرحلة المدارس المعاد بناؤها: وهي استمرار للجهود التي بدأت في المرحلة

الثانية وتعد محاولة للتأكيد على الدور الأساسي للمدرسة ووظيفتها.

مرحلة مدارس المجتمع: وهي المدرسة التي تعد مركزاً للمجتمع يحقق

فيها الجميع أفرادا وجماعات أهدافهم ويجدون فيها كل احتياجاتهم.

وقد اختتم المؤلف هذا الفصل باستعراض " الدور الجديد للمدارس "

والذي كشف فيه عن الدور الذي يجب أن يلعبه التخطيط الإستراتيجي،

حيث أشار الى ضرورة أن يقوم التخطيط الإستراتيجي بتوفير كل ما

يساعد على تزويد المؤسسات التربوية والتعليمية (نظام التعليم بوجه

عام) بمنظور محدد لمتطلباتها واحتياجاتها، وذلك من خلال إجراء

مسح للبيئة الخارجية، ومن خلال فهم أفضل للقدرات الداخلية، ومن

خلال شعور أو توجه عام للنمو والتطور في المستقبل.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي في التعليم:

تناول هذا الفصل موضوع هذا الكتاب، أو ما يمكن أن نطلق عليه جوهره هذا الكتاب ألا وهو "التخطيط الإستراتيجي في التعليم". وقد تضمن نقاطاً عديدة ومهمة استعرضها المؤلف بالتفصيل من خلال المناقشة والتحليل.

بدأ الفصل باستعراض جذور التخطيط الإستراتيجي والأصول التي يعود إليها باختصار تمهيداً للموضوع الأساسي.

ويمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه:

- عملية إدارية تهدف إلى تغيير نظام العمل وتحويله في المؤسسات.
- فلسفة إدارية.
- طريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها.
- خبرة تعليمية ونشاط لتطوير العاملين.
- خبرة تطوير تنظيمي.
- تعليم للمجتمع وعملية مشاركة.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، هي:

1 - فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.

2 - التنبؤ باحتمالات قدرته التنظيمية.

3 - وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الإستراتيجي بقصد العمل على تحقيق تلك الرؤية.

4 - وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.

5 - وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.

6 - مراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.

وعلى ذلك، فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تطرح عدداً من الأسئلة التنظيمية والفردية: بهدف عمل المسح البيئي اللازم لها، وذلك على المستوى الخارجي والداخلي.

ويرى المؤلف أنه من الصعب إيجاد تعريف معين أو محدد للتخطيط الإستراتيجي يكون مناسباً أو منصفاً له في تأثيره على تنظيم معين. لذلك تم استعراض عدد من التعريفات التي ختمها المؤلف بتعريف ذي معنى أوسع في رأيه وهو كما يأتي:

«التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل المناسبة لتكيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير... ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم المؤسسة».

هذا، وقد تم توضيح الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى من جهة وبين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي من جهة أخرى. وقد ركز المؤلف على مقارنة التخطيط الإستراتيجي

والتخطيط طويل المدى من خلال عدة جوانب هي: (الافتراض الذي يبنى عليه كل واحد منها، ماذا يركز عليه، ما هي الطريقة التي يتم بها، ماذا يستخدم، فيما يؤكد على ماذا يسأل ويركز وفيما يعتمد).

وقد انتقل بعد ذلك إلى موضوع آخر مهم، وهو "مستويات التخطيط في المدارس" وقد تم تحديد ثلاثة مستويات للتخطيط الإستراتيجي هي:

السياسة التعليمية.

تطوير البرامج.

تقديم البرامج.

وتم توضيح كل مستوى من هذه المستويات الثلاث من خلال استعراض مسؤوليات كل مستوى ومخرجاته، مع التأكيد على أن المستويات العالية من الإنجاز تكون ممكنة فقط عندما يكون كل عنصر من عناصر التخطيط الثلاثة في موضعه.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تنظيم التخطيط الإستراتيجي في خمس مراحل عامة من الجهد والهدف. ولا يتساوى الزمن والجهد اللازمان لكل مرحلة، وفي الوقت نفسه قد تكون الأنشطة الخاصة بكل مرحلة متداخلة مع أنشطة المراحل الأخرى. وتلك هي مراحل التخطيط الإستراتيجي، وما تتضمنه كل مرحلة من نشاطات.

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير، وأنشطتها هي:

المسح والتحليل البيئي الخارجي.

المسح والتحليل البيئي الداخلي.

مدخلات (عطاء) المسؤولين.

تعليم المجتمع.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية، وهي:

الخطة التنموية.

مراجعة الخطة.

مراجعة الخطة وإنهاؤها.

المرحلة الثالثة: وضع خطة التنفيذ وأنشطتها هي:

خطة الأنظمة المركزية.

خطة البناء.

التصحيح وحل المشكلات.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها، وأنشطتها هي:

إعداد التقارير والملاحظات.

المراقبة.

إعادة التخطيط.

المرحلة الخامسة: تحديد الخطة، وأنشطتها هي:

التقييم.

وأهم ما جاء في المرحلة الأولى، أن المسح البيئي وهو أحد أنشطة هذه

المرحلة استهدف جمع وإعداد وتحليل البيانات والخارجية والداخلية.

والمسح بوجه خاص هو الاصطلاح العام المستخدم في وصف سلسلة من الأنشطة التي استهدفت تزويد نظام ما بالمعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرارات حاضرة ومستقبلية.

والمسح البيئي الخارجي يتمثل الهدف الأول منه في تحديد طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة والخاضعة للتغيير، والتي من المرجح أن تؤثر في أنظمة التعليم والتدريب ويتضمن هذا النوع من المسح ما يأتي:

1. تحليل الاتجاهات، ويشمل: الاتجاهات الاقتصادية، والسكانية، والاجتماعية، والسياسة التربوية.

2. تحليل النماذج ويشمل: النماذج العرضية، الرسمية، الإقليمية والمحلية وجميعها بالزيادة أو بالنقص.

3. تحديد المغزى وتعني: المضامين للمدارس.

4. العمل وتعني: تصورات موضوع القرار.

أما المسح البيئي الداخلي: فينصب مركز اهتمامه على موقع التنظيم، وما هو قادر عمله. ويوفر هذا التحليل التنظيمي، معلومات للتخطيط الإستراتيجي، كما يزود بمعلومات مهمة للتحسن الكلي للتنظيم.

ويتضمن هذا النوع من المسح كذلك ما يأتي:

1. تحليل الاتجاهات ويشمل: الاتجاهات الاقتصادية والبيانات الاجتماعية والبيانات السياسية والبيانات التعليمية والبيانات.

2. تحليل المنطقة التعليمية ويشمل: تقدير كلي وقضايا حاسمة حسب المنطقة.

3. نقاط القرار وتشمل: مضامين لمستقبل المنطقة التعليمية.

ومن المتوقع أن تستغرق هذه المرحلة من التخطيط سنة دراسية كاملة، لا سيما إذا كان هناك مشاركة من جانب المنطقة التعليمية في الأنشطة التحضيرية. ويجدر الإشارة هنا إلى أهمية الإدارة العليا لهذه العملية من خلال مباركتها ودعمها لعمل أعضاء الهيئة التعليمية. أيضاً من المهم لهذه المرحلة تخصيص عاملين ذوي أعداد ونوعيات ملائمة لهذا العمل، وأن يكون لهم الحرية في التعامل مباشرة مع المدير.

وتتضمن المرحلة الثانية عدداً من الأفكار الرئيسة والفرعية، يجب الأخذ بها بعين الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية، وهي:

- مراجعة المسح الخارجي.

- مراجعة المسح الداخلي.

- تنمية الرؤية وتطويرها.

- وضع الأهداف الإستراتيجية.

وقد شملت كل فكرة رئيسة مما سبق مجموعة من الأفكار الفرعية، جاءت على هيئة تساؤلات استهدفت الإجابة عليها وضع الخطة الإستراتيجية.

هذا، ومن البنود التي يجب أن تضمها الخطط الإستراتيجية ما يأتي:

- الحاجة إلى خطة إستراتيجية.

- المعتقدات الفلسفية وافتراضات التخطيط.

- مهمة المنطقة التعليمية.

- الأهداف الإستراتيجية للمنطقة التعليمية.

وينبغي مراجعة الخطة بصورتها الأولية من قبل المجموعات المكلفة من قبل المنطقة التعليمية. وبعد مراجعة المقترحات والملاحظات التي يقدمها القائمون على المنطقة يجب عمل مراجعة نهائية للخطة الإستراتيجية.

ومما يجدر الإشارة إليه، أن هذه الخطة يجب أن تطبق من قبل هيئة المدرسة، إلا أنه يجب أن يفهم أن الخطة ليست فقط دليلاً للعاملين وتنفذاً للبرنامج، ولكنها أيضاً لسياسة القرار وصنعه.

هذا، ويحتاج لوضع الخطة مدة تقرب من ثلاثة أشهر بدون بطء أو تأخير من أجل تنفيذها.

تقوم خطة التنفيذ، وذلك في المرحلة الثالثة بتطبيق أساليب تخطيط معرفة بقصد الوصول إلى الاتجاه المحدد والمنشود. وتكون خطط التنفيذ عادة مخصصة لسنة واحدة، إلا أنه من الممكن وضعها لمدة زمنية أطول، وينبغي وضعها من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

ومن الضروري المحافظة على التوازن والتناسق بين المنطقة التعليمية وأهداف المدرسة من جهة، وخطط أنظمة المنطقة من جهة أخرى كما يجب على منطقة التعليم والهيئة الإدارية بالمدرسة، أن تضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الإستراتيجية، هذا وقد وضع المؤلف نموذجاً لأحد أهداف التنفيذ بصفته مثلاً على وجوب أن تكون خطط التنفيذ محددة بقدر الإمكان.

وتشمل خطة التنفيذ الجيدة الأهداف، والأغراض، والأنشطة المحددة، والخطوط الزمنية، والمسؤوليات والنتائج.

ويمكن أن يتقرر النجاح النهائي لأي خطة إستراتيجية من خلال كفاءة خطة التنفيذ.

وتأتي بعد ذلك المرحلة الرابعة، وهي تشمل قسمين هما، التنفيذ ومراقبة الخطط. وفي كلا القسمين لا بد من بذل الجهود المناسبة لتهيئة العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتنفيذ. كما يجب توجيه عملية المراقبة في مرحلة مبكرة من التنفيذ، مع تقديم تقارير دورية عن سير العمل ومدى التقدم فيه. هذا ومن خلال عمليات التنفيذ يظهر نظامان مهمان بشكل خاص هما: تطوير العاملين وتقييم العاملين والبرامج. وتعد عملية مراقبة تنفيذ الخطة أمراً أساسياً لتحديد المشكلات في مرحلة مبكرة ولتوثيق التقديم مع تطوير إطار للتقييم. والمراقبة تحدد مرحلة الطور الأخير من التحديد.

وأخيراً؛ فإن تقويم الخطة الإستراتيجية أو تحديدها، وهي المرحلة الخامسة يجب أن تتم مرة واحدة كل سنة على الأقل. وخلال هذه العملية هناك مجموعة أسئلة يجب وضعها في الحسبان. هذه الأسئلة من شأنها أن تساعد على تقدير ما إذا كانت أي تعديلات في الخطة الإستراتيجية تسير وفق النظام المحدد.

الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية والقيادة:

يتناول الفصل الثالث جانباً مهماً من جوانب التخطيط الإستراتيجي، وهو جانب "الإدارة الإستراتيجية والقيادة" وفيه يرى المؤلف أن النتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي هي الإدارة الإستراتيجية التي يستطيع الأفراد بموجبها أن يتعلموا كيفية دمج عملية التخطيط ضمن سلوكهم اليومي.

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

1 - تطوير أنظمة معلومات صنع القرار.

2 - شعور عام بالتوجه.

3 - مشاركة المسؤولين.

4 - العلاقة بين الوحدات.

هذا، ويميل التخطيط الإستراتيجي إلى تركز نفسه لأنشطة التطوير التنظيمي، وذلك من خلال أربعة قطاعات أو خطوات ينتقل منها التخطيط الإستراتيجي بصورة طبيعية إلى الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي، وهي كما يأتي:

- قاعدة بيانات مشتركة.

- التوجه العام.

- المشاركة.

- الترابط.

أما أنشطة التخطيط الإستراتيجي، فهي:

- المسح البيئي (الخارجي - الداخلي).

- المهمة والأهداف الإستراتيجية - تعليم المجتمع.

- تطوير خطط التنفيذ.

- خطط التنفيذ.

وبالنسبة لأنشطة الإدارة الإستراتيجية، فهي:

- أنظمة المعلومات الإدارية - أنشطة المسح المتقدمة - تعليم المجتمع / العاملين - تقوية المهمة - الشعور بالملكية.
- سلوك أخلاقي محسن - ثقة بين الأفراد.
- التنسيق والتنظيم.

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

وقد أشار المؤلف في هذا الفصل إلى أنه إذا كان للمدارس أن تتحرك في خط واحد مع احتياجات المنطقة، فإنه يجب تحديد مضمون وأهداف جديدة. ويجب عليها أن تبحث عن أفراد قادرين على الالتزام بالأهداف المشتركة. والتخطيط الإستراتيجي يقدم الوسيلة لجعل هذا الأمر ممكن الحدوث، غير أن هذا لا يمكن أن يحدث من فراغ، بل إنه يحتاج إلى قيادة على المستوى المحلي. وهذه القيادة تتمثل في: المعلمين، ومديري المدارس، وأعضاء المنطقة التعليمية، ومديري التعليم، وأعضاء الهيئة الإدارية، وأولياء الأمور، ورجال الأعمال والمواطنين المهتمين بذلك. ولا يحتاج هؤلاء القياديون إلى المساعدة على فهمهم النواحي الفنية للتحسين وإعادة بناء المدارس فحسب، ولكن أيضاً لمعرفة كيف تتفق هذه الأنشطة مع النموذج الأكبر للثقافات المتغيرة للمجتمع.

وقد وصف هذا الفصل هؤلاء القيايين الذين لهم تأثير على إعادة بناء المدارس بأنهم قيايون تحويلون أي قادرون على التغيير والتجديد والإصلاح. وذكر عدداً من الخصائص العامة لهؤلاء القيايين وعدداً من الخصائص التفصيلية. واختصاراً، فإن الخصائص العامة هي:

1 - القيايون الفعالون يعملون وفقاً للمعلومات المتوافرة والمستقبل المنشود.

2 - القيايون الفعالون يربطون بين رؤيتهم للمستقبل واقتراحاتهم وتوجهاتهم للتغيير.

3 - القيايون الفعالون يكونون منفتحين لتقبل أفكار وتجارب جديدة.

4 - القيايون الفعالون يعطون الأمل والتفاؤل للآخرين.

هذا، واختتم المؤلف هذا العمل ببعض الملاحق التي تمت الإشارة إليها في متن هذا الكتاب.

وقد حاول المترجم في إنجاز هذا العمل اتباع أسلوب الترجمة الذي يغلب عليه سمة التعريب، حتى يستطيع الوصول بالفكرة إلى القارئ العربي، مع عدم الإخلال بالنص الأصلي.

وإيماناً من المترجم بأهمية التخطيط التربوي، يرجو أن يكون هذا الكتاب إضافة جيدة لمجال التربية عامة والتخطيط التربوي خاصة.

والله الموفق،،

المترجم

مقدمة المؤلف

إننا نجد أنفسنا اليوم في عالم من التحول. فالعصر الصناعي الذي تطورت خلاله الولايات المتحدة الأمريكية إلى قوة عالمية جبارة بقدرات هائلة قد أوشك على الانتهاء. وبدأ يحل محله، على نحو قوي، مجتمع جديد هو مجتمع المعلومات. وقد أصبح التحول، الذي ظهر لأول مرة في القطاع الاقتصادي من مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية، ملموساً في الحياة الاجتماعية والسياسية والتنظيمية والشخصية.

وبالرغم من التغييرات التي قد تبدو واضحة في كل قطاع، فما زالت الولايات المتحدة تعاني من المشكلات البشرية الخاصة بإعادة توجيه وتنظيم المؤسسات التعليمية وأنشطتها لمواجهة التحديات والظروف المتغيرة في المجتمع. ويقرر التاريخ أنه من الصعب لأي حضارة تفوقت في أحد العصور أن تحافظ على منجزاتها في ظل مجموعة جديدة من الظروف، ومع ذلك فإننا نميل للتعامل مع الأشياء التي كانت فعالة في الماضي على أمل أن يكون لها فاعلية في عصرنا الحاضر.

ويتميز هذا العصر بالإحباط، خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية. فمن ناحية، يبذل المجتمع المزيد من الانتباه للاحتياجات التعليمية، من خلال توفير مصادر تهدف إلى تحسين فعاليتها. ولكن من ناحية ثانية، هناك تطورات تشير إلى أن طبيعة التقدم حتى يومنا هذا من غير المرجح أن تستمر في مواكبة التغيرات الكبرى في المجتمع. وهناك أسئلة أكبر من ذلك أثارت حول ما هو مطلوب.

من ضمن هذه الأسئلة: ما هي المعلومات والمهارات والكفاءات التي سيحتاجها الأطفال للمشاركة بصورة كاملة في المستقبل؟ وماذا سيكون دور المدارس في مواجهة الاحتياجات الاجتماعية للمجتمع في الحاضر والمستقبل؟

هذا الكتاب يتناول بالشرح والتفصيل، بصورة خاصة، التصدي لهذه القضايا من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي. إن هذه العملية الإبداعية للإدارة قامت على أساس الدوافع البشرية لحل المشكلات، وهي الحد من التناقضات بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وثمة قيمة أساسية للتخطيط الإستراتيجي تتمثل في قدرته على دفع المؤسسات التعليمية على إعادة النظر ومعاودة التركيز على وسائل لتحقيق أغراضهم أو البحث عن وسائل جديدة، أو ابتكار طرق حديثة.

ومع هذا، فليس هناك مصباح سحري بشأن عملية التخطيط الإستراتيجي. فهو يستقي مضمونه وقيمه من السياق أو المحيط الذي يطبق فيه. ولهذا يقوم هذا الكتاب منذ البداية بتحري ذلك المحتوى وهو التغيرات الاقتصادية والسكانية والسياسية والاجتماعية والتعليمية والتقنية في البيئة من حيث إن هذه التغيرات تؤثر على المدارس منذ زمن طويل.

ويقدم الباب الثاني وصفاً لعملية التخطيط الإستراتيجي وكيف يمكنه التصدي للمسائل والقضايا التعليمية المختلفة. أما الفصل الأخير "الإدارة الإستراتيجية والقيادة" فيقوم باستطلاع مدى انسجام عملية التخطيط الإستراتيجي مع الأشكال الجديدة للإدارة التعليمية ودورها في إيجاد دعم القيادة المطلوبة لمواجهة المستقبل.

وفي نهاية كل فصل من فصول هذا الكتاب سوف يكمن اعتقاد بأن التأكيد على دور المدارس كما هي عليه أو حتى العمل على تحسينها، من غير المرجح أن يدفع التعليم إلى مدى بعيد من النجاح أو وضع أفضل مما هو عليه؛ لذا فإن المهمة التي تقع على عاتق التربويين والمجتمع ككل تتمثل في إعادة بناء المدارس ووضع أنظمة تتوافق مع الظروف المتغيرة في مجتمع متغير. وتجدر الإشارة هنا أنه لا يستخدم تعبير "إعادة البناء" مرادفاً "للتحسين" بالرغم من أنهما طرفان يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعملية نفسها. فالتحسين يركز على تطوير الوضع القائم من خلال إيجاد وسائل فعالة للغايات غير المتغيرة نسبياً. أما "إعادة البناء"، فهو يسمح بحدوث تحولات جذرية وملموسة، وهذا يتماشى مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والتي تؤثر على المدارس. وتتضمن عملية إعادة البناء قدراً كبيراً من الخبرة السابقة، كالعلم بالتغيرات التي تطرأ على أهداف البرامج التعليمية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وهياكل الإدارات، وطرق التقييم والمحاسبة، والشؤون المالية، والعلاقات الإنسانية وعلاقة المجتمع بالتعليم.

وتعد نقطة البداية الخاصة بإعادة البناء بمنزلة اختيار لما يجب أن يتغير وفق الاحتمالات المحددة. إن التخطيط الإستراتيجي يوفر عملية فاعلة للقيام بهذه المهمة، فهو يبدأ بفهم التغيرات الاقتصادية والسكانية والسياسية والاجتماعية والتعليمية والتقنية التي طرأت على البيئة وكيف تؤثر على المدارس.

هذا، ويبين الفصل الآتي بعض القوى التي تؤثر على الأنظمة التعليمية، تلك القوى يجب على المدارس أن تتصدى لها إذا كان لها أن تظل منتجة وقوية.

الفصل الأول

إطار التخطيط الاستراتيجي

THE CONTEXT FOR STRATEGIC PLANNING

"التجول بين عالمين أحدهما ميت، والآخر ولد هزيراً"

ماثيو أرنولد (MATTHEW ARNOLD)

القوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية

يعد التغيير بمعدل متزايد من خصائص مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية، فالطفل الذي يدخل المدرسة اليوم يأتي من عالم يختلف تماماً عن العالم الذي شكل العديد من المعتقدات والافتراضات لدى الكبار الذين عملوا في هذا العالم. وبغض النظر عن الإسقاطات المستقبلية، فثمة تغييرات اقتصادية وسكانية وتنظيمية قد بدأت بالفعل في المجتمع وفيما يأتي تحليل هذه التغيرات بالتفصيل:

أولاً إعادة بناء الاقتصاد:

إن تحول الولايات المتحدة من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي قد ظهر أول ما ظهر عند إعادة بناء الاقتصاد. ويقول "جون نيسبيت" (JOHN NAISSETT) في كتاب الانجاهات الكبرى "MEGATRENDS": إن ما يقارب من 60% من علمية إعادة البناء لم تتوقف حتى الآن، حيث لا يزال هناك فوارق إقليمية في الظروف الاقتصادية في جميع أنحاء البلاد،

بالإضافة إلى الاختلافات في قدرات المناطق بالتنوع واستبدال الأنشطة غير الإنتاجية. وهذا في الحقيقة فتور مستمر في توقع التغيير والتخطيط له، حيث يستشعر كل فرد السلبيات الناتجة عن إعادة البناء الاقتصادي بصورة متفاوتة في جميع أنحاء البلاد.

وفيما يأتي بعض الطرق التي أعيد بها بناء الاقتصاد الأمريكي:

- تغير طبيعة العمل.
- تغير القوة المحركة.
- تغير مركز الولايات المتحدة في التجارة العالمية.
- تغير نموذج تشغيل العمال.
- تغير تركيبة القوى العاملة.

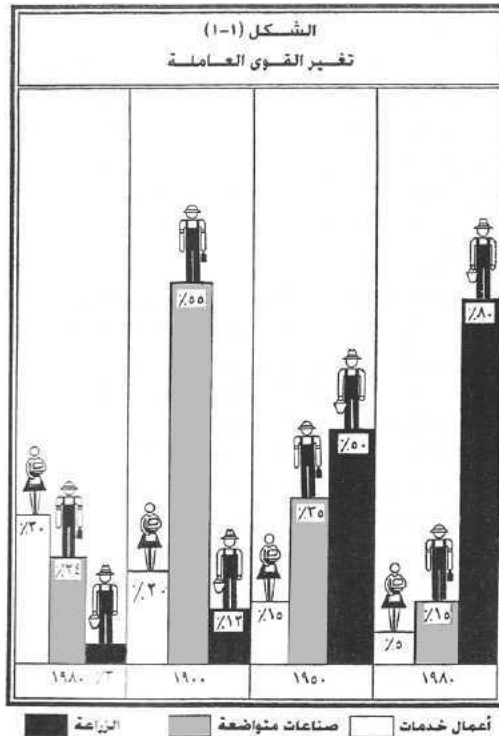
ولكل واحد من هذه التغيرات الاقتصادية عدد من المضامين المهمة للتعليم والتدريب. ويمكن إبراز طبيعة هذه التغيرات والتحديات المفروضة على التعليم من خلال التفصيل الآتي:

طبيعة العمل:

في عام 1800 كان 80% من العمال يعملون في أعمال زراعية، وفي عام 1984 انخفضت هذه النسبة إلى 3% وفي عام 1986 زادت هذه النسبة قليلاً عن 2%. وقد استمر هذا الانخفاض في الأعمال الزراعية مع امتداد أزمة المزارع، والتي بدأت في وسط المنطقة الغربية إلى أن وصلت إلى مناطق أخرى من البلاد. وبالطريقة نفسها، ففي عام 1950 كان 55% من العمال الأمريكيين يعملون في أعمال صناعية شاقة. أما في عام 1984 فلم يبق إلا 24% فقط من العمال يعملون في القطاع

الصناعي⁽²⁾. كما أن الأعمال الصناعية استمرت هي الأخرى في الانحدار عندما أصبحت المنافسة الأجنبية واستخدام الآلات على نطاق واسع يؤديان دوراً مهماً في تشكيل دور الاقتصاد.

فما الذي حل محل هذه القطاعات الاقتصادية؟ وماذا حدث للناس الذين كانوا يعملون في هذه الوظائف؟ في عام 1980 ازدادت وظائف الخدمات (وهي الأنشطة الاقتصادية التي لا تعطي نتائج ملموسة أو منتجات قابلة للتخزين، والتي لا تحتاج لأي مبلغ من رأس المال أو المعدات) إلى أن صارت تشكل 30% من إجمالي الوظائف⁽³⁾ (راجع الشكل 1-1).



وثمة تغيير آخر طرأ على عدد وظائف المعلومات.

وظائف المعلومات هي الوظائف التي يمكن من خلالها إنتاج أجهزة لمعالجة المعلومات وتشغيل شبكة الاتصالات وإنتاج تقنيات جديدة واستخدام تقنيات أخرى لتوفير خدمات ومنتجات معلوماتية.

في عام 1983 تم تصنيف 56% من الوظائف في قطاع الخدمات والصناعة والزراعة على أنها وظائف معلوماتية. وهذه الفئة التي تضم 54 مليون عامل معلوماتي تشتمل أيضاً على 11 مليون وظيفة مدير تنفيذي ومدير، و16 مليون متخصص وفني، و11 مليون عامل مبيعات، و16 مليون كاتب⁽⁴⁾.

ومن المتوقع خلال العشرين إلى الثلاثين سنة القادمة أن يرتفع عدد المتخصصين والفنيين من 16 إلى 24% ليصبح أكبر قطاع في القوى العاملة. أما عدد الكتبة فسيظل نسبياً ثابتاً عند 15%⁽⁵⁾. في حين أن قطاع عمال المبيعات يمكن أن يزداد زيادة متوسطة تتراوح من 11 - 15%. ومن ناحية أخرى، سيهبط عدد عمال المصانع بمعدل 20-25% خلال العقد القادم؛ نتيجة لاستخدام الآلات والحاسبات في المصانع على نطاق واسع⁽⁶⁾ كما أن 20 إلى 30 مليوناً من الذين يعملون في وظائف عالية والذين يبلغ عددهم 54 مليوناً سيجدون وظائفهم قد تأثرت بسبب استخدام الحاسب والآلات بصورة عامة قبل حلول عام 1990، يضاف إلى ما سبق أن 10 ملايين سوف يطرأ وجود تغييرات على طبيعة عملهم أو توفرها⁽⁷⁾.

إن العدد الكلي للوظائف في القوى العاملة من المتوقع أن يهبط بمعدل 5-13 مليون وظيفة مع وصول استخدام الآلات إلى الشركات الصغيرة بعد أن سبق له أن وصل إلى الشركات الكبيرة⁽⁸⁾.

ومع هبوط عدد العمال، فإن المعرفة والمهارات المطلوبة من الأفراد الذين يشغلون وظائف ستزداد، فاستخدام الآلات والتقنية يتطلب قدرات أعلى.

إذ يتعين على التصميم التنظيمي أن يدرك أن تقنية المعلومات ستحول الأدوار التقليدية تحولاً تاماً فالمدبرون التنفيذيون سيتم تحويلهم من أصحاب سلطة إلى مخططين. كما أن المديرين سيتم تحويلهم من منسقين إلى منفذين. وسيتم تحويل المتخصصين والفنيين من أفراد يمارسون أعمالاً خاصة إلى أفراد يقومون بأعمال عامة كتوصيل الخدمات إلى العملاء. وسيتم تحويل الكتبة من أفراد مساندة إلى إخصائيين في توصيل الخدمات المعلوماتية. كما أن عمال المبيعات سيتم تحويلهم من موزعين للمعلومات إلى مديرين مع تقديم الرعاية الواجبة لهم⁽⁹⁾.

إن الحصلة الأساسية لإعادة هذا البناء تكمن في طبيعة العمل نفسه. ففي الماضي، كانت القدرات الجسدية والمهارات المتخصصة تشكل حجر الزاوية في تشغيل العمال. أما العمل اليوم وفي المستقبل فأصبح بشكل كبير، مسألة مهارات ذهنية عند الفرد، بمعنى آخر قدرة هذا الفرد على معالجة المعلومات واستخدامها. وسيكون مطلوباً من الأفراد الحصول على مستويات أعلى من التعليم والمهارات الفكرية؛ ليجدوا وظائف يعملون فيها.

ولن يحتاج الأفراد في المستقبل فقط إلى أن يكون لديهم مستويات عليا من التعليم والتفكير، بل سيكون عليهم أيضاً أن يزيدوا معرفتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة.

ويقدر أن غالبية الوظائف في المستقبل ستعاد هيكلتها بصورة جوهرية كل 5 أو 7 سنوات. وأن العمل نفسه سيتطلب قدراً كبيراً من التعليم والرغبة

في تطوير معارف جديدة. وتشير الإسقاطات والتوقعات المستقبلية أن أرباب الأعمال سيخصصون ميزانية لا تقل عن 25% من تكاليف العمل لديهم لتعليم وتدريب المتخصصين والفنيين⁽¹⁰⁾.

وقد أوجدت التحولات التي طرأت على استخدام المعلومات عناصر أساسية للعمل وتقارباً لا سبيل إلى الخلاص منه بين المعرفة والأنشطة الاقتصادية في المجتمع. فمن شأن المعرفة إنتاج سلع وخدمات جديدة وتحسين الإنتاج وأساليب التصنيع والوصول إلى إدارة وخطط تنظيمية أفضل. وترتبط الزيادات المستقبلية التي تطرأ على الإنتاجية والنمو الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بالزيادات الكمية الكيفية في الأنظمة التعليمية والتدريبية للأفراد.

وهناك تقدير بأن ثلثي الزيادة في الإنتاجية يحدث نتيجة للمصادر البشرية في حين تشكل المصادر المالية نحو ثلث عناصر الدخل. وستحدد قدرة أفراد المجتمع على إدراك هذه الحقائق وعلى إعادة بناء الأنظمة التعليمية والتدريبية، إلى حد كبير كيان الأمة الاقتصادية والاجتماعي⁽¹¹⁾.

القوة المحركة للمجتمع:

إن مصادر القوة في مجتمع لا تحدد فقط طبيعة الإنتاج ومستوى الإنتاجية، ولكنها تشكل أيضاً التطور فيه. فالعصر الزراعي الذي مر به المجتمع الأمريكي كان يقوم على أساس استخدام القوة البشرية والحيوانية ومصادر الطاقة الطبيعية كالرياح والشمس والماء. وقد كانت هذه المصادر من الطاقة غير كافية نسبياً ولا يمكن التحكم فيها أو الاعتماد عليها. لذلك كانت القوة الجسدية للإنسان في أغلب الأحيان هي العامل الأهم في حصوله على عمل.

ولم يكن ممكناً تحويل الولايات المتحدة من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي إلا من خلال تطوير المعدات والتقنيات. فقد سهل اختراع الآلة البخارية ومحرك الجازولين وتوليد الكهرباء تحويل مجتمع يعتمد على القوة البشرية والحيوانية إلى مجتمع يعتمد على آلات تعمل بالفحم والبتروول. وقد أصبح هذا الفحم والبتروول مصادر الطاقة الأساسية. فقد أدى استخدامها إلى فتح الباب أمام العديد من أنظمة الإنتاج القادرة على إنتاج سلع بصورة فعالة تفوق كل تصور. لقد كان التأثير بالفعل تأثيراً جذرياً.

واليوم بدأت ثروة جديدة تلوح في الأفق. إذ أدى تطوير معالج الكلمة المصغر الميكروبروسيسور (MICROPROCESSOR) إلى حدوث انفراج في استخدام المعلومات. كما أن تخزين المعلومات أو توصيلها باستخدام وسائل مثل الهاتف، المبرقة، المذياع، التلفاز، دور العرض السينمائي وما إليها أدى إلى زيادة سرعة نقل المعلومات ونوعية المعلومات وتوزيعها. فلم يكن هذا التطور يفترق إلا إلى طريقة ميسرة لمعالجة وتحليل وتخزين المعلومات.

وقد وفرت هذه الشريحة المصغرة - ميكروشيب (MICROSHIP) أسلوباً فعالاً يجمع بين الكفاءة وانخفاض السعر لمعالجة كميات كبيرة من المعلومات. وهكذا أصبحت المعلومات قوة رئيسة لتطوير المنتجات والتقنيات.

وعلى الرغم من الدور الذي تلعبه تطورات العلوم والتقنية في الحياة الأمريكية على مدار قرن من الزمن، فإن نجاح العلم والتقنية في الحرب العالمية الثانية هو الذي أدى إلى تشجيع سياسة وطنية على دعم وتعزيز

البحث العلمي والتطور. وقد نتج عن هذه السياسة مدة شهدت نمواً ملحوظاً في المعرفة العلمية كما أدت إلى حدوث تقدم في نطاق كبير من التقنيات⁽¹²⁾. وقامت الأرضية العلمية والخبرة بإيجاد بنية تحتية لإتاحة طرق أكثر فاعلية للقيام بالأبحاث ومعالجة المعلومات. واستطاعت الشريحة المصغرة أن توجد هذه القوة أو الشرارة. وهذا هو الانفراج المطلوب لإحداث تطورات في العلوم والتقنية.

هذا، وهناك سبع تقنيات تشكل وستستمر في تشكيل الاقتصاد والمجتمع الأمريكي وهذه التقنية هي: الإلكترونيات المصغرة، التكونات بفعل الكائنات الحية، استخدامات الرجل الآلي، أجهزة الليزر، البصريات الليفية، الاستطلاع الشمسي، التعدين تحت البحر. هذا التقدم الهائل لم يكن ممكناً في هذه القطاعات، على نطاق واسع، إلا بفضل القدرة التي وفرتها لنا الشريحة المصغرة لمعالجة مقادير كبيرة من البيانات بصورة فعالة وغير مكلفة.

وقد أصبح الميكروبروسيوسور عنصراً أساسياً من عناصر التقدم العلمي والتقني. وربما لا يصدق المرء أن تأثير الميكروبروسيوسور يمكن استشعاره في كل قطاع تقريباً من قطاعات حياتنا. ففي موقع العمل تقوم أدوات المعلومات بتغيير طبيعة العمل نفسه، وهياكل التنظيمات والعلاقات بين العمال والتنظيمات وعملهم، ونوع المنتجات والخدمات الناتجة. وقد أصبح الناس ينظرون إلى أجهزة الميكروبروسيوسور على أنها أمر مألوف في البيت بوصفها وسائل للتحكم في الأجهزة المنزلية كما ينظرون إليها بصفتها أدوات لشؤون الموظفين والإدارة وعلى أنها توسعات في تقنيات الاتصال الأخرى ووسائل للتعليم والتدريب.

وعلى مدى عقدين من الزمن بعد الحرب العالمية الثانية ظلت الولايات المتحدة سائدة ومتفوقة على مستوى العالم في مجال البحث العلمي والتقني والتطوير. ولكن بعد ذلك بدأ موقع الولايات المتحدة يأخذ في الانحدار، في حين تمكنت دول أخرى من إحراز خطوات بإجراء ما يزيد عن ثلث إجمالي الأبحاث الأساسية في العالم، مع اقتسام الباقي من هذه الأبحاث بالتساوي بين كل من أوروبا الغربية واليابان من ناحية، وشعوب الاتحاد السوفيتي من ناحية أخرى⁽¹³⁾.

ومن الجدير بالذكر أن الشريحة المصغرة أسهمت إسهاماً كبيراً في تحقيق التقدم السريع في هذه الدول الأخرى كذلك.

إن المحافظة على موقع قوي في العلوم والتقنية هو عنصر مهم لكيان الولايات المتحدة المستقبلي. وقد ظلت التقنية إحدى الصادرات الأساسية والإسهامات الأمريكية للعالم. وهي لا يتعين عليها فقط أن تستمر في التطورات العالمية والتقنية فحسب، بل عليها أيضاً أن تستخدم هذه المعرفة المتطورة في المساعدة على تعليم أفراد المجتمع الذين يعدون على درجة من الأهمية لمستقبل الأمة.

وتجد الإشارة إلى أن العلماء الأمريكيين مع أنهم من أفضل العلماء في العالم فما زال الكثير من الأمريكيين يفتقرون إلى المبادئ الأساسية في الحساب والعلوم. وتظهر مقارنات أجريت على مستوى دولي أن الطلاب الأمريكيين يأتون في ذيل قائمة الطلاب في معظم الدول التي جرت فيها هذه المقارنات. وتشير دراسة قامت بها جامعة ميتشجان (AUNIVERSITY OF MICHIGAN) إلى أن "تحصيل التلميذ الأمريكي لا يختلف كثيراً عن تحصيل الأطفال في اليابان وتايوان وإن هذا التخلف يظهر بالفعل منذ اليوم الأول من دخولهم المدرسة"⁽¹⁴⁾.

إن قوة الشريحة المصغرة يجب أن تطبق ليس فقط التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية، بل أيضاً على المستوى الذي وصل إليه شعبنا من المعرفة والمهارات. فتطوير رأس المال البشري أمر حاسم إذا كان لنا أن نحفظ باقتصاد وموقع قويين بين دول العالم.

موقع الولايات المتحدة في التجارة العالمية:

استطاع الاقتصاد الأمريكي أن يتطور من اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي فالتجارة العالمية، التي كانت تضم 6% من إجمالي الدخل القومي الأمريكي في أوائل عقد الستينيات، قد أصبحت تضم 15% من إجمالي المنتجات الوطنية الأمريكية في بداية الثمانينيات، وبالرغم من هذا، فإن نصيب الولايات المتحدة من التجارة الدولية قد أخذ في الانحدار. فقد بلغ في عام 1980، 11% بعد أن كان 20% في عام 1950 راجع الشكل (2-1) (15).



وقد هبطت الصادرات الأمريكية من 38.2 بليوناً في عام 1981 إلى 21.9 بليون دولار في عام 1983 وهو انخفاض قُدِّر على أنه كلف 25000 وظيفة. صاحب انخفاض الصادرات زيادة في الواردات بنسبة 10.9% بين عامي 1981، 1983. وتشكل السلع المستوردة الآن نسبة 19% من إجمالي الاستهلاك الأمريكي والتي كانت 9% فقط في عام 1970 فغياب هذا التوازن التجاري للصادرات والواردات أحدث عجزاً قدره 150 بليون دولار تقريباً في عام 1985⁽¹⁶⁾.

وبالرغم من وجود أساليب عدة خلف غياب هذا التوازن التجاري (مثل قيمة الدولار الأمريكي والديون الأمريكية لدول أخرى... إلخ)، فإن العامل الأول يكمن في ارتفاع مستوى معيشتنا وأجور العمال الأمريكيين، مقارنة مع نظرائهم في دول أخرى. ففي عام 1983 على سبيل المثال، كان معدل أجر الساعة لعمال السيارات في الولايات المتحدة 19.07 دولاراً، في حين وصل هذا المعدل في اليابان إلى 7.91 دولارات.

في الماضي كنا ننظر إلى اليابان على أنها منافسنا الرئيس، إلا أننا نجد في يومنا هذا، أن كوريا وعدداً كبيراً من الدول الأخرى تنتج سلعاً بتكاليف أقل بكثير عما هو ممكن في الولايات المتحدة أو اليابان. فالعمال الكوريون مثلاً يعملون بمعدل 7 أيام في الأسبوع (ويتوقفون عن العمل مدة يومين سنوياً) وبمتوسط 12 ساعة في اليوم، وذلك بقصد إنتاج أجهزة فيديو منزلية تباع في الولايات المتحدة وتبلغ رواتبهم السنوية 3000 دولار فقط⁽¹⁷⁾. ومن الواضح أن المنتجين الأمريكيين لا يستطيعون التنافس مع تكاليف هذه العمالة، ومن ثم عليهم أن يجدوا طرقاً أخرى؛ حتى يرفعوا مستوى الإنتاجية.

وثمة إستراتيجية شاملة وضعها أحد المتفائلين تقوم على تجميع خط عالمي تقوم فيه الولايات المتحدة بتوفير المعرفة والتقنية في حين توفر البلدان الأخرى الأيدي العاملة قليلة الأجور وقليلة المهارة وقد بدأت دول أخرى وخاصة اليابان تدرك أن مستقبلها أيضاً يتوقف على إنتاج المعرفة والتقنية لبلدان يسود فيها انخفاض الأيدي العاملة، ولذلك بدأت تدخل مناطق كانت في السابق تحت سيطرة الولايات المتحدة.

وإذا كانت الولايات المتحدة ترغب في التنافس فإن أحد البدائل غير المرغوبة هو خفض مستوى معيشة العمال بالمهارات المتواضعة.

وسمة بديل آخر أكثر واقعية، يتمثل في تدريب العمال ذوي المهارات والتعليم العاليين ودعمهم بأفضل الوسائل والتقنية. والوقت الأساسي المطلوب لاستثمار هؤلاء الأفراد هو وقت مهم، إذ يفضي إلى فاعلية حقيقية.

وثمة سبب آخر لميزاننا التجاري المتدهور هو إهمالنا العام للقضايا والمسائل الدولية. فمع أن معظم الشعب الأمريكي يفهمون أهمية الدفاع العسكري القوي والسياسات الخارجية التي يقوم عليها السلام العالمي لا يعلم العديد منهم بشكل واضح أي شيء عن الظروف الجغرافية والتاريخية والثقافية للبلدان الأخرى. ويتعين إعداد الطلاب الأمريكيين على أن يعيشوا يفكرون بلغة الاقتصاد العالمي وأن يدركوا الحاجة مع البلدان الأخرى. وعليهم أن يتعلموا النظر إلى الأوضاع من خلال منظور تأريخ وثقافة يختلف عن تأريخنا وثقافتنا. ويجب أن يضم المنهج لغة ثانية لجميع الطلاب، وعليهم أن يتعلموا التاريخ العالمي والجغرافيا العالمية شيئاً من الثقافة على أنها إطار أساسي لفهم قطاعات المعرفة كافة.

نماذج العمالة:

خلال عقدي الخمسينيات والستينيات كان الاقتصاد الأمريكي يتسم بالاستقرار نسبياً غير أنه تعرض لحقبة من الركود بدأت عند منتصف السبعينيات، ثم امتدت بعد ذلك مدة انتعاش قصيرة المدى تلك التي حدثت في عقد الثمانينيات. وبالرغم من أن استمرار النمو الاقتصادي كان أمراً متوقفاً مع أنه كان أكثر بطئاً من ذي قبل إلا أن الهزات التي تعرض لها الاقتصاد أدت إلى إيجاد نماذج من التغيير تمثل انحرافاً واضحاً عن الوضع الاقتصادي في الماضي.

وكان أهم هذه التغيرات هو نمو المؤسسات التجارية الصغيرة. فما يقدر بنحو 640 ألف مؤسسة صغيرة قد بدأت تشق طريقها عام 1984، وهذا يفوق عدد المؤسسات التجارية التي أغلقت أبوابها بنسبة كبيرة، إذ كانت النسبة بينهما هي 1-20..⁽¹⁸⁾ ويمكن مقارنة ذلك مع عدد المؤسسات التجارية التي بدأت تعمل في 1980 حيث بلغت 50 ألف مؤسسة.

إن نمو المؤسسات التجارية الصغيرة والمتوسطة كان وراء عدد من العوامل منها: التغيرات التقنية التي لم تكن بحاجة لتكاليف مالية كبيرة، وظهور صناعة الخدمات التي لم تكن هي الأخرى بحاجة على أي مبالغ مالية كبيرة، وأخيراً استهداف الأسواق المتخصصة، بالإضافة إلى رغبة الكثير من الناس في الاستقلالية والعمل لحسابهم الخاص.

وتقدم هذه المؤسسات العديد من الخدمات والمنتجات الجديدة، كما أنها توفر الوظائف للعديد من الأفراد. إلا أن هذه المؤسسات تعرضت مع مرور الوقت لدرجة عالية من الإخفاق. فلعل هذا يشير بوضوح للحاجة إلى إعداد أفراد يتوافر لهم فهم أفضل عن العالم التجاري لمعرفة المهارات والكفاءات المطلوبة لإدارة الأعمال.

الاتجاه الثاني في مجال تشغيل العمال كان يتمثل في استقطاب الوظائف بدفع رواتب عالية لذوي المهارة العالية ورواتب متدنية لذوي المهارة الدنيا. أما الوظائف التي كانت بحاجة إلى مهارات متوسطة ومن ثم تدفع لأصحابها رواتب متوسطة فكانت نادرة، وذلك بسبب عمليات خفض الإنتاج إلى مستوى سابق خاصة في صناعتي الحديد والسيارات، بالإضافة إلى الاستخدام الأوسع للآلة للقيام بوظائف المراقبة ومتابعة الإدارة المتوسطة، وكذلك التطوير العام في الوظائف من دون أن يصاحب ذلك أي زيادة مقابلة في الرواتب.

وفي عقد الثمانينيات زادت مستويات البطالة من 6% إلى 9% مع استقرارها في الوقت الراهن عند معدل 7% تقريباً. وقد انخفض هذا المعدل إلى حد ما بسبب العدد المتزايد من العمال غير المتفرغين. في حين أن بعض الأعمال التي تقوم على أساس عدم التفرغ قد تكون دليلاً على إنجاز العامل إلا أن قدراً كبيراً ينتج عن الحاجة إلى وظائف على أساس التفرغ.

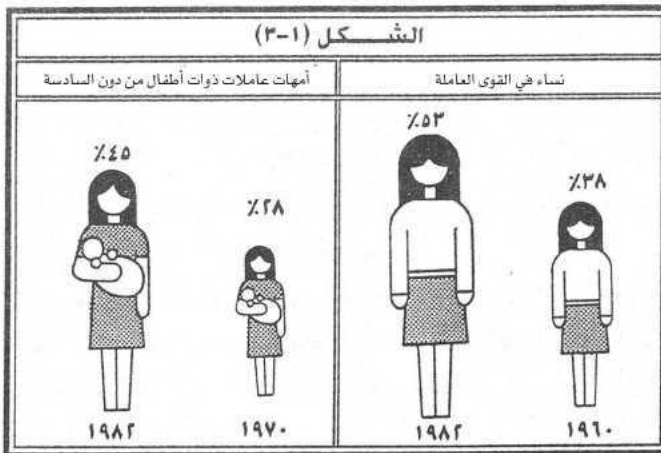
إن البطالة تؤثر على كل من الأقليات والنساء على نحو غير متكافئ بالنسبة لأفراد المجتمع الآخرين. ففي عام 1980 بلغ معدل البطالة عند الرجال السود 12.4% وعند النساء السود 11.9% وعند الرجال البيض 5.3% وعند النساء البيض 5.6%⁽¹⁹⁾. وينتج عن عدم تكافؤ معدلات البطالة عن التمييز العنصري، والتدريب والمهارات غير الكافية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المشكلات الاجتماعية مثل النقل، ورعاية الأطفال، والوصول إلى أماكن التدريب، وما إلى ذلك.

ومع أن الجهود التي بذلت خلال الستينيات والسبعينيات للتغلب على التمييز العنصري قد أدت إلى تقدم ملحوظ لدى العديد من أفراد الشعب

الأمريكي، إلا أنه لا يزال الشكل العام غير مشجع. فالصراعات الناتجة عن فرض قوانين الحقوق المدنية واستمرار التمثيل الضعيف للأقليات في برامج العلوم والتقنية، وانخفاض عدد طلاب الأقليات المسجلين في الجامعات والصورة الاجتماعية المعكوسة استمرت جميعها في الحد من الفرص لقطاع كبير من أفراد المجتمع في الحصول على العمل المناسب، أو حتى الحصول على أي عمل.

تركيبة القوى العاملة:

يعد دخول المرأة على نطاق واسع ضمن القوى العاملة بأجر من أعظم تغيرات هذا القرن. ففي عام 1982 تم تشغيل ما نسبته 53% من النساء بالمقارنة مع 38% تم تشغيلهم من إجمالي عدد النساء في عام 1960 فكانت النساء اللواتي التحقن بالقوى العاملة أمهات لأطفال من دون سن السادسة، في حين بلغت نسبة النساء اللواتي لهن أطفال من دون سن السادسة في عام 1970م 28%، كما أن 45% من هؤلاء النسوة كن يعملن في عام 1982⁽²⁰⁾ (راجع الشكل 3-1).



ومن الملاحظ أن قرابة 7 من كل عشر نساء يعملن بسبب الضرورة الاقتصادية. ومن بين 37 مليون امرأة التي تعمل، هناك 8.5 مليون امرأة غير متزوجة 6.9 مليون أرملة ومطلقة ومنفصلة 9.5 مليون امرأة متزوجة بزواج يقل دخله عن 10.000 دولار سنوياً⁽²¹⁾.

وعلى الرغم من العدد المتزايد للنساء اللواتي يلتحقن بالقوى العاملة غير المحتمل أن يحصلن على الراتب نفسه الذي يحصل عليه الرجال، حيث تحصل النساء حالياً على 61 سنتاً لكل دولار يحصل عليه الرجال قياساً إلى 64 سنتاً في عام 1955. وفي عام 1984 كان معدل دخل خريجة الجامعة يقل 2000 دولار عن الخريج الذي يحمل شهادة الثانوية⁽²²⁾. وهناك جهود متواصلة لجعل النساء يحصلن على راتب مكافئ مقابل ما يقمن به من عمل.

هذا، وهناك أسباب عدة لعدم مساواة الرواتب. وأحد هذه الأسباب أن النساء يركزن على الوظائف التي تفصل بين الجنسين والقليلة الراتب. كذلك هناك اختلاف فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، والسن وسنوات الخبرة وهي عوامل تسهم إجمالاً في عدم المساواة. وحتى عندما تكون كل هذه المتغيرات ثابتة، تحصل النساء باستمرار على راتب أقل على سبيل المثال، يبلغ معدل ما تحصل عليه النساء في الوظائف الإدارية 52% فقط مما يحصل عليه الرجال⁽²³⁾. ويعود جزء معين من هذا التفاوت إلى التمييز على أساس الجنس.

وهناك أيضاً أعداد متزايدة من أبناء الأقليات يدخلون القوى العاملة، وتشكل في الوقت الحاضر ما نسبته 13% من القوى العاملة. ومن المتوقع أن يزيد هذا العدد إلى 14% بحلول عام 1995، وذلك حسب

معدل المواليد الأعلى بين جماعات الأقليات ومعدلات الهجرة الأعلى بين الشباب (24).

وكما هو الحال عند النساء، تواجه الأقليات تمييزاً عنصرياً في الوظائف والرواتب. فتزويد شباب الأقليات بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في قوى العمل يعد مشكلة أخرى، ففي عام 1985 كان معدل ترك المدارس العليا بين الطلاب البيض 14% مقابل 24% بين الطلاب السود و 40% للطلاب من أصل أسباني (25).

ثمة تغيير آخر في القوى العاملة يتمثل في العدد المتزايد بين العمال وكبار السن. فبالرغم من أن لدى جيل "المستقبل الزاهر" (BABY BOOM) تعليماً وخبرة فإنه يتعين على هؤلاء العمال الدخول في تنافس متنامٍ لإحراز تقدم ولمواجهة ضغوط المستقبل أو إفساح المجال للعمال صغار السن. حيث إنه بغير ذلك يتعين على أفراد جيل "المستقبل الزاهر" أن يواجهوا جهوداً قد تضطربهم إلى أن يصلوا إلى سن التقاعد في سن مبكرة أو الالتحاق بوظائف بديلة أو أخذ إجازات، وما إلى ذلك. بالمقابل يجب على الدولة إيجاد طرق للاستفادة من الأفراد الكبار السن في مجالات أخرى.

تحديات التعليم:

إن إلقاء نظرة على التغيرات الاقتصادية، قد يجعلها تبدو، لأول وهلة، بعيدة عن عالم التعليم. ومع ذلك فإن مستقبل الاقتصاد الأمريكي سيتأثر إلى حد كبير بتجاوب العاملين في حقل التعليم مع هذه التغيرات. فالتحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع المعلومات يعطي قدراً من الأهمية للأنظمة التعليمية والتدريبية ومن ثم أعد القدرة على تطوير وتحليل

وتطبيق المعلومات نشاطاً أساسياً من أنشطة المجتمع، عند ذلك ستكون أنظمة التعليم والتدريب والمؤسسات التي تقوم بوضعها بمنزلة بنية تحتية حاسمة بالنسبة للمجتمع.

هذا، وسوف يشغل التعليم والتدريب وظائف أكثر أهمية في المجتمع، ومن المتوقع أن يتفوق التعليم على الرعاية الطبية والصحية عندما يصبح الصناعة الكبرى في أمريكا⁽²⁶⁾. ولذا، فمن المرجح أن ترتفع نفقات التعليم ارتفاعاً حاداً. إذ يتوقع بعض المحللين أن يصل إجمالي النفقات السنوية للتعليم من 20% إلى 25% بين عامي 1981، 1990. وهذه الزيادات ستكون مطلوبة لتعليم "جيل المستقبل الزاهر" (8-10 بلايين دولار بين عامي 1981، 1990)، لإعادة تدريب العاملين من الطبقة المتوسطة. (60-150 بليون دولار)، لإعادة تدريب العمال الذين يفتقرون إلى مهارات فنية (45 - 120 بليون دولار) لإعادة تدريب العمال الذين يستخدمون تقنيات جديدة (400 - 500 بليون دولار) وهذه الخطوة من شأنها العمل على تدبير زيادة سنوية بمعدل 73 - 110 بليون دولار بين عامي 1984 إلى 1990.

وسوف تؤدي إعادة بناء الاقتصاد إلى تغيير دور أنظمة التعليم والتدريب من برامج هدفها إكساب الشباب والكبار الصفات والعادات الاجتماعية إلى مؤسسات تعليمية ضرورية للبقاء والرفاهية الاقتصادية. ويحتاج هذا التحول إلى نوع من إعادة اختبار السياسة العامة والافتراضات القديمة التي سارت عليها المؤسسات التعليمية.

ولكي تتمكن الولايات المتحدة من حل المشكلات القائمة لا بد لها من نبذ الافتراضات والتصورات القديمة. فمواجهة الاحتياجات الجديدة تحتاج إلى أنماط جديدة من التعاون والعمل بين المؤسسات الحكومية

والخاصة. وقد تضطر أيضاً لحل هذه المشكلات لفحص القيم الأساسية للدرجة التي أصبح عندها التعليم والتدريب، أو لمراجعة مسؤوليات صاحب العمل وكيفية الحصول على مصادر الدعم لمواجهة مسؤوليات صاحب العمل من جهة وكيفية الحصول على مصادر الدعم لمواجهة احتياجات التعليم والتدريب من جهة أخرى. ومن المرجح أن تطفو إلى السطح أشكال جديدة من الخدمات والتمويل والمسؤولية.

ومن شأن التخطيط الإستراتيجي هنا توفير فحص الإمكانيات المطلوبة. كما أنه يقودنا إلى مستويات جديدة من الانفتاح والفهم اللازمين للوصول إلى أفكار جديدة لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة.

ثانياً التحولات السكانية:

الناس هم أهم مصدر لأي بلد، وتحدد خصائص سكان أي بلد مصير ذلك البلد نفسه، ويكاد معظم الناس يدركون أن الشعب الأمريكي يتغير، أي أنه يمارس تجربة شيخوخة أو تقدم السن، فالأقليات العنصرية والعرقية تأخذ في التزايد، التركيبة الأسرية تغيرات، كما أن الأطفال أصبحوا المجموعات الأضعف بين أفراد المجتمع. وعلى الرغم من أننا قد سمعنا عن هذه التغيرات، إلا أنها لم تثل الاهتمام الكافي من جانب الأفراد أو المؤسسات التعليمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية التي ستكون مضطرة للتعامل معها. ونعرض فيما يأتي مناقشة كاملة لبعض التغيرات التي تطرأ على مجتمعنا ومضامين هذه التغيرات بالنسبة للمدارس.

تقدم السن: شيخوخة أمريكا:

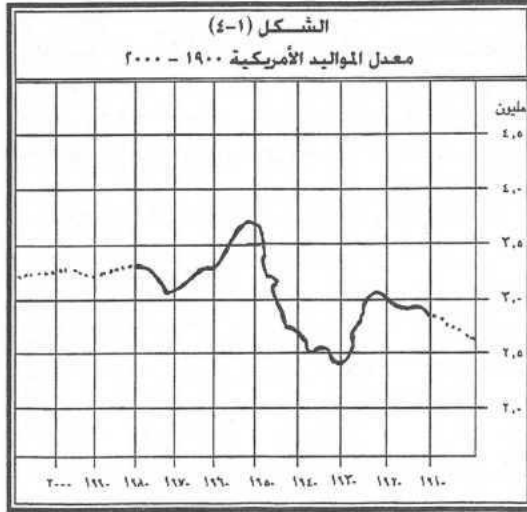
في عام 1946، انتهت الحرب العالمية الثانية لصالح الأمريكان وعندئذ ساد شعور بضرورة القيام بأعمال ملحة يتطلبها المجتمع، وبالحاجة إلى

إعادة كل شيء إلى وضعه الطبيعي، وهذا يتضمن إنجاب الأطفال وتكوين الأسر. إن هذه الروح، وهي تبرز أهمية البيت والأسرة، كانت تمهد الطريق لزيادة في تعداد السكان انتشرت على نطاق واسع إلى أن أصبحت تحمل اسم "جيل المستقبل" أمريكا الزاهر. ففي عام 1957، وخلال ذروة "جيل المستقبل الزاهر" كان إنجاب الأطفال لدى النساء الأمريكيات بمعدل 3.7 على مدى مدة حياتهم⁽²⁷⁾. وقد استمرت مدة ازدهار الأطفال من عام 1946 حتى عام 1964 وجلبت معها عدداً كبيراً من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. فقد أصبحت مباني المنازل والمدارس غير قادرة على مواكبة الطلب المتزايد، وأصبحت أجنحة الولادة ومصادر رعاية الأطفال على درجة كبيرة من الاكتظاظ، كما أصبحت الضواحي مكاناً لتربية الأطفال، هي النمط المعبر عن حياة الأمريكيين.

هذا، وقد كان يتعين على جيل "المستقبل الزاهر" أن يغير وجه الثقافة الأمريكية، كما أن أولياء الأمور الذين عاشوا مدة الكساد العظيم كانوا يشفقون على أبنائهم وقد أصبحت ثقافة الشباب جزءاً من المشهد الأمريكي اليومي في حين أصبح لجيل "المستقبل الزاهر" علامتهم على المؤسسات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، وبينما كان المجتمع لا يزال في صراع مع وطأة جيل المستقبل الزاهر انخفض معدل المواليد الأمريكيان 1.27 عندها دخل المجتمع مرحلة أزمة الأطفال (BABY BUST) التي امتدت من 1964 حتى عام 1978، وقد عُدّت مدة لتنفّس الصعداء على الرغم من نتائجها السلبية. حيث بدأ المجتمع الأمريكي بعدها في مواجهة مشكلات حالات إغلاق المدارس لقلّة أعداد الطلاب.

ومع اقتراب أجيال "المستقبل الزاهر" من عصر تربية الأطفال، بدأ الأمريكيون يميلون لتأجيل عملية إنجاب الأطفال، ولذلك لم يستطع

أحد الشعور بتأثير كبار جيل "المستقبل الزاهر" إلا في عام 1978 عندما بدأ المجتمع الأمريكي يعيش مدة جيل "المستقبل الزاهر" راجع الشكل (4-1).

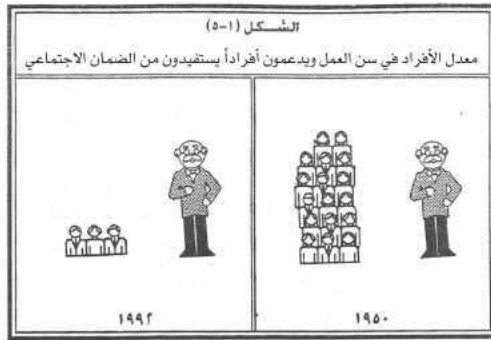


وعلى الرغم من الزيادات التي طرأت على تعداد المواليد في عقد الخمسينيات إلا أن معدل المواليد كان أقل بكثير، حيث وصل المعدل إلى 1.87 خلال عمر المرأة ومن الطبيعي أن يكون المعدل مختلفاً اختلافاً كبيراً بسبب العنصر (إذا كانت نسبة المواليد بين النساء البيض 1.7 والنساء السود 2.4، والنساء الأمريكيات من أصل مكسيكي 2.9)⁽²⁸⁾.

وقد ساعدت نماذج المواليد على الزيادة في عدد أفراد مجموعتين من الناس "المجموعة الأولى" وهي العدد الأكبر من أبناء جيل "المستقبل الزاهر" الذين هم في منتصف العمر ويشغلون وظائف عند مستوى متوسط وغالبيتهم من البيض. "والمجموعة الثانية" هي من صغار

الأطفال الذين يمثلون بشكل متزايد سلسلة مجموعة الأقليات. هذا، ومن الطبيعي أن يواجه المجتمع مجموعة من الهموم نتيجة للأعداد المتزايدة من الأطفال تتطلب توفير احتياجاتهم الضرورية والتي من أهمها توفير وسائل العيش لهم عند ما يكبرون ويصبحون راشدين.

إن معظم أبناء جيل المستقبل الزاهر سيحاولون إلى التقاعد بحلول عام 2020 وسيتحمل نفقات تقاعدهم بصورة جزئية العدد الأصغر من العمال الذين ينتمون إلى جيل "أزمة الأطفال" ويعد التخطيط والعناية بمتطلبات هذه المجموعة التي تتقدم بالسن وتزداد عددياً بشكل مستمر، والتي من المرجح أن تعيش مدة أطول بسبب التحسينات التي تطرأ على الخدمات الصحية والعلاجية الأمر المتوقع، ففي عام 1950 كان هناك 17 عاملاً يدعمون كل فرد يحصل على فوائد التقاعد من الضمان الاجتماعي، وفي عام 1992 سيكون هناك 3 عمال فقط يدعمون متقاعداً واحداً، وسيكون واحداً من هؤلاء الثلاثة من أحد مجموعات الأقليات (راجع الشكل 5-1) (29).



ومن ثم سيصبح نمو الخدمات التعليمية أمراً ضرورياً مع تزايد عدد الأطفال الذين يلتحقون بالمدارس الابتدائية في المناطق التي تسكنها

أسر صغيرة. وهذا صحيح أيضاً إذا وضعنا في الحسبان عدد الناس الذين يلتحقون بدورات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

العوامل العنصرية / العرقية:

ثمة افتقار للتجانس بين عناصر الشعب الأمريكي قد تزايد، بل واستمر في الزيادة إذ يبلغ عدد سكان الولايات المتحدة 240 مليون نسمة منهم 50 مليوناً (21%) من أقليات. وعلى الرغم من أن الأقليات تشكل ما نسبته 21% من إجمالي تعداد السكان، ينتمي ما يقارب من 28% من إجمالي عدد الطلاب في المدارس العامة إلى مجموعة الأقليات.

ويبلغ متوسط عمر الأمريكي الأبيض في يومنا هذا 31 سنة ومتوسط عمر الأمريكي الأسود 25 سنة، في حين يبلغ متوسط عمر الأمريكي من أصل أسباني 23 سنة فقط⁽³⁰⁾. وسيزداد عدد أطفال الأقليات في المستقبل، وقد يتعرضون لزيادة أخرى بسبب الهجرة حيث إن ما يقارب من 40% من المهاجرين النظاميين يأتون من آسيا ويأتي 40% آخرون من المكسيك ووسط أمريكا وجنوبها. كما أن ثلاثة أرباع المهاجرين غير النظاميين يأتون من المكسيك ووسط أمريكا وجنوبها وقد أتى العدد الأكبر من المهاجرين (57.557 في عام 1984) من المكسيك يليها الفلبين (42.767) فيتنام (37.236)، فكوريا (33.42)، فالهند (24.964)، فالصين (23.363)، ثم جمهورية الدومينيكان (23.147)⁽³¹⁾. إن اتجاه الهجرة الأوربية قد استبدل بها اتجاه جديد يسيطر عليه المهاجرون من أصل أسباني وآسيوي. وتبدو الزيادات في تسجيل طلاب المدارس من الأقليات واضحة في مناطق عديدة من البلاد. غير أن الأكثرية تتركز في مجموعة من الولايات بدءاً

من نيويورك وتتجه جنوباً حتى تصل إلى ساحل الأطلنطي، ثم تتجه غرباً وصولاً إلى كاليفورنيا. وتبلغ سجلات الطلاب السود ذروتها في كل من كولومبيا، والميسيسيبي، وجنوب كارولينا والأباما وجورجيا. كما يبلغ تسجيل الطلاب من أصل أسباني ذروته في كل من نيومكسيكو، وتكساس، وكاليفورنيا، وأريزونا.

ثمة ثلاثة من أكبر الولايات، وهي: كاليفورنيا، تكساس، فلوريدا، غالبية طلاب المدارس فيها من أبناء الأقليات. إذ أن ما يزيد عن 50% من طلاب المدارس الابتدائية في كاليفورنيا ينتمون إلى مجموعات أقلية، 46% من طلاب المدارس في تكساس، أما من السود أو من الأمريكيان ذوي لأصل أسباني 32.2% من طلاب فلوريدا من الأقليات الأمريكية، كذلك تميل الأقليات للتمركز في المدن، وقد اتسعت هذه المناطق بسبب استقرار المهاجرين فيها، كما أن أعداداً كبيرة من المهاجرين يستقرون باستمرار في مدن نيويورك، لوس أنجلوس، شيكاغو، سان فرانسيسكو. أنهيم، وميامي وواشنطن دي سي. وعلى هذا ففي 25 نظاماً مدرسياً في البلاد تنحدر غالبية الطلاب من الأقليات⁽³²⁾.

وقد أحدثت الزيادات التي طرأت على نسب طلاب الأقليات مشكلات كبيرة للمدارس. حيث إنه لا شك فيه، أن العمل مع مجموعات غير متجانسة من الطلاب أمر ينطوي على كثير من التعقيد والصعوبة. ونتيجة ذلك بالنسبة لطلاب الأقليات نجد مستويات متدنية من التحصيل ومستوى أعلى من التسرب ومستوى متدنياً عاماً من التحصيل تلك المهارات اللازمة لإعداد الفرد للحياة. هذا كمثال، في حين يصل معدل التسرب على مستوى البلاد إلى 25% داخل مراكز المدن مثل نيويورك، وفيلادلفيا

وشيكاغو بالنسبة لجميع المراحل التعليمية، ونجد أن ما يزيد عن 45% من طلاب المدارس الثانوية يتسربون⁽³³⁾.

ويمكن خلف التناقض في النجاح المدرسي أسباب عديدة منها:

- إنه ربما يتوقع المدرسون والموظفون تحصيلاً أقل من طلاب الأقليات.
- إن أساليب التدريس قد لا تكون متنوعة بشكل يكفي لمواجهة احتياجات العدد الطلابي غير المتجانس.

- إن المنهج قد يكون مبتور العلاقة بحياة الطلاب من الأقليات.

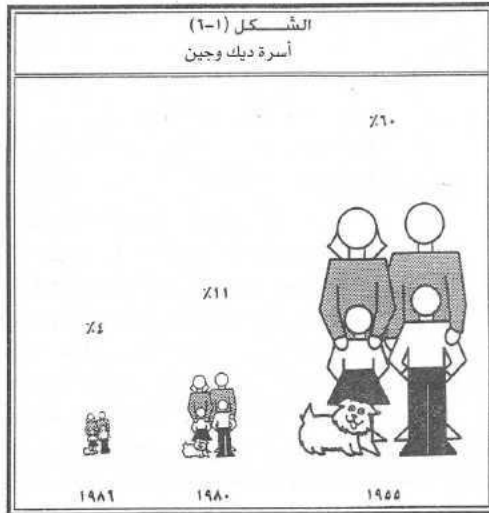
- إن مصادر الدخل بالنسبة للمدارس التي تضم أعداداً كبيرة من طلاب الأقليات وطلاب الدخل المنخفض من المرجح أن تكون مصادر غير كافية. وإن الخدمات الخاصة الضرورية مثل التعليم ثنائي اللغة، والعلاج لذوي المشكلات التعليمية، والتعليم الفردي والإرشاد الطلابي وما إليها قد تكون معدومة أو محدودة. هذا ويمثل الرسوب في المدرسة بين طلاب الأقليات تهديداً على مستقبل المجتمع. ومع زيادة الطلب على التعليم للمشاركة في المجتمع الأكبر، تتضح الحاجة إلى تحصيل علمي لأطفال الأقليات. إضافة إلى أن التكاليف الاجتماعية المستقبلية للشباب الأقل تعليماً فيما يتعلق بالحد من الجريمة والرعاية وإيجاد الإنتاجية الاقتصادية المفقودة تؤكد على الحاجة المباشرة لاتخاذ إجراء التحسين للتحصيل العلمي.

وأخيراً يمكننا القول: إن التنوع الذي جعل أمريكا دولة عظمى، هو الآن في خطر، فكل مجموعة ثقافية تمتلك معلومات وطرق تفكير خاصة بها. ويعد مزج هذه المعرفة ضرورياً لمجتمع المستقبل الديمقراطي.

النماذج الأسرية:

في عام 1955، كانت "أسرة ديك وجين" (FAMILY DICK AND JANE)، حيث يعمل الأب خارج المنزل وتعمل الأم داخله ولهما من الأبناء طفلان أو أكثر، كانت تلك الأسرة نموذجاً أساسياً لحياة أسرية. وكانت هذه الصورة تمثل قرابة 60% من الأسر في ذلك الوقت. وبحلول عام 1980، كانت نسبة 11% فقط تتفق مع هذا النموذج، وفي حاضرتنا انخفضت هذه النسبة إلى 4% (راجع الشكل 1-6) (34).

وهناك 80 مليون بيت وأسرة في أمريكا على درجة كبيرة من التنوع، حيث تضم النماذج الأسرية أبوين يعملان ولهما أطفال، وزوجين بلا أطفال (26 مليون مقارنة مع 24 مليوناً من الأزواج ولهما أطفال)، أسرا أحادية العائل (10 مليون)، وأفراداً يعيش كل منهم وحده (20 مليون) وأنواعاً أخرى من النماذج الأسرية (35).



ويعود السبب الرئيس للتغير في حياة الأسرة الأمريكية إلى معدلات الطلاق المتزايدة. ففي عام 1960 وقعت 393000 حالة طلاق. وفي عام 1985 ارتفع العدد ليصل إلى 1.187.000 حالة⁽³⁶⁾. أما في يومنا هذا فإن واحدة من كل حالتين زواج تنتهي بالطلاق، وقد أدت هذه الزيادة إلى تغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للنساء والأطفال. وفي معظم حالات الطلاق، ينتهي الزواج بأن تتكفل الزوجة برعاية الأطفال وتتحمل مسؤولية توفير متطلبات الحياة لهم، ونتيجة لذلك فإن دخل الزوجة بعد طلاقها، من المرجح أن ينخفض بنسبة 73% في السنة التي تعقب الطلاق، في حين يرتفع دخل زوجها السابق بنسبة 42%⁽³⁷⁾. وهنا يمكن القول: إن الحالة السيئة للأطفال قد تكون راجعة إلى زيادة معدلات الطلاق وإعادة تنظيم داخل الأسرة وفي حين أنه يجب أن يستمر معظم الأطفال في العيش معاً أبويهم، إلى أن نسبتهم أخذت في التناقص إذ أن 4 من كل 10 أطفال من مواليد 1983 (41%) يعيشون مع أبويهم إلى أن يبلغوا سن الثامنة عشر⁽³⁸⁾. ففي عام 1983 عاش ما نسبته 23% من جميع الأطفال في أسرة أحادية العائل. وكانت الأم هي العائل الوحيد 91% من هؤلاء الأطفال.

إن ما يزيد عن 50% من جميع الأطفال السود كانوا يعيشون في أسر أحادية العائل، بالمقارنة مع 25% من الأطفال المتحدرين من أصل إسباني، و 16% من الأطفال البيض⁽³⁹⁾.

وثمة اتجاه آخر على الدرجة نفسها من الأهمية في الحياة الأمريكية، وهو الأم صغيرة السن. إذ أن 4 من كل 10 إناث في سن المراهقة يصبحن حوامل، وتعرض اثنتان منهن للإجهاض وتضع الاثنتان الأخريان مواليد.

ففي عام 1983 كانت نسبة النساء اللاتي تقل أعمارهن عن عشرين سنة ويضعن مواليد 14% (500.000 تقريباً). وكان ما يزيد عن نصف الأمهات غير متزوجات وكانت غالبية حالات الحمل التي تبلغ مليون حالة بلا تخطيط مسبق⁽⁴⁰⁾.

ومع أن السود لا يشكلون إلا نحو 15% من السكان صغار السن كانت نصف حالات الولادة في عام 1983 للأمهات من السود. كان من المرجح أن تسجل البنات السود في سن المراهقة حالات ولادة تفوق عدد حالات الولادة التي تسجلها البنات البيض، ومع ذلك فإن معدل المواليد لدى البنات السود في سن المراهقة أخذ في التناقص، وقابل هذا الانخفاض زيادة في حالات الولادة عند البنات البيض في سن المراهقة.

وعندما تضع بنت في سن المراهقة مولودها الأول، لا تزيد فرصة وضعها للمولود الثاني أو الثالث عن 30% وفي كل يوم تضع 40 بنتاً في سن المراهقة مولودها الثالث. كما أن 43% من الإناث اللاتي يتسربن من المدرسة، ما يفعلن ذلك بدواعي الحمل أو الزواج. هذا وإن نصف الأمهات المراهقات اللاتي يتسربن من المدرسة لا يعدن إليها⁽⁴¹⁾.

إن الاتجاهات في النماذج الأسرية توحى بأن الاستقرار المرغوب تحقيقه للأسر ثنائية العائل غير ممكن. وينتج عن ذلك تكون ضغوط على كل من الأطفال والأسر والمؤسسات التي تخدمهم. وقد وردت تقارير تؤكد أن الأطفال الذين يعيشون في أسر أحادية العائل يعانون من مشكلات سلوكية وأخلاقية في المدرسة، بالإضافة إلى التحصيل العلمي المتدني، وإذا كان من الطبيعي أن توفر الأسرة ثنائية العائل الدعم المتزايد

لأطفالها ، فإن على المدارس أن تكون على اطلاع بالمشكلات التي تواجه الأطفال الذين ينتمون إلى أسر أحادية المعيل وأن تبذل جهداً لتوفير دعم بين أفرادها واعتبار ذلك جزءاً أساسياً من العملية التعليمية.

أدوار قائمة على أساس الجنس (SEX ROLES):

ترتبط التغيرات التي تطرأ على النماذج الأسرية، بشكل لا مفر منه، بالتغيرات التي تطرأ على دور النساء والرجال في المجتمع. وربما كان أهم التغيرات الاجتماعية في هذا القرن دخول النساء في القوى العاملة بأجر. ففي بداية هذا القرن، كان أقل من 20% من النساء يعملن خارج البيت. أما اليوم فإن 53% من جميع النساء، اللاتي تزيد أعمارهن عن 18 سنة يعملن ضمن القوى العاملة بأجر، و53% من مجموع النساء المتزوجات يعملن خارج المنزل⁽⁴²⁾.

وعلى الرغم من زيادة مشاركة المرأة، إلا أنها لا تحصل على راتب الرجل نفسه، إذ تحصل المرأة على 61 سنتاً مقابل كل واحد دولار يكسبه الرجل. ويصبح عدم المساواة هذا في قوة الكسب على درجة خاصة من الأهمية عندما ندرك أن النساء قد بدأن على نحو متزايد، في تحمل المسؤولية إزاء توفير أسباب العيش لأطفالهن. ويوجد الطلاق، والأجور المتدنية والخدمات المحدودة وضعاً يعيش فيه المزيد من النساء والأطفال دون مستوى الفقر، ففي عام 1984، كان 25% من الأطفال يعيشون في فقر⁽⁴³⁾. بيد أن هذه النسبة كانت أعلى بكثير في المناطق الحضرية. فمثلاً كان يعيش في فقر 40% من مجموع الأطفال في مدينة نيويورك⁽⁴⁴⁾. وقبل عام 1974 كان السواد الأعظم من سكان أمريكا من المواطنين الأكبر سناً. أما غالبية الفقراء اليوم في أمريكا فهم من الأطفال. إن ما نسبته 56% من الأطفال الذين يعيشون في بيوت تعولها نساء هم من الفقراء⁽⁴⁵⁾.

وهناك فروق شاسعة في مستويات الفقر عند الأطفال بين المجموعات العرقية. فالطفل الأسود من المحتمل أن يكون في فقر يوازي ثلاثة أضعاف فقر الطفل الأبيض. أما الطفل من أصل أسباني فيحتمل أن يولد في فقر وضعف فقر الطفل الأبيض. ويعيش 69% من الأسر السوداء التي تعولها نساء في فقر. في حين أن 23% من الأسر السوداء، الثنائية العائل تعيش في فقر. ويبين (الشكل 1-7) أرقاماً عن فقر الأطفال على أساس السن والعرق⁽⁴⁶⁾. ومن المهم ألا ننسى أن أكبر المجموعات عدداً من الفقراء هم من البيض. بالرغم من أن معدلات الفقر تتفاوت تفاوتاً ملموساً بين المجموعات القائمة على أساس عنصري - عرقي.

وإذا كان لا بد لنا أن نغير المستقبل، الاقتصادي لهؤلاء الأطفال فإنه يتعين علينا أن ننظر إلى التعليم على أنه وسيلة لتطوير المعلومات والمهارات التي تعدهم لحياة الكبار المنتجة. وعلى المدارس أن تكون مطلعة على الاحتياجات الخاصة للأطفال المعوزين، وأن تحقق لهم ما يحتاجونه للوصول إلى النجاح العلمي.

شكل 1-7			
أطفال يعيشون في فقر بحكم السن والعرق، 1983			
السن	البيض	السود	مواطنون من أصل أسباني
إجمالي كل الأعمار	12.1	35.7	28.4
دون سن 15	18.7	47.6	39
15-17 سنة	13.9	42.6	34
18-21 سنة	13.7	39.6	28
مأخوذة عن المكتب الأمريكي للإحصاءات			

والآن وبعد أن عرفنا الرقم المتزايد لعدد أطفال الأقليات، لم تعد هناك حاجة للتشديد على أهمية هذا العمل. إن المجتمع سيكون بحاجة إلى مواطنين من ذوي المستويات العالية من المعرفة والمهارة. وسيستمر طلاب الأقليات في تهقيرهم خلف الطلاب البيض فيما يتعلق بدرجات التحصيل العلمي. وبالرغم من إحراز بعض التقدم، يتجه الطلاب من السود أو من أصل أسباني للحصول على درجات تقل كثيراً عن درجات نظائريهم من الطلاب البيض في اختبارات ذات مستوى واحد. وفي حين أن بحثاً عملياً أجري على بعض المدارس يبين أن هذه الفجوة يمكن أن تضيق وتكرس الجماعات والمدارس نفسها لضمان أن يكون كل الأطفال مهنيين، بصورة متكافئة لمجتمع مستقبلي.

تحديات التعليم:

أظهرت التحولات السكانية لمجتمع الولايات المتحدة مشكلاته الحالية، وهي تنذر بمشكلات أكثر صعوبة في المستقبل. والمجتمع الديمقراطي هو ذلك المجتمع الذي يقوم على فرضية تكافؤ الفرص للجميع. ويدعو بالاتجاه السائر نحو عدم المساواة المتزايدة بين المجموعات إلى بذل جهود جديدة واسعة نحو عدم المساواة المتزايدة بين المجموعات إلى بذل جهود جديدة واسعة من قبل المجتمع الأكبر والعديد من الجهات المعنية بهذا الأمر إلى إيجاد المساواة. وتظل المدارس هي المؤسسات الأساسية القادرة على التجاوب مع احتياجات الناس وبناء المجتمعات وبقائها وصلاحيها.

وستكون التحولات السكانية في المجتمع بحاجة إلى تغييرات ضرورية ومن أهمها ما يأتي:

التوسع في برامج تنمية الأطفال:

تعد الطفولة المبكرة مرحلة نمو حاسمة، يتم خلالها تحديد الفكر الذاتي والإطار اللازم للقدرات الفكرية والاجتماعية عند الطفل. فالمهارات اللغوية العامة تتكون عند الطفل، ومظاهر نموه الاجتماعي تبرز خلال تلك المرحلة أيضاً. وثمة دراسة رئيسة تمت على نطاق واسع للأطفال المعوزين أشارت إلى قيمة الخبرات قبل المدرسية بسبب - سلسلة السبب والنتيجة⁽⁴⁷⁾ (CHAIN OF COUSE AND EFFECT). إذ توفر المرحلة قبل المدرسية للأطفال كفاءة ذهنية واجتماعية متزايدة، وتعطيهم القدرة على البداية المباشرة في الصف الأول ويظهر الطلاب من ذوي الخبرة قبل المدرسية تحصيلاً مدرسياً أعلى، ويكونون أكثر احتمالاً للحصول على منافع الرعاية والضمان الاجتماعي وأقل احتمالاً أن يكونوا أمهات في سن المراهقة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن استثمار تعليم الأطفال في سن مبكرة يعود بكثير من الفائدة. على سبيل المثال، الفوائد المالية التي تعود على المجتمع من نقص الجريمة والرعاية والتكاليف الأخرى كانت سبعة أضعاف تكلفة سنة واحدة من خبرة ما قبل المدرسة وثلاثة أضعاف ونصف تكلفة سنتين من خبرة ما قبل المدرسة أيضاً.

ويعد تعليم الأطفال في سن مبكرة أمراً أساسياً بالنسبة للأطفال المعوزين ومطلوباً بالنسبة للأطفال من الطبقة المتوسطة. فالمهارات الفكرية والاجتماعية التي يكتسبها الأطفال خلال هذه التجربة تعود بالفائدة على الرعاية المطلوبة للطفل خلال ساعات النهار. إذ يستثمرون في نموهم، في حين تستمر العديد من الأمهات العاملات في العمل ومتابعة وظائفهن.

وتوفر البرامج قبل المدرسية امتداداً طبيعياً لخدمات المدارس العامة. فالمدارس تقع عادة في وسط المجتمعات، حيث تكون هذه الخدمة مطلوبة. وقد تكون البرامج قبل المدرسية مجانية أو ربما يكون هناك رسوم. ومع زيادة الحاجة لهذه البرامج، يتعين على المدارس القيام بمراجعة ما تم تدريسه في تلك البرامج، وأن تتجنب المشكلات التعليمية التي قد تظهر مستقبلاً.

خدمات مساندة الأطفال:

يعود عدد كبير من خدمات مساندة الأطفال بالفائدة على كل الأطفال، ولكنها تكون مفيدة بشكل خاص للأطفال المعوزين. وهذه الخدمات تختلف عن البرامج التي تركز على الأنشطة التعليمية الواسعة، وعن تلك التي توفر أنشطة قبل المدرسة وبعدها للأطفال الذين ينتمون إلى أبوين عاملين (برامج المزلاج المفتاح) وهي برامج متكاملة في التعليم والرعاية (Latch-Keyprogram). وعن برامج مراكز القادمين الجدد المخصصة لأبناء المهاجرين الذين وصلوا البلاد مؤخراً، وبرامج التعليم الموسعة المخصصة للطلاب المحتاجين للمساعدة والبرامج المخصصة للأطفال الموهوبين، والبرامج التعليمية البديلة. وهناك برامج أخرى تعالج التبعية وصحة الأطفال والتغذية وقد تقدم بالتعاون بين مؤسسات ومجموعات مختلفة في المجتمع.

أساليب التعليم المتنوعة:

لقد كان لعدم التجانس المتزايد بين طلاب المدارس تأثير عميق على المشكلات المنهجية والتعليمية. فالمناهج يجب أن تشتمل على موضوعات تتعلق بحياة الأطفال. ويتعين على التعليم أن يبين الحاجات الخاصة بالسكان

المتوعين باتباع أساليب تعليم مختلفة. وزيادة عدد أساليب التعليم في غرفة الفصل يمكن أن يحسن من تعلم الطالب لكافة المجموعات.

توفير الخيارات أمام طلاب المرحلة الثانوية:

في الوقت الذي لم تتوافر فيه دراسات محددة، ثمة دراسة أولية ترى أن التحرك نحو مستويات عليا للتخرج من الثانوية العليا يمكن أن يساعد الطلاب الجدد (أولئك الذين حصلوا على تقدير ممتاز وجيد جداً) على تحسين درجاتهم في اختبارات قياسية، وربما مستوياتهم العامة من التعليم. في حين أن الطلاب من ذوي الدرجات الأقل لا يظهرون التحسن نفسه في تحصيل الاختبار أو حتى في مستويات تعليمهم⁽⁴⁸⁾.

وثمة دراسة أخرى كانت ترى أن التوصيات بشأن منهج أكثر تنظيماً يمكن أن يؤدي إلى حرية اختيار أقل للطلاب وتعارض أكبر له مع ذلك المنهج، مما ينتج عنه المزيد من إخفاق الطالب⁽⁴⁹⁾.

ومن الممكن التغلب على هذه النتائج من خلال توفير المزيد من الخيارات أمام الطلاب فيما يتعلق بموضوعات المناهج، حجم المدرسة، التنظيم والمناخ العلمي. ولا تتفق الفرضية القائلة بأن منهج أحادي (الطابع) يمكن أن يحقق احتياجات كافة الطلاب، مع ما نعرفه عن مستويات التنوع بين الطلاب. حيث إن وجود تنوع في خيارات البرامج يكتسب أهمية خاصة بالنسبة لطلاب الثانوي.

توفير تعليم متعدد الثقافات:

ليست برامج التعليم المتعدد الثقافات في المدارس جديدة، بيد أن معظمها يقوم على نطاق محدود نسبياً للثقافة. البرامج المتعددة الثقافة تركز عادة على العلاقات الإنسانية والعلاقات بين المجموعات، وعلى فهم

بعض الثقافات الأخرى ضمن نطاق التجربة الأمريكية. وثمة موضوع آخر على الدرجة نفسها من الأهمية، وهو أن أوجه التشابه وأوجه الاختلاف الثقافي يجب أن تكون الإطار المستخدم ضمن المنهج بأكمله.

ويمكن تعريف الثقافة على أنها الطريقة التي تنجز بها الجماعة أشياء معينة من حياتها العادية للكبار.

ومساعدة الأطفال على فهم الثقافات العالمية والأسباب التي تكمن وراء العادات والتقاليد وطرق تأثير الاختلافات الثقافية على العلاقات الدولية، كل هذا يعد عوامل أساسية في تهيئة هؤلاء الأطفال لمجتمع وعالم يسوده التنوع على نطاق واسع.

الخدمات التعليمية للكبار:

لا تقتصر الحاجة إلى التعليم على الأطفال، فالاحتياجات التعليمية للكبار تتسلسل من المهارات الأساسية، التدريب للعمل، النمو الشخصي حتى تصل إلى الاهتمامات الفردية، وتبدي بعض المدارس استجابة لهذه الاحتياجات وتعمل على التوسع في برامج تعليم الكبار. ومن أمثلة هذه البرامج، برامج الأبوين، والتدريب للعمل والحصول على استشارات شخصية.

وتوضح الإحصائيات السكانية المتغيرة في المجتمع مجموعة جديدة من التحديات للمدارس. فإذا أهملت المدارس هذه التحديات، فإنها ستحقق على يد جهات أخرى. ومن ثم إضعاف مركز المدرسة، ويمكن النظر إلى هذه التحديات على أنها فرص لتقوية النظام التعليمي ومكانة المدرسة في المجتمع. ومن السذاجة الافتراض أن جميع الإدارات التعليمية ستقبل بهذه الإحصائيات السكانية المتغيرة وأن تجد طرقاً

إيجابية مع مثل هذه المشكلات على أنها تنوع يقوم على السن، وتنوع يقوم على أساس عنصري - عرقي ونماذج أسرية متغيرة والدور الذي يلعبه الجنس (ذكر - أنثى).

ويمكننا أن نفترض ونحن مطمئنون، مع كل ذلك أن هذه المدارس التي تتصدى لهذا التحدي لن تضمن بقاءها فقط، ولكنها تضمن أيضاً بقاء المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المدارس.

التغيرات التنظيمية:

ثمة مجموعة ثالثة من القوى التي تقوم بدور في تحديد شكل التعليم وهي المتمثلة في تلك المؤسسات الحكومية والتجارية والصناعية، إذ تعد هذه التركيبة، والتي هي إلى حد كبير نتاج تقنية واقتصاد متغير، مؤثرة بلا محالة على المؤسسات التعليمية. وتبدو بعض مظاهر هذه التقديرات واضحة في التعليم. كما أنها تعد تغيرات هيكلية متوازية سبق ملاحظتها في قطاعات أخرى من المجتمع. ومن الممكن تحديد عدد من هذه التغيرات، بيد أن الأربعة التي تبدو أكثر ارتباطاً بالتعليم هي: لا مركزية التنظيمات، والطابع البارز العالي التقنية، والخيارات المتعددة، والمشاركة.

وفيما يأتي مناقشة كل نقطة من هذه النقاط الأربعة.

لا مركزية التنظيم:

إن لا مركزية الحكومة والمؤسسات التجارية والنقابات سمة مميزة لمجتمع المعلومات. فحتى الحرب العالمية الثانية كانت التنظيمات الأمريكية تتجه نحو الكبر، أي مؤسسات تجارية كبيرة وحكومية كبيرة،

ونقابات عمالية كبيرة، بيد أن عكس هذا الاتجاه ظهر واضحاً مع بداية عقد الخمسينيات عندما بدأت المؤسسات تتغلى عن مركزيتها.

وقد زادت اللامركزية زيادة ملموسة خلال العشر سنوات الأخيرة. فقد حولت العديد من القرارات الحكومية المؤسسات الفيدرالية إلى مؤسسات لحكومة الولايات، وفي المرحلة نفسها حولت بعض هذه القرارات مؤسسات الولايات الحكومية إلى مؤسسات محلية للمدن داخل كل ولاية، كما بدأت الشركات في توسعة هياكلها الإدارية بأن أسندت المزيد من الأعمال إلى المستويات الأدنى مما جعلها في حاجة إلى المزيد من العاملين لتنظيم أنفسهم. وقد توصلت العديد من المؤسسات الكبيرة إلى طرق لتنظيم العمل حول وحدات مستقلة، ولكنها في الوقت نفسه تعتمد على بعضها، مما ولّد لدى الأفراد شعوراً أكبر بالانتماء والكيان الشخصي. إن درس الحجم يعلمنا أن الصغر يبدو أنه أفضل لإنتاج تنظيمات فعالة وناجحة.

وتحدث اللامركزية في التعليم بطرق عدة. حيث قامت السياسة التعليمية لحكومات الولايات باستبدال البرامج والسياسات الفيدرالية. كما أصبح صناع السياسة والقرارات على درجة متزايدة من الأهمية، عندما تبدأ لامركزية البرامج والقرارات في الانتقال من المستويات الحكومية إلى المستويات المحلية.

وثمة مظهر آخر من مظاهر اللامركزية هو الانخفاض الملموس في عدد المدارس كبيرة الحجم. ولذلك لم تعد هناك حاجة للمدارس التي تضم أكثر من 1800 طالب ثانوي أو 600 طالب ابتدائي، فقد أصبح من المؤكد ظهور اتجاه نحو مدارس أصغر قادرة على توفير أجواء تعليمية أكثر فائدة.

وثمة مثال آخر من أمثلة اللامركزية، وهو التحول من مستوى المنطقة التعليمية إلى مستوى المدرسة. إن هذا التطور، المعروف على أنه إدارة قائمة على أساس المدرسة، نشأ عن الأبحاث المدرسية الفعالة التي أظهرت أهمية تنظيم المدارس في إيجاد مناخ مساعد للتعليم. فهدف هذه الإدارة المدرسية جعل أولئك الناس يتخذون قرارات يكونون قادرين على تنفيذها، وبذا يستطيعون تزويد مديري المدارس بالمزيد من الاستقلال والحرية. بيد أن هذا لا يعني تقليل أهمية المنطقة التعليمية أو لدورها الفعال، بل على العكس من ذلك فهذا يقتضي هيكلاً وتشغيلاً أفضل على الدوام للمنطقة، مما يجعلها قادرة على توفير التوجيه والدعم المختلف المطلوب للمدارس.

إن التطبيق للمدرسة القائم على الإدارة مثلاً من مبادئ «الشد - الارتخاء» (TIGHT-LOOSE) التي حددها بيترو وترمان (PETERS AND WATER MAN) في كتابتهما (البحث عن التفوق). فالأنظمة التركيبية للمجتمع (والتي تشمل المرافق العامة، والموظفين، والميزانية والنقل... إلخ) وأنظمة البرامج له (والتي منها الأهداف، المنهج، طرق التعليم، التقدير، تطوير الموظفين... إلخ) يجب أن تكون محكمة بحيث يمكن من تحدي الاتجاه والأهداف والتوقعات والمعايير اللازمة للتقييم. وعلى هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة أن يقرروا كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، إذ أن طرق الوصول إلى الهدف تمثل جانب (الارتخاء). ومن شأن أهداف المنطقة التعليمية توفير مظلة أو هيكل للمدارس، وفي الوقت ذاته يجب أن توفر المرونة اللازمة لتحقيق أهداف المدارس. فالمدارس الممتازة تحتاج إلى مجتمع فعال وأنظمة لإدارة المدارس وعلاقة قوية

بين هذين المستويين. وعلى الإداريين أن يدركوا أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في إدارة أنظمة (الموظفين المركزيين) وبرامج (هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة).

الطابع البارز للتقنية:

إن العديد من التغيرات التي تطرأ على أنظمة الإدارة هي نتائج تقنيات تجعل الأشكال الجديدة من التنظيم أمراً ممكناً. ومن المبادئ الأساسية أنه عند إدخال أي تقنية إلى أي تنظيم، يكون هناك تجاوب بشري مقاوم بوزن مماثل. ويظهر الاستخدام اللاشخصي للتقنية الحاجة لتأكيد أكبر على الأنشطة ذات السمة البارزة ويجعلها أمراً ممكناً. فالشركات الكبيرة التي تضم آلاف العاملين تستطيع الاحتفاظ بعدد كبير من العمال وتضع خططاً للعمل والفوائد الفردية بالاستعانة بأجهزة الحاسب وأجهزة تقنية أخرى لمعالجة البيانات.

وبمجرد إدخال تقنية زيادة الإنتاجية للفصول أو المدارس أو المناطق التعليمية، ستكون هناك حاجة لتعويض الجهود ذات السمة البارزة. فاستخدام التقنية في الفصل مثلاً يمكن أن يعفي المدرس من مسؤولية توصيل بعض مضامين الدرس، الأمر الذي من شأنه توفير بعض الوقت لمزيد من التفاعل مع الطلاب والانتباه إليهم بصورة خاصة.

واستخدام التقنية في الإدارة يمكن أن يخفض أو يستغني عن الوقت اللازم لمعالجة البيانات ويوفر على المدير كثيراً من الوقت والجهد في توجيه هيئة التدريس والعاملين في المدرسة نحو الأنشطة المراد إنجازها. ويفتح تألف التقنية مع الواجبات التعليمية احتمالات كبيرة للتعاون أمام العديد من المدارس القائمة على الفلسفة الإنسانية والأنظمة التعليمية.

وليس المهم هو التقنية المتقدمة أو الطابع البارز لها، ولكن المهم جعلهما يعملان معاً لتحسين الإنتاجية ونوعية العملية التعليمية.

الخيارات المتعددة:

أدى التنوع المتزايد بشكل مستمر في أوساط الشعب الأمريكي واستخدام تقنية المعلومات في التسوق إلى إيجاد طلب واسع لعدد كبير من المنتجات والخدمات. مما يتعين على المؤسسات التجارية الناجحة، في وقتنا الحاضر، أن تتخذ قرارات بشأن نوعية المنتجات التي ستبيعها (والتي تتراوح من محلات التنزيلات إلى المحلات الراقية) بشأن العملاء الذين يجذبونهم (من حيث مستويات السن والوضع الاجتماعي الاقتصادي) وبشأن درجة الخدمات التي ترغب هذه المؤسسات في توفيرها (والتي تتراوح من الخدمة الذاتية إلى الخدمة الشخصية للعميل).

ومن الممكن رؤية هذا الاتجاه نفسه في ميدان التعليم. فكل من الأبوين والأبناء أهداف وأولويات تعليمية مختلفة. وتدرك المناطق التعليمية هذه الاختلافات وتستجيب لها من خلال تقديم خيارات متعددة (مدارس أو برامج بديلة، أو المدارس الجذابة..... إلخ) وبهذا قد وضعت الأساس لدعم أوسع للمجتمع. وحتى في حالة عدم جدوى المدارس أو البرامج البديلة، فإنه لا بد من القيام بجهود لتشجيع الاختلافات بين البرامج المدرسية. إن التفوق التعليمي يأتي نتيجة الاعتماد على مصادر وجوانب مميزة (مثل: مصالح هيئة التدريس والعاملين في المدرسة، ومصالح الطلاب، والمصادر المحلية) للمدرسة، وليس نتيجة لمحاولة فرض مفهوم واتجاه واحد رسمي لكل مدرسة.

إن المناطق التعليمية التي لا تتجاوب مع طلب الخيارات المتعددة من المرجح أن تجد نفسها في تنافس مع المدارس الخاصة أو مؤسسات تعليمية أخرى. وإذا لم تكن المدارس العامة قادرة على تحقيق رغبات المجتمع، فإن الآباء والطلاب غير المقتنعين سوف يجدون المدارس أو البرامج التي تحقق لهم ذلك.

المشاركة:

من المعروف أن مشاركة العاملين في عمليات المؤسسة وأنشطتها تأتي وسيلة لتحسين القدرة المعنوية والقدرة الإنتاجية. وإذا كان المتوقع من طالبي المعرفة أن يقوموا بتنفيذ نطاق أوسع من الواجبات، فإنه يجب عليهم أن يشاركوا بطرق مفيدة كأن يفهموا السياق الأكبر لعملهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وتساعد في إيجاد شعور مشترك بثقافة المؤسسة ككل. وهذا يتطلب ميزاناً قوياً مختلفاً ومسؤولية بين المدير والعامل أكثر من حاجته إلى العلاقة التقليدية بين المدير/ وعامل التجميع الخطي. ويتعين على عمال المعلومات أن يحتفظوا بدرجة كبيرة من الاستقلال والمسؤولية لعمل التخطيط. ويتعين على عمال المعلومات أن يحتفظوا بدرجة كبيرة من الاستقلال والمسؤولية لعمل التخطيط والتنفيذ. وعلى المديرين أن يوفرُوا الهيكل (الشعور بالتوجه) والمصادر والأشراف لضمان المسؤولية التنظيمية. وفي أغلب الأحيان يتم تنفيذ العمل في مجموعات صغيرة بطريقة الكلية. وهذا توجه قديم في الإدارة تبعاً لنموذج (احصل - ابتعد) - (GET-GO) حيث يحصل العمال على أوامرهم، ثم ينطلقون لتنفيذها.

إننا ما زلنا نبدأ في إيجاد طرق لجعل هذا يحدث في المدارس. فالإدارة المشاركة ذات الاتصالات القوية بين المدير والمنطقة التعليمية

تشكل إطاراً لأنظمة المجتمع. وعلى المدير أن يقوم، بدوره، بالاتصال مع المدرسين وإقامة علاقات معهم لضمان تطوير البرامج وتوصيلها بصورة ناجحة. إذ أن أفضل طريقة لوضع وإنجاز برامج وثقافة تعليمية قوية هي زيادة مشاركة العاملين على كافة المستويات.

وللتوسع في هذه المشاركة، علينا أن نطور فهماً عاماً وفلسفة تشمل كافة أنشطة المجتمع. ولا يقتصر هذا الأمر على مجرد تسليم مجموعة أوراق، فالفلسفة يجب أن يتم تشكيلها من قبل أفراد في النظام، كذلك ينبغي بيانها بوضوح ومناقشتها. فالسلوك اليومي للقياديين ونموذج أنشطة المراقبة وبرامج الموظفين والجوائز والحوافز التشجيعية يمكنها جميعاً أن تساعد المديرين على تعزيز المشاركة وتطوير ثقافة تعليمية مفيدة.

تحديات التعليم:

إن التغيرات التي تطرأ على الهياكل والخصائص التنظيمية هي المجموعة الثالثة من القوى التي يتعين على المدارس والمؤسسات التعليمية أن تستجيب لها. وفيما يأتي بعض مضامين هذه التغيرات التنظيمية.

الحاجة إلى هياكل جديدة في تنظيم وإدارة المنطقة التعليمية والمدرسة:

إن برامج القضاء على المركزية أو التحول إلى إدارة قائمة على المدرسة يمكن أن تنجح للدرجة التي تكون عندها أنظمة المنطقة الكلية (المهام، والأهداف، والبرامج، وطرق التعليم، وتطوير الموظفين، والمرافق، والميزانية..... إلخ) في موضعها وأنه يمكن للأهداف والمطالب الاجتماعية أن تقترن وتتسق مع بعضها. إن المهمة الأساسية للمنطقة هي تحديد ما هو مطلوب إنجازه، في حين أن العمل الأساسي للمدرسة هو تقرير طريقة الإنجاز.

إن تطوير هذه الهياكل هو عملية دينامية تحتاج في العادة إلى مراحل تدريجية من التخطيط والتنفيذ. وبوسعنا أن نستخدم خططا لتحسين وخططاً إستراتيجية وبرامج للتغيير الإستراتيجي بقصد وضع الهياكل والإجراءات الفعالة والناجحة في مكانها.

أساليب عمل جديدة:

من الممكن استخدام تقنيات متنوعة إلى زيادة الإنتاجية فيما يتعلق بتعليم الطالب والكفاءة الإدارية والفصل. وبعد إيجاد مصادر للحصول على الأجهزة وتدريب الموظفين لجعلهم يتفاعلون مع أنشطة عملهم من الأعمال المهمة في الإدارة.

وبوسع التقنيات أن تفتح أنواعاً جديدة من البرامج. فهي تستطيع أن تؤمن للمدارس الريفية مدخلاً إلى الدورات المصادر التعليمية التي لم تكن متوافرة من قبل. ويستطيع الطلاب أن يقوموا بتنفيذ أبحاث وعمليات محاكاة وأشكال أخرى من التحليل التي تساعد على التعليم. من الممكن استخدام أجهزة الحاسب الآلي وأشرطة الفيديو وديسكات الفيديو وتقنيات أخرى في كل موضوع دراسي تقريباً ولأي عدد من الأغراض.

بناء ثقافة تعليمية:

إن المناخ المدرسي المقيد الذي يشرف عليه أعضاء هيئة تدريس منفتحون ومهتمون، يعد أساسياً لتحقيق تعليم عالي الكفاءة. وبناء هذه الثقافة والمحافظة عليها هو أحد المهام الأساسية للإدارة. ومن المؤكد أن المشاركة والانفتاح من جانب الإدارة عنصر أساسي للثقافة التعليمية المفيدة.

وتحتاج المهارة في التشجيع على المشاركة إلى معرفة ما يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس وكيفية هذه المشاركة. على سبيل المثال الاستفسار من المدرسين عن الطعام المفضل لديهم في نزهة يقومون بها إلى المجتمع يمكن أن يساعد في التخطيط لتلك النزهة، بيد أنه لا يكون بديلاً لإشراك المدرسين في الأنشطة الجوهرية للمنهج وطرق التدريس، ويرغب أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع قرارات يمكن أن يكون لها تأثير في عملهم. وغني عن القول: إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس لا تعني بالضرورة تبني كافة الأفكار، بيد أنها توفر الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم.

اتجاه التغيير

إن المجموعات الثلاث من القوى التي أشرنا إليها في هذا الفصل تلقي بكثير من الضغوط على المدارس ليس فقط لتطوير ما تقوم به في الوقت الحاضر، ولكن أيضاً لتعيد وضع أهدافها وبرامجها وأساليب الأداء والأدوار التي يلعبها الأعضاء بها وأنظمة التقييم والنواحي المالية وأنشطتها الأخرى فيها. وتختلف اتجاهات إعادة الهيكلة هذه من مجتمع إلى مجتمع داخل الولايات المتحدة. بيد أن كل مجتمع سيواجه تغييرات تحتاج إلى استجابة. (من المستحيل تحديد كل الاتجاهات لإعادة هيكلة المدارس، غير أن بعض هذه الاتجاهات مبين بالشرح والتوضيح في الملحق أ).

وتدعو إعادة الهيكلة إلى اختبار أساسي للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الأكبر ولعملية صنع قرارات بشأن المستقبل المطلوب للمدارس. وإذا كان التغيير يؤدي إلى خلق الفرص فإنه في الوقت ذاته يشكل تهديدات للتنظيم. وعلى المدارس أن تدرك أنه من المستحيل المحافظة

تدريس مصممة لإعداد معظم الطلاب لعمل ممل كثير التكرار. إن هذه المدارس في أغلب الأحيان لا تكون ملمة بالتغيرات العالمية، حيث إنها مستمرة في إعداد الطلاب لمجتمع بائد.

أما المرحلة الثانية: فهي تخاطب المدارس التي تدرك أن الأشياء ليست صحيحة تماماً، وتهتم بأن تصلح نفسها، والأدبيات الخاصة بالمدارس الفعالة والتدريس الفعال كثيراً ما توجه الجهود الخاصة بتحسين هذه المدارس. ومن الأسئلة التي توجهها هذه المدارس: (ماذا يجب علينا أن نعمل؟) - (وكيف يجب علينا أن نعمل؟) مثل هذه الأسئلة تركز على فعالية المدارس (هل نقوم بفعل الشيء الصحيح؟) وكفاءتها (هل نقوم بفعل الأشياء بطريقة صحيحة؟). وإلى أي حد يعد هذا المحل أفضل ما يمكن التوصل إليه عن ذي قبل. إن أهمية هذه المرحلة من التعليم للمنطقة التعليمية لا يجب تأكيدها أكثر من اللازم. حيث إن السواد الأعظم من المناطق يجب أن يقوم بجهود تحسين، حتى عندما تكون مرتبطة بجهود أخرى على مستوى آخر.

أما المرحلة الثالثة: فهي استمرار لجهود بدأت في المرحلة السابقة. وفي هذه المرحلة ينبغي على المنطقة التعليمية العلم بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع الأوسع، كما ينبغي البدء في فهم ضرورة إعادة اختبار الدور الأساسي للمدارس ووظيفتها. إذ تزود الاحتياجات التعليمية للمجتمع المدرسة بفرص وبدائل وضغوط جديدة. وفي هذه المرحلة من إعادة الهيكلة كثيراً ما تبدأ المدارس بتصور دور جديد لها، فهي تميل للنظر خلف الصورة الضيقة نسبياً لتعليم الأطفال من سن 5-18 سنة إذا ما قورنت بالصورة الأوسع لتطوير المصادر البشرية، التي تتجاوز مع احتياجات

المجتمع الأكبر. وفي هذه المرحلة من التطور، ربما تبدأ المدارس بخدمة عملاء جدد، بتطوير برامج جديدة، توسيع مدى أنشطتها، تبني ممارسات إدارية جديدة وبتوسيع القدرات المالية، وما إلى ذلك وهنا تبدأ المدرسة بالابتعاد عن الهياكل والبرامج وطرق النقل القديمة.

في المرحلة الرابعة: تتم العملية التطويرية، إذ تصبح المدرسة مركزاً أو قلباً للمجتمع. وتصبح المدرسة مكاناً يحقق فيه الجميع ما يبتغيه من خدمة، مكاناً يتحقق فيه نطاق الاحتياجات الفكرية النفسية لأفراد المجتمع. فالمدرسة هنا يمكن أن تحقق الخدمات المطلوبة بين جيل وآخر، كما أن برامجها تعكس فهماً للعلاقات بين العوامل الجسدية والنفسية والفكرية التي تسهم في عملية التعليم. إن المدرسة تتعاون وتكون على مقربة من فرص التعليم الأخرى التي تتوافر في مؤسسات تجارية ووكالات اجتماعية ومتاحف ومجموعات أخرى من المجتمع. عند هذه المرحلة تكون هذه المدرسة قد تحركت خلف النطاق المحدود لدورها إلى تحديد أوسع بوصفها أداة لتطوير البشر ومركزاً لتبادل المعلومات ومعالجتها.

ومن القوى التي يحتمل أن تحرك المدارس في هذا الاتجاه ما يأتي:

- الطلب المتزايد على تعليم الشباب والكبار من خلال برامج التطوير.
- إدراك الحاجة للدعم من القطاعات الكبرى في المجتمع المحلي.
- شبكة توصيل الخدمات التي توفرها المدارس المجاورة.
- قيمة برنامج الخدمات الأكثر اكتمالاً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والعملاء.

- كفاءة تكاليف استخدام شبكة طبيعية تنظيمية قائمة.
- الحاجة إلى الخيارات التعليمية.
- المنافسة التي تمارسها المدارس العامة مع المدارس الخاصة وجهات أخرى من القطاع الخاص.

دور جديد للمدارس:

إن الحركة أو التطور من خلال المراحل الأربعة المذكورة أعلاه لن تكون ثابتة ولن تسير في خط مستقيم، بل من المرجح حدوث تغيرات صغيرة عندما تبدأ المدارس في تجريب واكتساب المهارات والمعلومات الضرورية للدخول إلى مجالات لم تكن معروفة لها من قبل. وستتفاوت السرعة التي تدخل بها المدارس إلى هذا الدور، وهذا يتوقف على قدرات الأنظمة الحالية، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادة المتوافرة، وفرص المجتمع وضغوط المجتمع.

وهناك بعض المناطق التعليمية قد تتحرك بسرعة لإضافة خدمات جديدة تشبه مهامها الحالية من أمثلة تعليم الأطفال في سن مبكرة وبرامج الرعاية الأولية، في حين تقوم مناطق أخرى بالتعاون مع مؤسسات أخرى لوضع برامج جديدة لطلاب المرحلة الثانية، مع إدراك تطبيقاتها المحتملة على الكبار. كما أن بعض المناطق التعليمية الأخرى ستندمج مع المؤسسات ومعاهد التدريب، وذلك لتقوية المجتمع ومصادره التنظيمية.

إن التطور أو إعادة البناء التعليمي لا يحدث نتيجة للأوامر الوطنية أو الحكومية. والتغيير يجب أن يظهر على المستوى المحلي وأن يكون

مطلوباً. ويجب أن ينظر الناس إلى التغيير على أنه ملكهم ويشعرون أنه سيساعدهم على تحقيق المستقبل الذي يقدرّون قيمته ويرغبون فيه. والتخطيط الإستراتيجي هنا يوفر العملية التي تساعد على تزويد المؤسسات التعليمية بفهم أفضل للمطلوب من خلال عملية إجراء مسح للبيئة الخارجية، ومن خلال فهم أفضل للقدرات الداخلية، وأخيراً من خلال شعور أو توجه عام للنمو والتطور في المستقبل.

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي في التعليم

STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION

يرجع أصل التخطيط الإستراتيجي إلى مجتمع التجار. فقد كانت شركة الكهرباء العامة خلال عقد الستينيات تحظى بكثير من الثقة في تمهيد الطرق لاستخدامها. كما أن شركات أخرى، والتي بدأت تدرك أن التغيرات في البيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير يفوق الأمور الداخلية التي كان يسيطر عليها أصحاب هذه الشركات. ومع ظهور مجتمع المعلومات والتنافس المتزايد من البلدان الأخرى والزيادة السريعة في أسعار النفط والحركة البيئية وغيرها من التغيرات، بدأت الشركات تلاحظ الحاجة للتغيير والتجاوب معه لضمان وجودها.

وفي يومنا هذا يُمارس شكل من أشكال التخطيط الإستراتيجي من قبل معظم الشركات الكبرى وعدد متزايد من المؤسسات الصغرى، وفي أواخر عقد السبعينيات بدأت الوكالات العامة تشعر بقيمته وتسخره لاحتياجاتها الخاصة. ومن جهة أخرى كانت هناك قلة قليلة من مديري المدارس، ممن يتصفون ببعد النظر، يمارسون التخطيط الاستراتيجي، وقد حققوا في ذلك مستويات متفاوتة من النجاح. وفي وقتنا الحاضر تقوم نحو 500 منطقة تعليمية بتطبيق بعض أشكال التخطيط الإستراتيجي.

وعند تطبيق أسلوب إداري على أوضاع معينة، يمر هذا الأسلوب من خلال مراحل عدة من التحسين وبعد النظر. وخلال المراحل الأولى من التخطيط الإستراتيجي الذي تنتهجه المدارس، كان هناك تأكيد على التخطيط نفسه. فقد كان يعده الكثير شكلاً ممتداً من أشكال التخطيط الطويل المدى بخطوات إضافية عن البيئة والتي كان من غير المحتمل أن يكون له تأثير كبير في الدور التقليدي للمدرسة. كما أن مناطق تعليمية أخرى كانت تطبق أجزاء من عملية التخطيط الإستراتيجي، كتحليل القدرة التنظيمية الداخلية لوضع خطط تنمية عامة. بيد أن هذه المناطق التعليمية لم تقم بربط خططها للتجاوب مع احتياجات المجتمع على نطاق أوسع. غير أن بعض المناطق التي تدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تحول تنظيمي، لم تطبق هذا الأسلوب من أجل التخطيط فحسب، بل أيضاً لوضع الأطر اللازمة لبرامجها وأساليبها الإدارية للمستفيدين من الأفراد، وترتيباتها المالية وعلاقاتها مع المجتمع بوجه عام.

إن الخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي لتوحي بأنه إما أن يكون هناك حد أدنى من التأثير على المنطقة التعليمية أو أن هذا التخطيط يقوم بدور العامل المساعد في إحداث تحول في نظام هذه المنطقة.

إن تأثير هذا التخطيط يحدده مستوى البداية لقدرة المنطقة، المدرسة والقيادة التي تقف وراء الخطة والتي تشمل طاقات وإمكانات كبار المسؤولين، نوعية خطة التنفيذ وأخيراً المثابرة في تنفيذ الخطة.

تعريفات التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، هي:

- 1) فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.
 - 2) التنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية.
 - 3) وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الإستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية.
 - 4) وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.
 - 5) وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.
 - 6) مراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.
- ومن الواضح أن التخطيط الإستراتيجي يذهب إلى أبعد من كونه سلسلة آلية من الإجراءات التخطيطية. فقوته تكمن في قدرته على إيجاد وتحديد الفروق بين الناس، وقلب الآراء القديمة، وتحديد احتمالات جديدة، ووضع أسئلة جديدة. وفي هذا المعنى، يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه:
- عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات.
 - فلسفة إدارية.
 - طريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها.
 - خبرة تعليمية ونشاط لتطوير أعضاء الهيئة التعليمية.
 - خبرة تطوير تنظيمي.
 - تعليم للمجتمع وعملية مشاركة.

إن التغيير والتحول الذي نعيشه هو، عملية نقل افتراضاتنا الأساسية وإعادة تنظيم آرائنا عن العالم حولنا، وإعادة تنظيم لأهدافنا وسلوكنا. وقد طرأت تغيرات في المجتمع على نحو سريع وواسع مما يسمح لنا بالقول: إن هذا العصر هو عصر التحول والانتقال. وفي أوقات مثل هذه، ينبغي علينا أن نعيد فحص افتراضاتنا بشأن التنظيمات، والبرامج، والإدارة، وحتى بشأن حياتنا الشخصية. وعلينا أيضاً أن نتعلم كيف نكيف أنفسنا مع متطلبات بيئتنا المتغيرة. فمن شأن التخطيط الإستراتيجي أن يساعدنا على تنفيذ عملية إعادة الفحص هذه وعملية التجديد أيضاً.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية تخطيط منطقية، غير أنه يمتاز بتأثيراته السيكلوجية الفعالة في وضع تنظيم معين على الناس الذين يقومون بهذه العملية. ويمكن أن نطرح عملية المسح البيئي (على المستوى الخارجي والداخلي) والعمليات التعليمية ذات الصلة، وذلك بطرح أسئلة وقضايا قوية أمام المؤسسات والأفراد.

وفيما يأتي بعض الأمثلة من الأسئلة التي تطرحها عملية التخطيط الإستراتيجي.

أسئلة تنظيمية:

(1) ما الطريقة المثلى التي نعد بها أبناءنا وشبابنا للحياة في مجتمع المستقبل؟

(2) ما الخطوات التي يسير عليها مجتمعنا؟ وكيف يتغير هذا المجتمع؟ وما هي احتياجات الناس في مجتمعنا؟

(3) ماذا نفترض/نعتقد أننا نقوم بعمله؟ وماذا نعمل بالفعل؟

(4) ماذا نرى أمامنا من مصادر لقوتنا، وضعفنا، ومشكلاتنا المستقبلية؟ وكيف تتلاءم هذه المفاهيم مع المعلومات الأخرى التي حصلنا عليها؟

(5) ما المعلومات التي يوفرها لنا نظامنا الإداري؟ وما هي المعلومات التي نحتاجها؟

(6) ما التهديدات التي تعترض سبيل قوة وبقاء مدارسنا؟ وماذا بوسعنا أن نفعل للحد من هذه التهديدات؟

(7) ما الأدوار التي على المدارس القيام بها لتحقيق احتياجات المجتمع؟ وما الأدوار المطلوبة من هذه المدارس؟

أسئلة فردية:

(1) ما النتائج التي تحدثها التغيرات في المجتمع فيما يتعلق بحياتي المهنية والشخصية؟

(2) ما مغزى ما أقوم به؟ وكيف يتوافق مع الخطة الأوسع للأشياء؟

(3) ما احتمالات مشاركتي في أنشطة قيمة ومثمرة؟

(4) ماذا يعني كل ذلك بالنسبة لمستقبلي على المدى الطويل؟ وهل سأكون قادراً على مواجهة الضغوط والتحديات الجديدة؟

(5) هي يوجد أمامي طرق مختصرة أو احتمالات جديدة للقيام بما أشعر أنه مهم؟

(6) من أين لي أن أحصل على مساعدة ومؤازرة من الآخرين لحماية نفسي ولإدخال تغيير وتطوير على حياتي؟

إن ردود الفعل الفردية إزاء المسح البيئي وعملية تعليم المجتمع / أعضاء الهيئة التعليمية، التي تعد جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي هي ردود فعل متفاوتة. فمعظم الناس يرى أن هذا المسح البيئي مجرد فرصة لفهم ودمج خبراتهم بطريقة أفضل، وهي الخبرات التي سبق لهم ممارستها، وهؤلاء الناس يرحبون بهذا لمسح البيئي ويشعرون أنه يضيف شكلاً وبعداً معيناً لمعرفتهم الحالية. وفي المقابل، ينظر آخرون إلى الحاجة إلى تغيير على أنه تهديد، حيث إنهم يشكون في كفاءة تلاؤمهم مع الظروف المتغيرة. ولا يزال هناك آخرون ربما يهملون مضامين الحاجة إلى تغيير.

ومن حسن الحظ أن ردة الفعل الأوسع انتشاراً يعد بمنزلة مستوى عال من المشاعر الإيجابية والمثيرة، فتلك الفئة من الناس الذين أصبحوا أطرافاً مشاركة في العملية قد أعادوا توجيه افتراضاتهم عن العالم، ودور المدارس، وسلوكهم الشخصي. فقد أصبحوا يرون أن هناك احتمالات جديدة واتجاهاً عاماً للنمو والإنجاز التنظيمي. وفي بعض الحالات، يمكن ملاحظة أن الإثارة الناتجة عن العملية وتأثيراتها المحتملة على حياة الناس قد تجعل من المفيد أن يذهب التخطيط والتنفيذ ضحية للنسيان. وهناك مثلاً منطقة تعليمية أصبحت يُرغب بدرجة كبيرة في المسح البيئي والأنشطة المستقبلية، مما جعل هذه المنطقة تقوم بوضع ما يعرف بمجموعة المستقبل المستمر لأعضاء الهيئة التعليمية والمنهج المستقبلي للطلاب، غير أن هذه المنطقة لم تكف أبداً عن مراحل التخطيط الإستراتيجي.

وفي ضوء ذلك، يغدو من الصعب إيجاد تعريف معين يكون منصفاً لغرض التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على تنظيم معين.

ومن التعريفات التي عرضت في هذا المجال ما يأتي:

- (التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسة، التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات). وارن جوف (WARREN GOFF).

- التخطيط الإستراتيجي هو رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل. ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدّد مستقبل واتجاه تنظيم معين). بن تريجوي. (BEN TREGOE).

(التخطيط الإستراتيجي هو عملية يستطيع الأعضاء الموجهون لتنظيم بموجبها أن يضعوا تصوراً لمستقبل هذا التنظيم وأن يضعوا الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل) فيفر، جودستين، ونولان (PFEIFFER, GOODSTEIN, AND NOLAN).

إن التعريفات المذكورة آنفاً تركز على النواحي التخطيطية والإطار الذي يوفره التخطيط الإستراتيجي لصنع القرار. وبقدر أهمية هذه النواحي وهذا الإطار، فإن التخطيط الإستراتيجي، كما هو مستخدم خلال هذا الكتاب- يمكن أن يشمل معنى أوسع، وهو كما يأتي:

((التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير... ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم)).

ويغلب الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو شكل من أشكال التخطيط الطويل المدى. وعلى الرغم من أن كلا النوعين من التخطيط يُعنى بالمستقبل، وهناك اختلافات هيكلية بينهما، فالتخطيط الطويل المدى يبدأ عادة بافتراض أن التنظيم سيظل ثابتاً بصورة نسبية، كما أنه يسعى لوضع أهداف وتصورات داخلية قائمة على الافتراضات. من الناحية الأخرى، فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بفحص البيئة الخارجية واستخدام تلك المعلومات التي تعيد فحص الدور الأساسي للتنظيم ضمن نطاق ما يدور في المجتمع على نطاق أوسع ويبين (الشكل 2-1) اختلافات أخرى بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى.

إن التخطيط الإستراتيجي لا يستطيع التجاوب مع أنشطة التخطيط التقليدي داخل المجتمع. وتقوم عوضاً عن ذلك، بتوفير الإطار اللازم (للمهمة الرئيسة والأهداف الإستراتيجية) لتوجيه التخطيط الآخر وصنع القرار والإدارة.

شكل 2-1

مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى

التخطيط الإستراتيجي	التخطيط الطويل المدى
يفترض أنه	نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل.
يركز على	عملية التخطيط. وضع الرؤية البيئية الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع.
يتم بواسطة	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على المجتمع.
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.
يؤكد	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراء المساند.
التركيز	يسأل عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.
يعتمد على	صنع القرار البدهي والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتكهن بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف على ضوء رؤية متفق عليها.

وفي معظم المناطق التعليمية، يجب تنفيذ التخطيط على ثلاثة مستويات، هي: في السياسة التعليمية، وفي تطوير البرامج وفي تقديم البرامج. إن أهم استخدامات التخطيط الإستراتيجي تتم على مستوى السياسة التعليمية، حيث يتم تطوير المهمة والأهداف والتوقعات الأساسية للمنطقة التعليمية اللازمة لتحقيق الإنجازات المنوطة بهذه المنطقة. وبمجرد تحديده على مستوى السياسة، فإن التخطيط الإستراتيجي يقوم بوضع إطار لتوجيه البرامج التنموية وتقديمها.

ومن خلال الشكل (2-2) يمكن ملاحظة عرض تفصيلي لهذه المستويات الثلاثة للتخطيط.

شكل 2-2

مستويات التخطيط في المناطق التعليمية

نوع التخطيط	المسؤولية	المخرجات	أسئلة تبحث عن أجوبة
التخطيط الإستراتيجي (أين نحن ذاهبون؟)	الإدارة والمدير (مع إدخال من كل المجموعات)	خطة إستراتيجية، بيان المهمة والأهداف ونقاط القرار.	هل نسير في الاتجاه الصحيح؟ (مدى العلاقة بالموضوع).
تخطيط البرامج (كيف يمكننا الوصول إلى هناك)	كبار الموظفين، المديرين (مع إدخال المدرسين والموظفين).	خطة المنهج، ملاك الموظفين، الخطة التنموية، خطة وميزانية التسهيلات.	هل نقوم بتنفيذ الأشياء الصحيحة لتحقيق مهمتنا؟ (الفعالية).
خطة تقديم البرامج (ماذا نفعل حتى نصل إلى هناك؟)	المدرسين المرشدين، الموظفين، (مع إدخال من أولياء الأمور، والطلاب والمجتمع).	خطط الدروس، خطط العمل.	هل نقوم بعمل الأشياء على نحو صحيح؟ (الكفاءة).

ويوفر كل مستوى من التخطيط عنصراً مختلفاً للنجاح التنظيمي. ويتعامل التخطيط الإستراتيجي تعاملاً وثيقاً مع البرنامج التنظيمي الكلي بالموضوع. فهو يبدأ بهذا السؤال: ((ما المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الشباب والكبار في المستقبل ؟)) . والإجابة على هذا السؤال تكمن في تحقيق البرامج ذات العلاقة باحتياجات المجتمع وأفراده. إذ يتطلب التخطيط الإستراتيجي تطوير رؤية أو تقريباً للمستقبل الذي من شأنه توفير افتراضات معينة لتطوير مهمة تنظيمية وأهداف إستراتيجية. على أن تتحول هذه الرؤية إلى إطار لتطوير البرامج وصنع القرار.

إن تخطيط البرامج يتعامل مع قضية الفعالية. ((هل نقوم بعمل الأشياء التي من شأنها أن تساعدنا على تحقيق مهمتنا وأهدافنا ؟)) وقد يرتبط هذا السؤال بسهولة بأنظمة المناهج أو طرق التدريس، غير أنه يكون على القدر نفسه من الأهمية لدراسة الميزانية، والمرافق العامة، وتطوير أعضاء الهيئة التعليمية، والتقنية، وشؤون الأفراد وعوامل أخرى من شأنها ضمان المساندة في تحقيق الوصول إلى الغاية والأهداف.

ويعنى المستوى الثالث بالتخطيط بتقديم البرامج. وتتناول عملية تخطيط تقديم البرامج قضية الكفاءة، فهي تطرح السؤالين الآتيين: ((إلى أي مدى نجيد القيام بإنجاز الأعمال؟ وهل تقديمنا اليومي للخدمات يساعد على الوصول إلى الغاية والأهداف ؟)) .

ومن المهم أن نلاحظ أن المستويات العالية من الإنجاز تكون ممكنة فقط عندما يكون كل واحد من عناصر التخطيط الثلاثة هذه في موضعه.

إن مهمة المنطقة التعليمية وأهدافها قد تكون ذات صلة جوهرية بالتخطيط، غير أنها قد تكون غير فعالة ولا ذات كفاءة. وقد تكون المنطقة

التعليمية ذات تأثير، غير أن مهمتها ربما لا تكون ذات علاقة. إن المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تحدد المهمة والأهداف، بيد أنه لا يمكن تحقيق سوى فاعلية قليلة إذا لم تكن متبوعة بتخطيط وتنفيذ قويين.

مراحل التخطيط الإستراتيجي

إن قرار المشاركة في تخطيط إستراتيجي يجب ألا يتم اتخاذه بسرعة أو بدون تفكير جاد في الزمن والجهد المطلوبين لتنفيذ مثل هذا النوع من التخطيط. والتخطيط التقليدي ينتج عنه، في الغالب، إعداد وثيقة محكمة، أما من ناحية أخرى، فإن، التخطيط الإستراتيجي الفعال، تكون نتيجته النهائية، تغيراً أو تحولاً تنظيمياً واسعاً.

هذا، ويعد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة عامة، بمنزلة عملية أبداً منها في دنيا الأعمال. فصنع القرارات في المنطقة التعليمية. مثلاً، يتم توزيعه على نطاق واسع، ومع أن المنطقة التعليمية هي الهيئة الرسمية المسؤولة، إلا أن الإداريين، والاتحادات النقابية وأولياء الأمور ورجال الأعمال يمكنهم ممارسة تأثير ملموس على المنطقة. وإذا استنفذ الوقت في مشاركة الأطراف المعنية وذوي السلطة، فإن الخطة تكون خطتهم، وسيتم الإسراع في التنفيذ، كما أن هناك احتمال ظهور صراع مستقبلي وتعارضاً يمكن تقليله إلى أدنى حد.

وعلى أي منطقة تعليمية أن تضع نصب عينها خطة إستراتيجية مكتوبة ومهمة وأهدافاً إستراتيجية جاهزة مدة عام دراسي كامل، وخلال ثلاثة أشهر يجب أن يتبع ذلك خطط التنفيذ. كما أن التنفيذ الكامل للخطة يجب أن يتم في غضون 15-18 شهراً. وتتميز المرحلة الأولى من تطوير الخطط عادة بمستوى عال من الإثارة، بحيث يتم تعديدها في المراحل القادمة من خلال فهم أكثر فعالية للجهد المطلوب لعملية التنفيذ.

ويمكن وصف القيم الأولية للتخطيط الإستراتيجي على أنه تطوير نوعي ودرجة إتقان المجتمع والأفراد. كما ينبغي توفير قاعدة بيانات معروفة يتم الحصول عليها من المسح الخارجي والداخلي، تعد الناتج المبكر الأساسي للتخطيط الإستراتيجي. ويمكن تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات يشارك فيها على نطاق واسع كافة المسؤولين عن المناطق التعليمية. كما أن التغيرات التي تطرأ بشكل ملحوظ خلال تلك المدة تضم مصطلحات وحواراً جديداً. ويبدأ الناس بتطوير تصورات عما سيحدث.

ومن شأن تطوير خطة إستراتيجية ومن ثم خطط التنفيذ، أن يضيف عنصر الواقعية إلى عملية التخطيط. وفي حين أنه يجب دائماً على الخطط ألا تفقد تصورها لرؤية مستقبلية، توجد أسئلة تتعلق بكيفية تفعيل هذه الرؤية، وتتطلب هذه الأسئلة التزاماً بإدراك هذه الرؤية. وعلى المنطقة التعليمية أن تركز على السؤال الآتي: ((هل هذا الإجراء أو هذا النشاط يقودنا إلى رؤيتنا؟)).

ويبدأ التأثير التنظيمي للتخطيط الإستراتيجي في الظهور خلال عملية التنفيذ عندما يشارك الناس في برامج وأنشطة وسلوك جديد. وفي مراحل لاحقة تنتشر هذه العملية على نطاق واسع وعلى كافة المستويات. وعلى المرء أن يدرك أن هذا السلوك التنظيمي لن يظهر إلا بعد أن تكون المنطقة قد أمضت سنتين أو ثلاثة على الأقل في هذه العملية، بالرغم من أنه سيكون هناك العديد من النتائج الإيجابية قبل هذا الوقت.

ومن الممكن تسريع هذا الجدول الزمني إذا ما توافرت المصادر لتأمين المزيد من الأعضاء العاملين والدورات التدريبية المكثفة. وعلى صناع القرار، أن يدركوا أن نطاق التخطيط والتنفيذ والتقييم يمكن تنفيذه مع استمرار المنطقة في القيام بدورها في ظل الضغط المألوف للعمليات اليومية.

ويمكن تنظيم التخطيط الإستراتيجي في خمس مراحل عامة من الجهد أو الهدف. ولا يتساوى الزمن والجهد لكل واحدة من هذه المراحل. فقد تكون الأنشطة متداخلة، غير أن هذه المراحل تعطي شعوراً عاماً بالتسلسل والتنظيم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير.

المرحلة الثانية: تطوير خطة إستراتيجية.

المرحلة الثالثة: تطوير خطة التنفيذ.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها.

المرحلة الخامسة: تجديد الخطة.

(راجع الشكل 2-3) وفي الصفحات الآتية نعرض مناقشة لأنشطة ونتائج كل واحدة من هذه المراحل.

(شكل 2-3)

مراحل التخطيط الإستراتيجي

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4	المرحلة 5
إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير.	تطوير خطة إستراتيجية.	تطوير خطة التنفيذ.	تنفيذ الخطة ومراقبتها.	تجديد الخطة.
المسح والتحليل البيئي الخارجي	الخطة التنموية	خطة الأنظمة المركزية	إعداد التقارير والملاحظات	التقويم
المسح والتحليل البيئي الداخلي	مراجعة الخطة	خطة المبنى	المراقبة	
مدخلات (عطاء) المسؤولين	مراجعة الخطة وإنهاؤها	التصحيح وحل المشكلات	إعادة التخطيط	
تعليم المجتمع				

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير:

ثمة مجموعتان أساسيتان من الأنشطة تشتمل عليهما المرحلة الأولى للتخطيط الإستراتيجي، وهاتان المجموعتان هما: المسح البيئي (مثل: جمع البيانات وتحليلها وإعداد البيانات الخارجية والداخلية)، وتعليم المجتمع والأفراد، وأخيراً المشاركة (مثل مدخلات المسؤولين) وهذه الأنشطة التي تنشئ قاعدة المعلومات والفهم العام والدعم اللازم للتخطيط اللاحق يمكن تنفيذها في وقت واحد خلال المرحلة الأولى للمشروع، وفيما يأتي مناقشة لكل واحد من عناصر هذه المرحلة.

المسح البيئي:

إن المسح البيئي هو الإصلاح العام المستخدم في وصف سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تزويد نظام ما بالمعلومات التي يحتاجها اتخاذ قرارات حاضرة ومستقبلية. وتشكل الأنشطة الثلاثة الأولى المسح البيئي الخارجي، في حين يشكل النشاطان الأخيران التحليل التنظيمي الداخلي مما يأتي:

- تحليل الاتجاهات: وهي سلسلة من التطورات الاقتصادية أو السكانية أو الاجتماعية أو السياسية أو التربوية والتي يمكن تقديرها أو قياسها بمرور الزمن. وتستخدم بيانات الاتجاهات في تحدي الاتجاهات التي تتمخض عن ذلك وأيضاً عن الوقائع المستقبلية للمشروع.

- تحليل النموذج: وهو تقدير مفصل لنماذج الاتجاه وتطبيقاتها الممكنة والمحتملة على المدارس.

- نقاط قرار التصور: وهو تصور الوقائع المستقبلية الممكنة وكيفية وموعد احتمال تأثيرها على المدارس.

- المسح الداخلي: وهو تحليل مفصل لمصادر القوة ومصادر الضعف للتنظيم وقدرته (كالمنطقة التعليمية والمدارس).

- تصورات المسؤولين وتوقعاتهم: وهي المعلومات التي يتم جمعها بصورة غير رسمية ومنظمة (كتلك التي تتم من خلال عمليات المعاينة والمقابلات وأساليب ديلفي... إلخ) لتحديد تصورات المجموعات المنبثقة عن المجتمع وتوقعات المدارس.

المسح البيئي الخارجي:

يتمثل الهدف الأول للمسح البيئي الخارجي في تحدي طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير والتي من المرجح أن تؤثر في أنظمة التعليم والتدريب.

ويبدأ المسح البيئي الخارجي بتحليل الاتجاهات في خمسة قطاعات عامة، وهي: القطاع الاقتصادي، السكاني، الاجتماعي، السياسي، التعليمي. وبعض التنظيمات تستخدم أيضاً قطاع التقنية، لكن الوضع بالنسبة للمدارس يختلف قليلاً، إذ من الممكن جعل الاتجاهات التقنية ضمن كل قطاع من القطاعات الخمسة المبينة أعلاه ويجب أن يتم جمع المعلومات عن الاتجاهات وتحليلها على المستوى الوطني الرسمي والإقليمي (ضمن حدود الولاية) والمحلي (ضمن حدود المدينة).

وبمجرد تحديدها، يجب أن يتم تنظيمها ضمن حدود النماذج الوطنية والحكومية والإقليمية والمحلية، وعلى هذه النماذج أن تبين ما إذا كان الاتجاه أخذاً في التزايد أو التناقص أو أنه يظل حول معدله تقريباً. ومن الممكن عندئذ انتزاع المضامين الممكنة والمحتملة للمدارس من تلك النماذج لتحديد الضغوط المحتملة أو التأثيرات المحتملة أو التأثيرات المختلفة عليها.

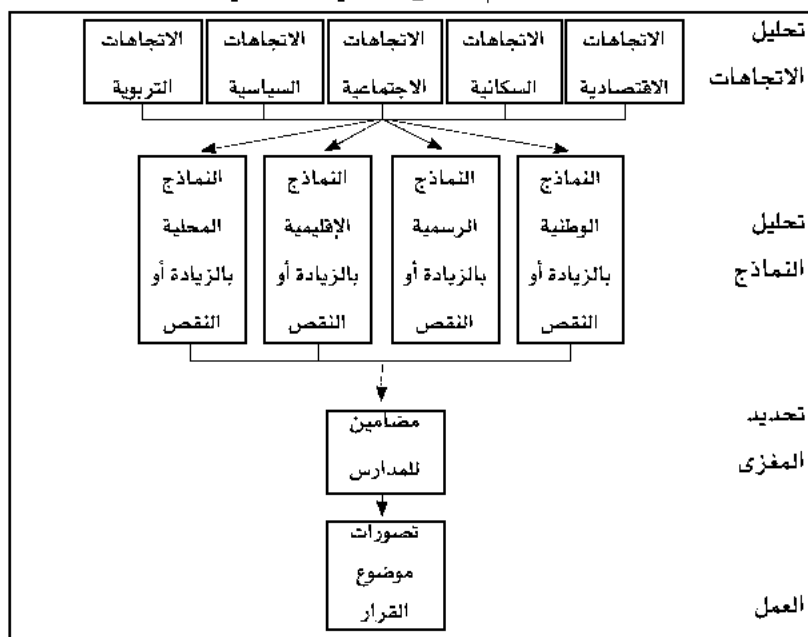
وأخيراً، يمكن مراجعة المضامين بهدف تطوير تصورات للتنبؤ بطريقة إظهار هذه الضغوط ومقدار المدة اللازمة لذلك. ويبين الشكل (2-4) عرضاً تفصيلياً لهذه العملية.

تحليل الاتجاهات: إن إتمام تحليل الاتجاهات لكل واحد من هذه القطاعات الخمسة يمكن أن يكون مبهماً. لذلك فإن الهدف يتمثل في إيجاد صورة شاملة ودقيقة للاتجاهات التي من المرجح أن تؤثر على المدارس.

وقبل البدء بهذا التحليل من الضروري تقرير نطاقه والزمن والجهد اللذين يمكن تكريسهما لهذا التحليل. ويبين (الملحق "ب" قائمة تدقيق بيانات المسح الخارجي) وتتضمن نماذج من أنواع المعلومات التي ينبغي تغطيتها.

شكل (2-4)

منظر عام للمسح البيئي الخارجي



ومن المهم أن نلاحظ أن العديد من التنظيمات قد أخذت تعمل بالتخطيط الإستراتيجي. وعليه أصبح يتوفر الآن مقدار كبير من المعلومات والخبرات التي تم جمعها وتوفيرها أمام أولئك الذين يعتزمون القيام ببدء التخطيط الإستراتيجي الخاص بهم. فمصادر معلومات المسح البيئي هي غرف التجارة المحلية، وكالات الطريقة المتحدة، وكالات التخطيط الحكومية والإقليمية والمحلية، والنقابات العمالية، والمؤسسات التجارية. ولدى العديد من هذه المؤسسات معلومات عن التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوطني والرسمي والمحلي. والصحف والمجلات والمقالات التي تحتويها والدراسات التي تتم بواسطة الجامعات أو الجهات الحكومية حيث تعد أيضاً مصادر مهمة للبيانات.

ولدى مراجعة المعلومات لاستخدامها في تحليل الاتجاهات، فإنه ينبغي ضمان أن تكون هذه المعلومات حديثة (أي الحصول عليها خلال الخمس سنوات الماضية) وأن يتم اختيار أكثر البيانات صلة بهذا الموضوع للدراسة وفي معظم الحالات، يتم تحديد معلومات تزيد عن تلك التي يمكن استخدامها بصورة مفيدة. وعلى الأفراد الذين يعدون المعلومات أن يقوموا باستمرار باختصار الاتجاهات، بحيث يمكن استخلاص المعلومات الأكثر صلة بالمدارس.

تحليل النماذج:

وبعد أن يتم جمع بيانات الاتجاهات، سوف يكون هناك حاجة لنوع ثان من التحليل وذلك لكشف النماذج والعلاقات، إن تحليل النموذج هو بإيجاز عبارة عن مجموعة من الاتجاهات أو التوجهات المتصورة. وتوجد أمثلة من (نموذج التحليل في الملحق "ج") مع مثال آخر للخطوة القادمة والتي هي عبارة عن ((تحديد تصور النقاط القرار)).

ومن المهم أن تنتبه بشكل خاص إلى هذه الناحية من نواحي عملية المسح، حيث إن العديد من المناطق التعليمية تعمل على تحليل التغيرات التي تطرأ في محيطها غير أنها تفشل في تحقيق النتائج لمدارسها. فهم يكتفون بالمضي قدماً في تصوير خطط التحسين الداخلية باستخدام دليل بيئة متغيرة على أنه أرضية عامة بدلاً من النظر إليه على أنه تهديد أو فرصة لتغيير مؤسساتهم.

نقاط قرار التصور:

تتمثل الخطوة الأخيرة في المسح البيئي الخارجي في تطوير تصورات لما يتوقع أن يحدث. ومن المهام الحرجة والمستمرة في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بناء تصورات ورؤى عن المستقبل. وبناء مثل هذا التصورات هو عملية تقارب متتابع. باعتبار أن تصوراتنا ستصبح باستمرار أكثر صفاءً مع قيامنا بجمع معلومات وتحليلها عن الاتجاهات.

ومن خلال هذا التصور عن المستقبل. نحتاج إلى فهم ما يحتمل حدوثه أو ما قد يحدث إذا ما تم اتخاذ قرار لتسوية نزاع أو إحداث تغيير معين. ومن شأن هذه التصورات المساعدة على استيضاح نتائج القرارات التي يمكن أن نتخذها. وعلى سبيل المثال، يمكننا فيما يتعلق بالدور الكلي للتعليم العام، أن نتصور وجود أربعة تصورات أساسية (راجع الشكل 2-5).

وهذه التصورات هي:

تصور (أ): القيم التقليدية تظل، وينجح الإصلاح في تأكيد وكسب الدعم للمدارس العامة.

تصور (ب): القيم المحولة تتطور ، وينجح الإصلاح في الانتقال إلى قطاعات جديدة من الخدمة والدعم.

تصور (ج): القيم التقليدية تظل ويخفق الإصلاح ، وتظل المدارس في موقع الخطورة مع ضعف الدعم وزيادة التنافس، وفقد القوة في الجماعة.

سيناريو (د): القيم المحولة تظل، ولكن يفشل الإصلاح، وتكون المدارس جزءاً من الجماعات المتفرقة.

شكل 2-5

تصورات التعليم العام

قيم فردية مجزأة			قيم فردية تعاونية
الإصلاح التعليمي	تحسين	إعادة هيكلة	
أعمال	تصور أ مدارس عامة مقرر لدور تقليدي	تصور ب جماعات تعلم مع دور متسع ومساند للمدارس	
إخفاق	تصور ج مدارس معرضة للهجوم وقليل من الدعم والتنافس	تصور د مدارس وجماعات مجزأة	
* مأخوذة عن (تصورات: أداة للتخطيط في أوقات غير مؤكدة) الطريقة المتحدة			

ومن شأن هذه التصورات الأربعة صنع أربعة افتراضات أساسية عن مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات - طبيعة نجاح أو إخفاق جهود الإصلاح والقيم المجتمعية التي من المرجح أن تسود ، ففي الحالة الأولى، قد يبقى الإصلاح ضمن قيم مجتمع صناعي؛ مؤيداً مبدأ الفردية، والتنافسية والنتائج المحددة على نطاق ضيق. أو قد ينتقل الإصلاح إلى

مستويات جديدة من البناء في مجتمع ذي قيم أكثر تعاونية و اكمالية. وفي أي من الحالتين، تكون الجهود المخصصة للإصلاح عرضة للنجاح أو الفشل.

والمثال المذكور أعلاه بمنزلة تصور واسع نسبياً من شأنه المساعدة في إيجاد حلول مهمة. وثمة تصورات أخرى أكثر محدودية يمكن أن تكون مفيدة في مساعدة جماعة على فهم معنى الاتجاهات ومضامينها.

إن نتاج المسح البيئي الخارجي يجب أن يكون اكتشاف ما يكمن في البيئة وما يعنيه هذا بالنسبة للمدارس وبعض الأفكار العامة عن كيفية تطور الأشياء وتغيرها.

المسح البيئي الداخلي (التحليل التنظيمي الداخلي):

ينصب مركز اهتمام الشكل الثاني للمسح - التحليل التنظيمي الداخلي - على موقع التنظيم وما هو قادر على عمله. ويوفر هذا التحليل التنظيمي معلومات للتخطيط الإستراتيجي، كما يزوده بمعلومات مهمة لتحسن الكلي للتنظيم.

ويمكن تنفيذ التحليل التنظيمي الداخلي بعدد كبير من الطرق، بيد أن الهدف هو الحصول على صورة شاملة لدرجة إجابة التنظيم في أداء عمله المنوط به. فهو نظرة في العمق لنقاط القوة ونقاط الضعف والفجوات والقضايا التي تواجه المنطقة التعليمية.

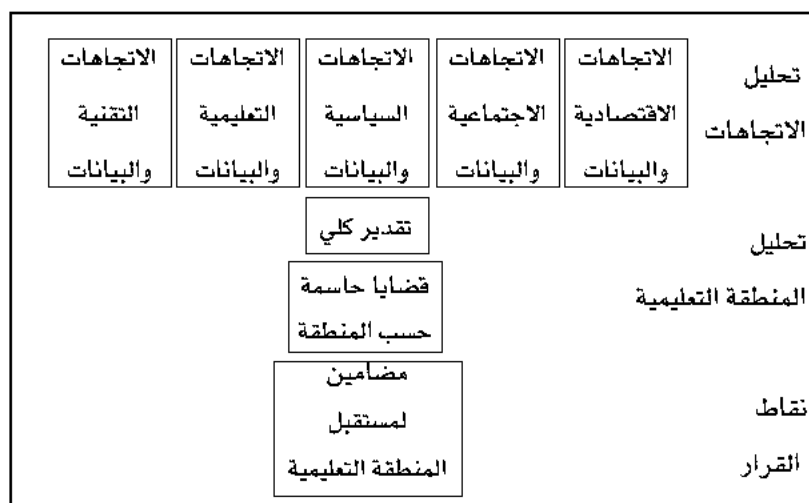
وتنظم العملية الفعلية للمسح الداخلي بطريقة تشبه طريقة تنظيم المسح الخارجي. وهناك نموذج التحليل التنظيمي الداخلي قامت بوضعه (مدارس ديترويت العامة)، (DETROIT PUBLIC SCHOOLS)،

وهذا النموذج يحدد الطريقة التي يمكن من خلالها النظر إلى قضايا المدارس الداخلية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتقنية، وهو هيكلي يمكن أن يكون بمحاذاة المسح الخارجي. وقد أضيفت التقنية بوصفها فئة مستقلة، وأعطيت هذه الفئة جهداً معيناً للاستفادة منها في المدارس.

وفي (الشكل 2-6) عرض تفصيلي لهذا الهيكل.

شكل (2-6)

منظر عام للتحليل التنظيمي الداخلي



يبدأ التحليل التنظيمي الداخلي باستعراض العمق للقطاعات الخمسة للمسح. وهناك بعض نماذج البيانات التي يتبعها واستعراضها في كل قطاع، وتوجد هذه النماذج في (الملحق "د" - قائمة تدقيق بيانات المسح الداخلي -). ويتبع تطبيق هذه القطاعات؛ لتناسب الاحتياجات المعينة للمنظمة التعليمية. وفي كل قطاع، يجب بذل جهد معين لاستخدام

النماذج السابقة والتصورات المستقبلية لتطوير الاتجاهات. ومن الممكن أن تساعد رسومات الميكروكمبيوتر في الفهم عن طريق عرض خطوط الاتجاهات بمرور الوقت، وهذا من شأنه، إيجاد طريقة واضحة لتحديد القضايا والمسائل الممكنة.

إن عرضاً مختصراً وفعالاً للبيانات يعد أمراً مهماً لنجاح الخطوة .
فالناس ينبغي أن يكونوا قادرين على فهم البيانات واستيعاب القضايا والمسائل المختلفة.

ويعد إعداد تقرير شامل (إسهام ضروري) خطوة فيها كثير من المساعدة والعون. وهذا من شأنه تزويد القارئ برأي متوازن عن الوضع الحالي للتنظيم ومقدرته المستقبلية على التطوير. وقد يتبع هذا التقدير إدراجاً للقضايا في كل قطاع والمضامين المحتملة لكل منطقة. ومن الضروري أن تشكل هذه المضامين إطاراً للقطاعات التي ينبغي اتخاذ قرارات فيها للخطط المستقبلية.

ويحتاج التحليل التنظيمي الداخلي عادة إلى قدر كبير من الجهد إذا لم تتم المنطقة بإقامة نظام معلومات. فمن النتائج الشائعة للمناطق التعليمية إقامة أنظمة معلومات إدارية لمنطقة / أو المبنى بلا استعانة بالبيانات المتوافرة من التحليل الداخلي. ومثل هذا النظام لا يسهل بشكل كبير عملية مراقبة الخطوة فحسب، بل ييسر أيضاً تحسين إدارة المنطقة والمبنى أيضاً.
تصورات المسؤولين وتوقعاتهم:

تمتاز المؤسسات التعليمية العامة بالعدد الكبير من الأفراد والمجموعات الذين لهم رغبة أو دور في نجاح هذه المؤسسات، إن

القرارات التي يتم اتخاذها بشأن مستقبل مؤسسة تعليمية عامة (كنظام مدرسي) يجب أن تظهر فهماً لتصورات وتوقعات تلك المجموعات العديدة من الناس وأن يؤخذ بهذه التصورات والتوقعات في الحسبان. إن المعلومات الخاصة بتصورات وتوقعات هذه المجموعات من الناس يجب أن تجمع بعناية. كما ينبغي أن يتم جمع مثل هذه المعلومات بعد أن تكون هذه المجموعات من الناس قد توافرت لديهم الفرصة لفهم التغيرات الاجتماعية الأكبر والخيارات المفتوحة أمام المدارس.

ومن الممكن تحقيق ذلك بعدة طرق. حيث يمكن دعوة الموظفين وهيئة الإدارة ومجموعات مختلفة من المجتمع والمجموعات التجارية وغيرهم إلى المشاركة في حلقات بحثية، مؤتمرات، حلقات دراسية أو أشكال أخرى من أشكال التعليم أو المشاركة قبل جمع البيانات، ومن الأفضل في أغلب الأحيان أن يتم تقديم المعلومات الخاصة بالتغيرات المجتمعية خلال مدة من الزمن، وذلك لإعطاء الفرصة للوصول إلى فهم مناسب.

وفي حالة عدم توافر الوقت، يجب أن تظل عملية جمع البيانات مسبقة بالمعلومات التي تقدم إما شفويًا أو خطيًا. وعلى المسؤولين أن يدونوا آراءهم حول تصوراتهم لنواحي القوة والضعف التنظيمي وأن يحددوا آراءهم حول كيفية تطوير المدارس في المستقبل. ومن الحكمة في هذه المرحلة تجنب أسئلة محددة أكثر مما ينبغي. فالمطلوب هنا هو معلومات عن تصورات المسؤولين حول الدور المستقبلي للمدرسة وأنشطتها.

تعليم المجتمع:

من أحد أغراض التخطيط الإستراتيجي مساعدة الناس على فهم

التغيير في المجتمع الأكبر وتوقع تأثيرات هذا التغيير على المدرسة وعلى أعمالهم وعلى الطلاب أنفسهم، فعندما يصبح الناس مزودين لهذا القدر من الوعي، فإنهم كثيراً ما يلجؤون إلى مراجعة إفتراضاتهم عن العالم ويطورون ممارسة تعليمية جديدة ومهارات قيادية.

ومن المرجح أن يتمكن المشاركون في هذه العملية من تطوير معرفة مهارات كبرى في الميادين الآتية:

- تطوير مصادر جديدة للبيانات والمسح في بيئتهم وخبرتهم الخاصة لتطوير واختبار أفكار جديدة.

- زيادة وعيهم بالأهداف وكيفية إسهام أنشطتهم في تحقيق الأهداف.

- البحث عن حلول للمشكلات وإيجاد بدائل لها.

- منع حدوث المشكلات عن طريق التفكير من خلال الخطوات المحتملة أو تصور لبعض الخطوات الفعالة.

- فهم ارتباطهم بالآخرين والبحث عن فرص للتعاون.

وتتوقف درجة تطوير هذه المهارات على فرص مراجعة المعلومات والتفكير فيها من خلال مضامين المناخ التنظيمي الحالي والمطلوب. فعملية التعليم هذه يجب أن تشمل أيضاً معلومات عن التخطيط الاستراتيجي وتفسيراً لسبب مضي المنطقة إلى الأمام بجهد تخطيطي إستراتيجي.

هذا، ويحتاج العديد من الأفراد وخاصة أعضاء هيئة التدريس، إلى بعض الوقت لفهم التغييرات التي تطرأ على المجتمع الأكبر وكيفية ارتباط

هذه التغيرات بالمدارس. كما أنهم يحتاجون أيضاً إلى الحضور على ضمان بأن أي تغيرات في النظام المدرسي نتيجة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لن تكون تعسفية، وأنه ينبغي إعطاؤهم وقت كاف للإعداد لتعلم أي مهارات جديدة ضرورية.

الطبيعي فقط هو ظهور درجة من المقاومة عند هذه النقطة أو عند نقاط لاحقة. فالتغير الذي لا يكون مفهوماً أو مطلوباً قد يكون باعثاً على التهديد، كما أن المتاجرة بالوضع القائم لمستقبل غير مضمون قد يصبح أمراً غير حكيم. ويتناول التخطيط الإستراتيجي هذه المشاعر بصورة مباشرة من خلال توفير معلومات أفضل وتزويد الناس بالشعور أنهم قادرون على السيطرة على مستقبلهم بدلاً من جعلهم يشعرون بأنهم يجب عليهم التفاعل فقط مع التغيرات عند حدوثها.

ويجب أن يكون تعليم المجتمع التخطيط الإستراتيجي مبنياً على تخطيط جيد. فمن الممكن إدراج حلقات دراسية ورش عمل أو أنشطة أخرى ضمن برنامج خاص بهدف توفير معلومات متعمقة لهذا المجتمع. ومن الممكن للعروض التي تتم خلال الجلسات التي في نوادي الخدمات ومجموعات الرعاية الاجتماعية ومجموعات أولياء الأمور ونقابات المهنيين أن تزيد من الفهم العام. ويمكن استخدام تعليم الموظفين في أثناء الخدمة واجتماعات الموظفين غير الرسمية وأساليب أخرى. إن الدورات التي تعقد في المستقبل لطلاب المرحلة الثانوية يمكن أن تزيد من فهم هؤلاء الطلاب وتزيد أيضاً من مشاركة هيئة التدريس.

إن وضع جداول لهذه الأنواع من أنشطة تعليم المجتمع ومشاركته قبل جمع البيانات من شأنه أن يزيد عادة كفاءة المعلومات التي يتم جمعها،

بيد أنه من المهم أن نلاحظ أن تعليم المجتمع ومشاركته يجب أن يتواصلا من خلال عملية التطوير الإستراتيجي؛ نظراً لأن المسؤولين يحتاجون إلى تقارير السير الدوري، كما أنهم يحتاجون إلى فرصة للتعبير عن أفكارهم وردود فعلهم.

الخلاصة:

تتسم هذه المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية من الأهمية. إذ أن نوعية المعلومات التي يتم جمعها وطريقة تنظيمها تحدد نطاق الفهم في أثناء التطوير الفعلي للخطّة. ومشاركة مجموعات من المجتمع وهيئة الموظفين تهيئ، بصورة فاعلة، مناخاً مفتوحاً وتوجد الثقة اللازمة لتطوير الخطّة وتنفيذها، كما أنها تضمن تكون قاعدة مشتركة من المعلومات التي يمكن أن تساعد على ظهور فهم واضح.

ومن المتوقع أن تستغرق هذه المرحلة من التخطيط سنة دراسية كاملة، لا سيما إذا كانت هناك مشاركة من جانب المنطقة في الأنشطة التحضيرية ومن المهم للإدارة العليا (مدير المنطقة التعليمية) أن تبارك هذه العملية وأن تدعم عمل أعضاء الهيئة التعليمية. كما أنه من المهم تخصيص أعداد ونوعيات ملائمة من العاملين لهذا العمل وأن يكون لأعضاء الهيئة حرية التعامل مباشرة مع المدير.

وفي حين أن قدراً كبيراً من الجهد يذهب في هذه المرحلة من التخطيط، ويصبح للعديد من الأنشطة معنى وأهمية بالنسبة للمنطقة من وراء عملية تطوير الخطّة. فجمع البيانات الداخلية يحدد المرحلة الخاصة بأنظمة المعلومات الإدارية الحالية. كما أن الجهد المبذول لتربية المجتمع يهيئ إطاراً عاماً من الفهم لصنع القرار والعلاقات المحسنة بين المؤسسات.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية:

من الذي سيشارك في التخطيط؟ إن اختيار الأفراد لوضع خطة يمكن أن يتم بعدة طرق. ونظراً لأن الخطة الإستراتيجية تمثل إطاراً لسياسة المنطقة يجب على صناع السياسة (أعضاء الهيئة) أن يشاركوا بطريقة ذات مغزى كبير.

إن الهيئة الإدارية والإدارة العليا يمكن أن يكون كل منهما مجموعة العمل الأساسية المعنية بمراجعة التحليلات البيئية وتحديد ومراجعة المضامين ووضع التصورات وتشكيل رؤية للمنطقة التعليمية. وبمقدور مجموعة من كبار الموظفين الإداريين إيجاد البدائل، ثم إشراك أعضاء هيئة الإدارة في مراجعة ثانية وتكوين بنية أساسية للخطة. وثمة فكرة أخرى قوامها تعيين مجموعة عمل تتألف من أعضاء من المجتمع وأعضاء الهيئة التعليمية من ذوي المعرفة الواسعة، الهدف منها مراجعة البيانات وإعداد تشكيل أولي للخطة.

ويجب أن ينظر إلى الوضع المحلي ومستوى الثقة بين المجموعات بعين الاهتمام عند تحديد أفضل أسلوب سيتم تطبيقه، فإدخال عدد من أصحاب الأعمال من ذوي المعرفة الواسعة يشكل وسيلة لضمان نطاق أوسع من الخبرة. وقد يكون من المفيد إدخال عدد من كبار الموظفين وممثلين عن المدرسين عند مرحلة متقدمة من هذه العملية. إذ أن تشكيل مجموعة التخطيط يمكن أن يشكل التوقعات بشأن الخطة وتنفيذها وبغض النظر عن الأسلوب المطبق، بعد التواصل مع كل المجموعات والحصول على عطاء منهم أمراً ضرورياً.

إن مجموعة التخطيط يجب أن تظل صغيرة بشكل يجعلها مفيدة للمناقشة (بحيث تضم من 12-18 فرداً)، غير أن المجموعات الكبرى يمكن أن تُستخدم بجمع ذكي بين مجموعتين كبيرتين وصغيرة للمناقشة والعمل.

وقد يكون من الحكمة أن يكون هناك عامل تسهيل خارجي مهمته المساعدة على استمرار حركة الأشياء بسهولة ويسر وتوفير المعلومات المطلوبة.

أولئك القائمون على حلقة الاتصال لهم أهمية خاصة في مساعدة مجموعة التخطيط في معالجة بيانات المسح الخارجي والداخلي. كونهم أعضاء من خارج النظام المدرسي فإنهم كثيراً ما يكونون قادرين على معالجة قضايا حساسة والتأكد من أن كل واحد تتاح له فرصة؛ ليعبر ويوضح وجهات نظره المختلفة.

هذا، وينصب الاهتمام الأول بالنسبة لبيانات المسح البيئي على إعطاء فرصة لتوفير مدة مكثفة يستطيع خلالها الناس أن يكرسوا جل انتباههم للواجب المنوط بهم. ومن المستحسن عادة الاعتزال مدة يومين أو ثلاثة بعيداً عن الوضع التنظيمي. وعلى الأفراد الذين يقومون بعمليات التسهيل أن يضمنوا توافر وقت كاف لإجراء تحليل عميق لبيانات المسح قبل البدء في مناقشة الخطة الإستراتيجية نفسها. وقد يكون من المستحسن أيضاً وضع برنامج بجلسات العمل، على شكل جلسة مدة يومين أو ثلاثة لمراجعة بيانات المسح، على أن يكون هناك اجتماع آخر أو جلسة عمل لتطوير الخطة بعد أن يكون الناس قد حصلوا على وقت كاف لدراسة بيانات الفحص.

أفكار يجب أخذها بعين الاعتبار:

كيف تستطيع مجموعة أن تتوصل إلى خطة إستراتيجية وما هو شكل هذه الخطة؟ إن العمليات والإجراءات لا تسلك مساراً خطياً. ومع ذلك نقدم فيما يأتي تسلسلاً عاماً من الأفكار التي يجب أخذها في الحسبان عند تطوير خطة إستراتيجية، وهي:

مراجعة المسح الخارجي:

- أين توجد المجتمع؟
- ما هي الاتجاهات الوطنية والحكومية والإقليمية والمحلية؟
- ما هي المضامين التي يمكن أن تحملها هذه الاتجاهات للمدارس في مجتمعنا؟

- ما هي الفرص (الاحتياجات) الموجودة في المجتمع؟

- ما هو مصدر التهديد لخير المدارس في مجتمعنا؟

- ما هي الأنشطة التي ينبغي تطويرها في المستقبل؟

مراجعة المسح الداخلي:

- ما صفة تنظيمنا؟

- ما مصادر القوة في تنظيمنا؟ (الموظفون، المنهج، خدمات التغذية، إدارة الأعمال، تطوير الموظفين... إلخ).

- ما القضايا الحرجة التي تواجه تنظيمنا؟

- ما خطوات التحسين التي ينبغي اتخاذها لتقوية تنظيمنا؟

- ما "التوافق" المحتمل بين فرص (احتياجات) المجتمع ومصادر ونقاط القوة في تنظيمنا؟

تنمية الرؤية وتطويرها:

- ما هو مستقبلنا المفضل؟
- ما الأشياء التي نحب أن نرى تنظيماً يقوم بها بعد خمس سنوات من الآن؟
- ما الدور الذي نرغب من المدارس أن تقوم به في المستقبل؟ ما الأشياء التي نحسبها أكثر قيمة بشأن مدارسنا وكيفية عملها؟
- ما الكلمات والعبارات التي توصف اعتقادنا (فلسفتنا) والمهمة التي نريدها لمدارسنا؟

وضع الأهداف الإستراتيجية:

- كيف ينبغي لنا أن نحقق مستقبلنا المفضل؟
- ما الواجبات العامة أو الكبيرة التي نحتاج لإنجازها إذا كان مطلوباً منا تحقيق مستقبلنا المفضل؟ (وتحتاج هذه الواجبات لبعض الوقت لإنجازها).
- ما مقدار المدة الزمنية التي يمكن خلالها إنجاز هذه الواجبات؟
- ما الشيء الذي ستمكن من إنجازه خلال خمس سنوات؟
- إن نتاج هذا النشاط يجب أن يكون المسودة الأولى للخطة الإستراتيجية. أما الخطة نفسها فيجب أن تكون وثيقة ودقيقة، تحدد الخطوط الإرشادية لتطوير المدارس في المجتمع. ومن البنود التي يجب أن تضمها الخطة الإستراتيجية ما يأتي:
- الحاجة إلى خطة إستراتيجية.

- المعتقدات الفلسفية و افتراضات التخطيط.

- مهمة المنطقة التعليمية.

- الأهداف الإستراتيجية المنطقة التعليمية.

وينبغي مراجعة الخطة بصورتها الأولية من قبل المجموعات المكلفة من قبل المنطقة التعليمية. ولا تحتاج هذه المجموعات إلى أن تبدي تجاوباً لكل مقترح، ولكن عليها أن تدرس بعناية الملاحظات والمقترحات بهدف المراجعة. وهذه العملية من شأنها تحسين نوعية الخطة المقترحة وتوفير معلومات قيمة عن قضايا المستقبل وتشجيع الشعور بملكية الخطة لدى القائمين على المنطقة التعليمية.

وبعد مراجعة المقترحات والملاحظات التي يقدمها القائمون على المنطقة، يجب القيام بمراجعة نهائية للخطة الإستراتيجية؛ لأن هذه الخطة يجب أن تطبق من قبل الهيئة المدرسية. ويجب أن يكون من المفهوم أن الخطة ليست فقط دليلاً للعاملين وتنفيذاً لبرنامج، ولكنها أيضاً إطار لسياسة القرار وصنعه.

الخلاصة:

إن الصور الأخيرة من خطة المنطقة التعليمية الإستراتيجية يجب أن تكون مجرد وثيقة مختصرة مستقيمة إلى حد ما، مهمتها تحدي المستقبل المفضل للمنطقة ويجب أن تشمل الخطة الإستراتيجية الجيدة ما يأتي:

- بياناً يعالج احتياجات ومتطلبات المنطقة والمدرسة بشأن المستقبل.
- مهمة يشار إليها بصفحتها هدفاً مثالياً أو رؤية يستطيع الناس من حولها تنظيم طاقتهم وجهودهم (وهو صورة لما يتمناه الناس للمستقبل).

- أهدافاً إستراتيجية للتنظيم الأكبر، وواجبات لازمة لتحقيق الرؤية، وأهدافاً عامة طويلة المدى (من ثلاث إلى خمس سنوات).

- خطة مكتوبة بوضوح يفهمها القراء بسهولة.

وربما لا تشمل الوثيقة النهائية كل توقع أو رغبة محددة. وهذا أمر عادي. ومع ذلك ينبغي أن يوجد شعور بالتوجه وأن تحدد الأهداف الأساسية لمتابعة التحرك في الاتجاه المطلوب.

إن معظم المناطق التعليمية تحتاج لما يقرب من ثلاثة أشهر لوضع الخطة. إلا أن العملية يجب ألا تتأخر مدة طويلة، ومن الأفضل التحرك إلى الأمام، وأن يتم عمل التعديلات اللازمة من أجل تنفيذ الخطة.

المرحلة الثالثة: تطوير خطة التنفيذ:

تقوم الخطة الإستراتيجية بتحديد مهمة المنطقة التعليمية وأهدافها. كما أنها توفر تنظيماً عاماً وليس برنامج عمل أو توجيهات محددة. ويجب النظر إليها بوصفها دليلاً لاتجاه سير المنطقة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقوم خطة التنفيذ بتطبيق أساليب تخطيط معروفة بقصد الوصول إلى الاتجاه المحدد والمنشود. وفي أغلب الأحيان يظل التخطيط الإستراتيجي مرتبطاً بقيادة قافلة من السفن: فالخطة الإستراتيجية تحدد الاتجاه ومهمة القافلة تحديد أي السفن تصل بأمان وسلام. غير أن الطريق التي تصل بها كل سفينة تختلف عن طريقة السفينة الأخرى.

أما السفن الفردية فقد تغير مساراتها؛ تفادياً للعواصف أو لإجراء بعض الإصلاحات فيها أو للتزويد بالوقود وغيرها، بيد أن هذه السفن جميعها تسير في اتجاه واحد.

وهذا ما يحصل تماماً مع الخطة الإستراتيجية التي تبين المقصد، في حين تقوم خطة التنفيذ بإيجاد الطرق التي توصل إلى ذلك المقصد. وتكون خطط التنفيذ عادة مخصصة لسنة واحدة، إلا أنه من الممكن وضعها مدة زمنية أطول. وينبغي وضع خطط التنفيذ لأنظمة تطبق على مستوى المناطق (المرافق العامة، الموظفون، والعلاقات مع المجتمع، والمنهج، والتدريب، وتطوير العاملين، والتقنية.... إلخ) ولحالات فردية أيضاً. وفي كل مثال، من المهم أن نذكر أنه من المتوقع أن تقوم خطط التنفيذ بتغطية العديد من القطاعات التي لا تشملها الخطة الإستراتيجية، ومن الضروري أن تكون هذه الخطط محاذية للخطط الإستراتيجية بحيث لا تعوق التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وينبغي وضع خطط التنفيذ من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها. وهذا يستدعي أن يكون لدى المديرين والعاملين بالمنطقة التعليمية فهم متعمق للخطط التي سيقومون بتنفيذها. ومن الضروري على أي حال، أن يتم تنسيق الخطط من قبل مجموعة التخطيط المركزية. ومن الضروري المحافظة على توازن وتواصل بين المنطقة التعليمية وأهداف المدرسة من جهة وخطط نظام المنطقة من جهة أخرى. لأن مهمة على نطاق المنطقة أو رؤية إستراتيجية تجعل من الممكن ملاحظة وجود علاقات وظيفية بين هذه المستويات. وعلى إدارة التعليم والهيئة الإدارية بالمدرسة عندئذ، أن تضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الإستراتيجية.

ويجب ألا يؤخذ تطوير خطط التنفيذ على أنه أمر يسير، إنه يحتاج بعض الوقت لإشراك مسؤولي التعليم الذين يقومون بدورهم بإشراك الأعضاء العاملين لديهم. على سبيل المثال، ينبغي أن يشجع المديرون المدرسين

على المشاركة في بناء الخطط. ويفضل مسؤولو التعليم إشراك كبار أفراد المجتمع في تطوير خططهم. والوضع النموذجي يجب أن يكون على أساس أن يجتمع العاملون على تنفيذ الخطة مدة أسبوعين أو ثلاثة ومن ثم سوف يكون لديهم الوقت للقيام بتخطيط مكثف ويمكن أن يكون هناك وقت أمام الجلسات العامة لتحديد أغراض التخطيط وإجراءاته ورفع تقارير عن التقدم العام وتنسيق الخطط. وكذلك سيكون هناك وقت أما م الجلسات التي تضم مجموعات صغيرة لوضع خطط عمل يومية. وإذا كان ذلك غير ميسر، فإن التخطيط قد يمتد مدة أطول من الزمن، ومع هذا كله، يفضل في مثل هذه الحالة تجنب التخطيط المكثف في المدد الزمنية القصيرة.

إن خطط التنفيذ يجب أن تكون محددة بقدر الإمكان، وبيين (شكل 2-7) مثلاً لإحدى الخطط التنفيذية.

وثمة أشكال أخرى لخطط التنفيذ يمكن أن تكون ملائمة أيضاً وإذا كان العاملون في المنطقة التعليمية معتادين على نوع محدد من أساليب التخطيط، فإن هذا هو الأفضل. واستخدام خطة التنفيذ من المرجح أن تسرع عملية التنمية، إذ أن الصورة العامة لخطة تنفيذ جيدة يجب أن تشمل الأهداف والأغراض والأنشطة المحددة والخطوط الزمنية والمسؤوليات والنتائج. وعندما يكون العاملون في المناطق التعليمية من ذوي الخبرات العالية في التخطيط، يكون حينئذ من المفيد تطوير مؤشرات محددة للتقويم. وهذا ملائم بشكل خاص عندما تكون هيئة العاملين بالمنطقة التعليمية مشتملة على موظفين متخصصين في التخطيط.

شكل ٧-٢

نموذج لأحد أهداف التنفيذ

الهدف: تحسين التعليم في مدرسة مينتو فالي (MINTO VALLEY SCHOOL)
الغرض : زيادة عدد طرق التدريس التي يطبقها المدرسون في الدروس اليومية
ولزيادة نسبة تحصيل الطلاب بمعدل ٥% عند الاختبارات.

النشاط	الخط الزمني	المسؤولية	المخرجات
١-١ مراجعة نطاق الأنظمة والطرق التعليمية.	سبتمبر	المدير، لجنة المعلمين، الأفراد العاملون في مصادر تطوير العاملين.	تحدي الطرق والأنظمة التعليمية.
٢-١ عقد جلسة مع المعلمين لمراجعة الأنظمة والطرق التعليمية.	أكتوبر	القائم على تطوير الموظفين.	الإمام بطرق التعليم وأنظمتها
٣-١ تحديد أولويات نماذج التنفيذ.	أكتوبر	المعلمون / المدير	أولوية لعدة سنوات للنموذج التعليمي
٤-١ جدول جلسات التدريب وتنفيذها.	نوفمبر وديسمبر	المسؤول عن تطوير العاملين / المدير	العاملون المدربون
٥-١ تنظيم فرق تنظيرية لتدريب المعلمين.		المدير	فرق المساندة/ الملاحظة.

النشاط	الخط الزمني	المسؤولية	المخرجات
٦-١ ترتيب الوقت للملاحظة.	المدير	المسؤولية	خطة للملاحظة
٧-١ جمع بيانات الملاحظة خلال مدة محدودة .	فبراير	المدير / المعلمون	بيانات عن استخدام النموذج أو النظام .
٨-١ مراجعة البيانات مع المعلمين.	مارس	المسؤول عن تطوير الموظفين / المدير	العاملون المزدون بالمعلومات
٩-١ إجراء عينة ملاحظة ثانية.	أبريل	المدير	بيانات عن فعاليات تنفيذ النموذج.
١٠-١ إعلام الموظفين بالنتائج.	مايو	المسؤول عن تطوير الموظفين / المدير	العاملون المزدون بالمعرفة
١١-١ إشراك الموظفين في نموذج مناقشة تحديد المشكلات .	مايو	المسؤول عن تطوير الموظفين	مدخلات العاملين لتقويم المشروع
١٢-١ تقويم استخدام نموذج تعليمي.	يونيو	المعلمون / المدير	تقرير عن تنفيذ النموذج

الخلاصة:

تعالج الخطة الإستراتيجية مسألة الصلة أو النظرة طويلة المدى لتطلعات المنطقة التعليمية. كما أن خطة التنفيذ تعالج مسألة الفعالية. وهي تعطي نظرة قصيرة المدى لكيفية عزم المنطقة التعليمية على تحقيق المهمة والأهداف الموضحة في الخطة الإستراتيجية. إن النجاح النهائي لأي خطة إستراتيجية يمكن أن يتقرر من خلال كفاءة خطة التنفيذ. ومن شأن خطة التنفيذ أن توجه العاملين من خلال توفيرها لمقياس معتمد لتقويم تقدم المنطقة ومكتب التعليم المركزي والمدرسة. كما أنها توفر أداة إدارة أساسية وإطاراً لتقويم العاملين والبرنامج.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها:

بمجرد إتمام خطة التنفيذ، ينتقل التأكيد إلى الإدارة الإستراتيجية (مثل: دمج الخطة الإستراتيجية ضمن الإستراتيجية اليومية للمنطقة التعليمية). وخلال هذه المرحلة، يكون كل من الإداريين والمراقبين مسؤولين عن التنفيذ، ولا يمكن لهذا الانتقال أن يتم إلا ببذل جهود لتهيئة العاملين ولتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتنفيذ.

التنفيذ:

يعد تطوير العاملين في هذه المرحلة أمراً مهماً وحاسماً. فهو يدعم أهداف الخطة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً مهماً لفهم المدرسة ومدخلاتها وتشكيل ثقافة المنطقة، وهذا بدوره يساعد على تطوير الخطة. حيث إن تطوير العاملين يوفر خليطاً من ثلاثة أنشطة. أحدها عبارة عن جلسات عامة توفر معلومات ومهارات معروفة للعاملين كافة.

والشكل الثاني من أشكال تطوير العاملين هو شكل محدد بالدور لمعالجة احتياجات مجموعة من العاملين. أما الشكل الثالث من أشكال تطوير العاملين فهو يشمل أنشطة تنمية مثل توفير معلومات متخصصة تمثل جزءاً من تطوير المنهج، وجلسات البحث العلمي وأنشطة استطلاعية يمكن للفرد من خلالها حضور المؤتمرات وحلقات الدراسة وأنشطة أخرى من شأنها تحديث المعرفة العامة لديه.

المراقبة:

ومن المهم أيضاً التأكد من تقدم الخطط المتعلقة بالمنطقة التعليمية عامة والمدارس خاصة. من الممكن أن يتم ذلك باستخدام تقارير موجزة وأنظمة تعمل بالحاسب الآلي. وينبغي توجيه المراقبة عند مرحلة مبكرة من التنفيذ وأن تكون هذه المعلومة واضحة أمام العاملين كلهم. فالتقارير الدورية المنظمة للعاملين والهيئة الإدارية ككل وأعضاء المجتمع تساعدهم على الاهتمام وتدفعهم إلى الحماس والاستمرارية.

ومن الممكن تحقيق الأهداف بسهولة بمجرد أن يلاحظ الناس وجود تقدم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تقييم الأفراد بصورة دورية أو بطرق عامة أكثر (مثل: الاحتفالات، تقارير التقدم... إلخ). ويمكن تشكيل مجموعات مساندة أو لجان صغيرة لمراقبة الخطط المختلفة وتوفير تقارير للمسؤولين بالمنطقة التعليمية.

الخلاصة:

إذا كانت الخطة الإستراتيجية بحاجة إلى تخطيط ودعم، فإن هذا هو ما تحتاجه أيضاً خطة التنفيذ. ومن خلال عمليات التنفيذ يظهر نظامان مهمان بشكل خاص، وهما: تطوير العاملين، وتقويم العاملين والبرامج،

وحتى في حالة البناء المدرسي القائم على الإدارة أو اللامركزية تعد بعض درجات التطوير المركزي أو الأساسي للعاملين أمراً ضرورياً لبناء فهم عام. وهذا لا يحتاج إلى مواجهة مع بنا الاحتياجات التي تعالج جهوداً أو نتائج برنامج معين. ومع هذا، في معظم الحالات، نجد أن التطوير في أثناء الخدمة يجب أن يعطى للعاملين من ذوي المسؤوليات المتشابهة، الأمر الذي من شأنه ضمان اكتساب فهم مشترك ومهارات مطلوبة للتنفيذ. وهذا صحيح بشكل خاص عندما تضم الخطة الإستراتيجية أنواعاً جديدة من جهود البرامج وسلوكياتها.

إن مراقبة تنفيذ الخطة يعد أمراً أساسياً لتحديد المشكلات في مرحلة مبكرة ولتوثيق التقدم وتطوير إطار للتقويم. والمراقبة تحدد مرحلة للطور الأخير من التجديد.

المرحلة الخامسة: تجديد الخطة:

تصمم الخطط الإستراتيجية لإيجاد شعور بالتوجه مدة طويلة نسبياً. وفي معظم الحالات، تظل الخطة الإستراتيجية ذات صلة بالموضوع على مدى الوقت. ويجب أن يكون معروفاً على كل حال أن الأوضاع تتغير وأتينا سنتعلم ونكتسب خبرة من خطط التنفيذ. ومن المهم أن نضع الوقت جانباً؛ لنتمكن من تقييم الخطة بدقة ونجدها ونعدلها، بحيث تعكس الفكرة والتعليم الجديدين. إن تقييم الخطة الإستراتيجية وتجديدها يجب أن يتم مرة واحدة كل سنة على الأقل. وخلال هذه العملية هناك مجموعة أسئلة يجب وضعها في الحسبان، ومنها:

- ما الأحوال التي تغيرت في البيئة الخارجية منذ أن قمنا بوضع الخطة الإستراتيجية.

- ما الأحوال التي تغيرت داخل تنظيمنا منذ أن قمنا بوضع الخطة الإستراتيجية؟

- هل الافتراضات التي وضعناها لا تزال قابلة للتطبيق؟

- هل بيان المهمة والأهداف الإستراتيجية ما زال يعبر عن رؤيتنا عن المدارس والأشياء التي نود عملها للوصول إلى تلك الرؤية؟

- هل تعلمنا أي شيء من جهودنا في التنفيذ؟ وهل يحتاج هذا الشيء إلى إجراء تعديلات في خططنا الإستراتيجية؟

وهذه الأسئلة من شأنها أن تساعدنا على تقرير ما إذا كانت أي تعديلات في الخطة الإستراتيجية تسير وفق النظام المحدد. وعند تنفيذ ذلك فقط يمكن مراجعة خطة التنفيذ.

الخلاصة:

إن تقويم الخطة الإستراتيجية وتجديدها يعطي الدليل على الطبيعة الديناميكية للتخطيط الإستراتيجي. فالخطة المكتوبة توصل التوجيه والفهم، غير أن أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي هو قيمته العملية إذ يتطلب التخطيط الإستراتيجي منا أن نعمل باستمرار على تفحص البيئة وأن ندرك التغيرات والأغراض منها وأن نوجد شعوراً بالتوجه والغرض، وأن ننظم طاقاتنا في حدود ذلك الغرض لتخطيط الواجبات والأنشطة، حتى نحقق أهدافنا. ونتيجة لذلك، نستطيع أن نتعلم من خبراتنا وأن نطور أنفسنا. والعيش مع التخطيط الإستراتيجي يعني تعلم العيش مع التغير. إنه تعلم المحافظة على الاستقرار والتوازن في عالم من التغير، كما أنه يعلمنا أن الناس يمكنهم أن يعملوا جنباً إلى جنب لصنع مستقبلهم.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية والقيادة

STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP

أداة التطوير التنظيمي:

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

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

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

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

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

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

1 - تطوير أنظمة معلومات صنع القرار.

2 - شعور عام بالتوجه.

3 - مشاركة المسؤولين.

4 - العلاقات بين الوحدات.

تطوير أنظمة معلومات صنع القرار:

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

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

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

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

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

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

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

شعور عام بالتوجه:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

مشاركة المسؤولين:

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

وإدراكاً لأهمية التخطيط الاستراتيجي ونطاقه، لابد من إشراك المجموعات ذات الرغبات المختلفة أو المسؤولين في هذه العملية، إن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي، تتمثل في إشراك هذه المجموعة في الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمسح البيئي. وهذه الخطوة من شأنها أن تزود المسؤولين بفهم عام للتغيرات التي تطرأ على المجتمع والمجتمع المحلي وفي المجتمع وفي داخل المدارس. إن بناء هذا الأساس من الفهم العام يمكن أن يتحقق بعدة طرق. من خلال حلقات البحث، والمطالعات، والمقالات الصحفية، وأشرطة الفيديو، والأفلام، والتلفاز، وما إلى ذلك.

وتزويد الناس ببيانات قبل الحصول على آرائهم وأفكارهم بشأن ما تستطيع أن تقوم به المدارس يمكن أن يؤدي إلى أجوبة ونتائج مختلفة.

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

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

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

العلاقة بين الوحدات:

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

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

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

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

شكل رقم (3-1)



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

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

أربع خطوات نحو التفوق التنظيمي:

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

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

شكل 2-3

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

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

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

القيادة: مطلب وفرصة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. القياديون الفعالون يتوجهون وفقاً للمستقبل والمعلومات، فهم:

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

- يسقطون معاني البيانات مقابل معرفة اتجاهات المستقبل.

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

- يشجعون ويساعدون ويوجهون جهود التخطيط التعاوني.

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

- يطورون البرامج النظامية التي تجسد أهداف الآخرين.

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

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

- يقدمون العون لتحديد وحل المشكلات المحتملة والحقيقية.

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

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

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

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

4 - القياديون الفعالون يعطون الأمل والتفاؤل للآخرين، فهم:

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

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

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

الملاحق

الملحق 1

التوجهات المحتملة لإعادة البناء التعليمي

PROBABLE DIRECTIONS FOR EDUCATIONAL RESTRUCTURING

إن التوجهات اللازمة لإعادة البناء والمبينة أدناه يجب أن تساعد على حفز التفكير في الطرق التي تستطيع بها المناطق التعليمية التي تتجارب مع التحديات التي توجه التعليم. ومستقبل المدارس - غالباً - سيتحدد بواسطة قياديين على المستوى المحلي. كما أن إبداع المعلمين ومديري المدارس ومديري التعليم وأعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء المجتمع المحلي ستحدد الرؤية والتوجه اللازمين للمدارس.

المجال	في مجتمع صناعي	في مجتمع معلومات
أهداف التعليم	مهارات أساسية	مهارات أقوى ذات مرتبة عليا
أهداف المعرفة	تدريب محدود	مهارات قابلة للتعميم
	الحق في المطالعة	الحق في التفوق
	أحادي الثقافة	التعليم الشامل
	التعليم بصفته مهارة للبقاء	
		تعلم ومعارف متعددة مع
		أكثر من لغة واحدة
الأهداف الفعالة	مهارات تنظيم كبيرة	مهارات المجموعات
	توجيه أسري - فردي قائم	الصفيرة المستقلة
	على التنظيم	المشاركين الملزمين
		توجيه مجموعات المساندة

المنهج	تعليم مهارات النظام البرامج القياسية الحاسب بصفته مهارة مهنية مستقلة	برامج تربط بين الأنظمة خيارات البرامج المتنوعة الحاسب بوصفه وسيلة تعليم في كل البرامج خيارات البرامج المتنوعة إعداد مهن متعددة تطوير مهارة مبكرة التعليم الحرفي / المهني جزء لا يتجزأ من الخبرة التعليمية للمجتمع
أنظمة النقل	تغيير النماذج الدستورية	تركيز اهتمام نظام المنطقة الفردي إدارة المكتب المركزي الإنتاج الفردي للمنطقة اتخاذ القرار المعزول من أعلى إلى أسفل تركيز مديري التعليم على تعليم المجموعات تغيير الأساليب
تغيير الأساليب	أساليب تعليمية تقليدية أنظمة قائمة على المعلم تعليم يتم بمساعدة الحاسب	أساليب تعليمية موسعة المساعدة بالتقنية تقنيات تتم بالحاسب -الكابل (CABLE)- تقنية شبكة الاتصال المعلم كمدير/خبير في مادته وميسط للمعلومات والمصادر المعلم كمطور ذاتي للإدراك
التوسع في الأدوار الحالية	المعلم بصفته خبيراً في مادته	المعلم بصفته فرداً مسؤولاً عن وضع المقاييس

المعلم كمدير تعليمي/ منهجي ومخطط المدير كفائد منهجي، مطور للعاملين ووسيط جوار وكمدير مصادر	المعلم كوسيلة لتوصيل الخدمات
المدير كمسؤول - وسيط المدير كشريك في وضع البرامج	المدير كوسيلة اتصال مع المكتب المركزي
مدير التعليم كمخطط يعمل حسب توجيهات المستقبل (مدير تفيير) مدير التعليم كفائد جماعة ومطور مصادر الطلاب كامتداد للمعلم والموظفين والطلاب الآخرين الهيئة المدرسية كمديرين لمؤسسات تجارية تعمل بملايين الدولارات هيئة تطوير برامج الحاسب الذين يتممون ويضبطون البرامج حسب الاحتياجات المحلية هيئة تدريب تعليمية متفرغون	مدير التعليم كفائد تعليمي الطلاب كفرد يتلقى المعرفة الهيئة المدرسية كامالين للمجتمع الأدوار الجديدة معدو كتاب المقررات والبرامج كموردين ومطوري مصادر مستشارو تدريب خارجيون قطاعات جديدة الإلمام بموضوع واحد مهم/ المعرفة والمهارات الخبرة بأهم المجالات
تطبيق المعرفة ، خبرة في عمليات ما بين الأنظمة وعمليات تعليم (تعليم كيفية التعلم)	

الإدارة المدرسية	إدارة البرامج، إدارة التغيير،
المحافظة على التقاليد	الحاسب وتوجيه الحدود
توجيه العادات	الخارجية للحاسب
التمويل التعليمي	
المقلاقية والمدي	تطوير الفرد (التعليم)
	تطوير اقتصادي
	(إيجاد رصيد بشري)
دعم محدود لخدمات الشباب	دعم متواصل للخدمات
	الكلية للسكن
التعليم كإنفاق	التعليم كاستثمار
ضرائب محلية	توسع متواصل للتمويل
مصادر رأس المال	الحكومي والتمويل المستهدف
	الدعم التجاري (قطاع الأعمال)
	المتواصل والرسوم المدفوعة
	من قبل المستفيدين وظائف
	وخدمات مرتبطة بالتعليم
	مخصصة لإنتاج دخل
المدارس كمؤسسات تعليمية	
وكمصادر محدودة للدخل	
توزيع الدعم المالي	المساواة في توزيع
	رأس المال بين المناطق
	تأكيد أكبر على الحوافز
	والتمويل المقرر للإنجاز
	الذي تقوم به المنطقة
	رواتب متدنية مع حوافز
رواتب غير متفاضلة	قائمة بنوائد العامل
خطة فردية لنوائد العامل	
المؤسسة التجارية كمستلك	المؤسسة التجارية
للمنتجات التعليمية	كشريك ومصدر تعلم
امتداد المجتمع	

شبكات الاتصال المفتوحة	التسلسل الهرمي الرسمي
خدمات تعليم مستمر وثابت	برامج محدودة الوقت
خيارات متعددة لتعليم المجتمع	أنظمة مركزية
المدرسة / البيت / المؤسسة	المدرسة كموقع تعليم فقط
التجارية كمواقع تعليم	
المدرسة كمركز للجماعة	المدرسة كمركز تعليم
لمختلف الأعمار والخدمات	
	المنطقة التعليمية:
المنطقة التعليمية: مؤسسة	حسب توجيهات الشباب
تعليمية لمدى الحياة	
	المدرسة كمؤسسة
المدرسة كمؤسسة تعليمية	تعليمية معزولة
لخدمة المجتمع	
ولي الأمر كمشارك	ولي الأمر كمستشار
ولي الأمر كمستهلك	ولي الأمر كمستهلك سلبي
إيجابي وكصانع قرارات	
الطالب، كجزء متكامل	الطالب كمستهلك سلبي
مع المدرسة والمجتمع	
وكنظير للمعلم	

المقرب

قائمة تدقيق بيانات المسح الخارجي

EXTERNAL SCANNING DATA CHECKLIST

وفيما يأتي قائمة مقترحة من البيانات الوطنية والحكومية التي يجب أن تكون ضمن المسح البيئي الخارجي. ونظراً لاختلاف أوضاع المؤسسات المحلية، فقد تكون بعض البيانات غير ذات صلة بالموضوع في حين أن هناك بيانات أخرى ينبغي إضافتها.

البيانات والاتجاهات الاقتصادية:

الهيكل الاقتصادي:

- مصادر الدخل الرئيس لكل قطاع اقتصادي.
- نمو المؤسسات التجارية الصغيرة والشركات الكبيرة.
- إنشاء مؤسسات تجارية كبيرة.
- إسقاطات النمو.
- النمو لكل قطاع: التصنيع، التعدين، التعمير، الخدمات الشخصية والتجارية، التجارة، المال، التأمين، العقار، الحكومة، النقل، المنافع العامة.
- مصادر الدخل الرئيسة لكل قطاع.
- مبيعات التجزئة.

- المؤسسات التجارية التي تمتلكها الأقليات أو النساء: اتجاهات وإسقاطات.

- تأثير الاستثمار والتجارة الخارجية.

العمالة:

- حجم القوى العاملة ونموها.

- إسقاطات نمو القوى العاملة.

- مشاركة القوى العاملة حسب السن والجنس، العنصر / العرق وإسقاطاته.

- التشغيل حسب حجم المؤسسة التجارية.

- الوظائف الوضيعة مقابل الوظائف الرفيعة، التصنيع مقابل العمل في الوظائف الصناعية: اتجاهات وإسقاطات.

- البطالة على أساس القطاع، الجنس، العنصر / العرق.

- النماذج المتواصلة للقوى العاملة.

- برامج تدريب للعمال.

- عمال غير متفرغين ومؤقتين.

الدخل:

- الدخل الشخصي للفرد.

- متوسط دخل البيت.

- متوسط دخل العائلة.

- أفراد وعوائل دون مستوى الفقر، على أساس السن والعنصر / العرق.

- إسقاطات الدخل ومستوى الفقر.
- الجهات أو الأفراد المستفيدون من المساعدات العامة.
- دخل الشراء الفعال.
- عوائد بالأجر على أساس قطاع التشغيل.
- الدخل على أساس السن والعنصر / العرق.
- البيانات والاتجاهات السكانية:

السكان:

- حجم السكان ومعدل النمو.
- إسقاطات الحجم مع النمو.
- الكثافة السكانية.
- التوزيع الجغرافي للسكان وانتشارهم وتحركهم.
- معدلات المواليد.
- الهجرة.

السن:

- إحصاء السكان على أساس السن والجنس.
- اتجاهات السكان على أساس السن والجنس.
- تعدد السكان على أساس السن والدخل.

العنصر / العرق:

- معدلات الحجم و النمو للأقليات من السكان.
- السن و الجنس للأقليات من السكان.

- إسقاطات التغيير في الأقليات من السكان.
- التوزيع الجغرافي للأقليات.
- الدخل و مستويات الفقر عند الأقليات.
- المستويات التعليمية عند الأقليات.
- تشغيل الأقليات.
- الأسر الفردية الأبوية بين الأقليات.
- اتجاهات السكان المنحدرين من أصل أجنبي.
- السكان الذين لا يتحدثون الإنجليزية.
- الأسر وأهل البيت:**
- عدد أفراد أهل البيت وإسقاطاتهم.
- حجم أهل البيت وإسقاطاتهم.
- عدد الأسر وإسقاطاتها.
- الأسر وإسقاطاتها.
- الوضع الاجتماعي للأفراد: اتجاهات وإسقاطات.
- الأسر الفردية - الأبوية وإسقاطاتها.
- معدل المواليد على أساس السن والعنصر / العرق.
- الوضع الاجتماعي على أساس العنصر / العرق.
- نموذج دور الجنس:**
- توزيع السكان من الذكور والإناث على أساس الجنس.
- مشاركة القوى العاملة من الإناث وإسقاطاتهم.

- مشاركة القوى العاملة من الإناث المتزوجات.
- عدد الإناث بين أهل البيت وإسقاطاتهم.
- عوائد الذكور والإناث ودخلهم.
- مستويات الفقر عند الإناث على أساس السن والعنصر والعرق.
- بيانات واتجاهات اجتماعية:

الصحة:

- معدل متوسط العمر المتوقع.
- معدل الوفيات عند الأطفال الرضع وأسبابها.
- معدل الوفيات وأسبابها.
- المواليد غير العاديين.
- المواليد عند الشباب المراهقين.
- المشكلات الصحية عند الشباب.
- الأمراض العقلية على أساس السن والعنصر /العرق.
- تعاطي المخدرات.
- إدمان شرب الكحول.
- الانتحار عند الشباب المراهقين.
- إساءة الأطفال.
- مشكلات التغذية.
- اللياقة البدنية عند الشباب.

الرعاية والرعاية:

- المستفيدون من الرعاية على أساس الحجم وإسقاطاتهم.
- المستفيدون من الرعاية على أساس الفئة والسن والعنصر / العرق.
- خدمات المساعدة للمستفيدين من الرعاية (مثل: التدريب، الرعاية اليومية، البرامج الإرشادية).

الإسكان:

- عدد الوحدات السكنية والإسقاطات.
- سن استحقاق السكن.
- المالك مقابل استئجار سكن.
- متوسط النسبة المئوية للدخل الذي يتفق على الأسرة.
- متوسط قيمة السكن.
- السكن الموسمي مقابل السكن على مدار العام.
- متوسط كلفة السكن مع الاتجاهات والإسقاطات.
- تسهيلات السكن المتوافرة (مثل: أجهزة التدفئة، توصيلات الصرف الصحي، الهاتف... إلخ).
- سكن متعدد العوائل.
- انشغال وشغل المساكن.
- التراخيص والمنح والقيمة المالية للمباني السكنية.

النقل:

- وفرة النقل العام واستخدامه.
- وسائل النقل إلى العمل وزمن الرحلة من العمل وإلى.

- تسجيل السيارات وملكيّتها.

الجريمة:

- تقارير معدلات الجريمة العنيفة وغير العنيفة واتجاهات المراهقين والأحداث.

- إسقاطات معدل الجريمة.

- معدلات أحكام السجن للمراهقين والأحداث على أساس الجنس والعنصر/العرق.

الحكومة:

- ميزانيات حكومة الولاية والمحلية: الدخل والمصروفات.

- عبء الضرائب على الأفراد وإسقاطاتها.

- عبء الضرائب على الشركات وإسقاطاتها.

- الدعم الفيدرالي (حكومة الدولة) للتعليم.

- الدعم الحكومي (حكومة الولاية) للتعليم.

- دعم الضرائب المحلية للتعليم.

بيانات واتجاهات التعليم.

- المستويات التعليمية للسكان.

- إسقاطات التحصيل العملي.

- معدلات الأمية.

- اتجاهات التسجيل في المدارس على أساس السن والجنس والعنصر/العرق.

- إسقاطات التسجيل في المدارس.
 - معدلات التسرب: اتجاهات وإسقاطات على أساس السن والجنس والعنصر / العرق.
 - إسقاطات كفاءة التعليم.
 - مستويات التحصيل: الاتجاهات على أساس السن والجنس والعنصر / العرق.
 - النسبة بين هيئة التدريس والطلاب.
 - كلفة الطالب.
 - استخدام التقنية.
 - عدد الأفراد العاملين في مجال التعليم وإسقاطات الحاجة إليهم.
 - المشاركة في التعليم بعد الثانوي: الاتجاهات والإسقاطات على أساس الجنس والعنصر / العرق.
- وهناك بيانات أخرى يمكن أن تكون مفيدة، إذ يعد الهدف الكلي هو تحديد القطاعات ذات العلاقة بأنظمة التعليم والتدريب.

الملحق جـ

تحليل النماذج؛ افتراضات التخطيط الوطني

PATTERN ANALYSIS: NATIONAL PLANNING ASSUMPTIONS

الاقتصادي:

- منافسة دولية أكبر.
- زيادة الملكية والاستثمار التجاري الأجنبي في الولايات المتحدة.
- حركة التجارة في عرض البحر (Offshore) للوظائف والأسواق والصناعات الأمريكية.
- متوسط النمو المنتج الوطني الإجمالي الأمريكية.
- النمو المعتدل في الإنتاجية الأمريكية.
- الدورات المستمرة الممكنة للركود.
- الظروف الاقتصادية المتغيرة في المناطق الجغرافية.
- النمو المتزايد للتعليم والتدريب على الصناعات الأمريكية الرئيسة.
- زيادة فجوة الدخل بين الأغنياء والفقراء في الولايات المتحدة.
- زيادة فقر الأطفال الذين يعيشون في أسر وحيدة العائل.
- بطء نمو القوى العاملة في أمريكا.
- الزيادة المستمرة للإناث في القوى العاملة.
- تزايد نسبة الأقليات في القوى العاملة الأمريكية.
- التنافس المتزايد على أموال الضرائب.
- الاستخدام المتزايد للإنسان الآلي في الأعمال الصناعية والمنزلية.
- المشكلات المتزايدة للعمال التي يحل محلها التقدم التقني.

السكاني والاجتماعي:

- بطء النمو السكاني في الولايات المتحدة.
- زيادة معدل الهجرة القانونية، وغير القانونية.
- التقدم المستمر في السن بين السكان الأمريكيين.
- تزايد نسبي أكبر للأقليات.
- زيادة عدد أفراد الأسرة وحيدة العائل.
- تزايد المساكن غير الأسرية.
- انخفاض عدد الأطفال في الأسر الأمريكية.
- زيادة الأسر وحيدة العائل.
- التغيرات المستمرة في القيم.

السياسي:

- زيادة الاهتمام بالقضايا الاقتصادية.
- زيادة تأثير المجموعات وحيدة القضية.
- زيادة تأثير جيل ((المستقبل الزاهر)) في السياسة الأمريكية.
- الاتجاه المستمر نحو لامركزية الحكومة على المستوى الرسمي والمحلي.
- زيادة تأثير المشرعين الحكوميين.

التعليمي:

- زيادة الاهتمام بالمحافظة على القوة العاملة؛ لتظل عند مستويات فنية عالية.

- الطلب على زيادة التعليم كماً وكيفاً.
- الطلب على إنتاجية تعليم أكبر.
- زيادة تعليم الأطفال في سن مبكرة.
- زيادة تعليم الكبار وتدريبهم.
- التوسع في نفقات التعليم، وخاصة تعليم الكبار.
- زيادة الطلب على الخيارات والبدائل المتعددة.
- نقص المدرسين الأكفاء.
- مستويات عليا من التحصيل التعليمي.
- الاهتمام المتزايد بشأن فجوة التحصيل عند الطلاب المحرومين من وسائل العيش.
- أنظمة الإدارة المتطورة في التعليم.
- التوسع في استخدام التقنية في التعليم والإدارة.

الملحق د

قائمة تدقيق المسح الداخلي

INTERNAL SCANNING DATA CHECKLIST

فيما يأتي قائمة مقترحة بالفئات والبيانات التي يجب إدخالها ضمن مسح قدرات بيئي داخلي أو تنظيمي. وكل البنود المدرجة قد تكون غير ذات علاقة بالموضوع، في حين أن بنوداً أخرى قد تحتاج إلى أن تضاف.

بيانات واتجاهات اقتصادية

التمويل المدرسي:

- الميزانية المدرسية حسب المصروفات: اتجاهات وإسقاطات.
- دعم الضرائب العامة: المحلية، الحكومية، الفيدرالية مع الاتجاهات والإسقاطات.
- مبالغ المشاريع الخاصة: اتجاهات وإسقاطات.
- مصادر أخرى للدخل.

بيانات واتجاهات اجتماعية/سكانية

الطلاب:

- التحاق «كي - 12» (K-12): اتجاهات وإسقاطات.
- الالتحاق على أساس الصف الدراسي والعنصر.
- الالتحاق في برامج التعليم للمعوقين.

- الالتحاق في برامج مدرسية بديلة على أساس السن، العنصر/العرق.
- التسجيل لتعليم الكبار على أساس البرامج والإسقاطات.
- تحرك التلميذ ضمن المنطقة التعليمية وخارجها.
- نماذج من حضور التلاميذ ومواظبتهم على أساس السن، الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.
- عدم الترفيع على أساس السن، الجنس، العنصر/العرق.
- حالات الطرد، التعليق، الإبعاد على أساس السبب، السن، الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.
- تخريب الممتلكات العامة والحوادث العرضية.
- المصادر البشرية (هيئة التدريس والعاملين):
- صفات الموظفين على أساس أدوارهم.
- استحقاق الهيئة التدريسية والعاملين للتقاعد على أساس الدور، الجنس، العنصر/العرق.
- أنشطة تطوير الهيئة التدريسية والعاملين على أساس الدور والمشاركة.
- أخلاقيات الهيئة التدريسية والعاملين على أساس الدور.
- تقييد الهيئة التدريسية والعاملين على أساس الدور.
- خدمات الأفراد:
- عمال الملاحظة والخدمات.
- خدمات التوجيه والإرشاد والاستفادة منها.
- الخدمات النفسية والاستفادة منها.

- الخدمات الاجتماعية والاستفادة منها.

احتياجات الطلاب:

- الطلاب الذين تحصل أسرهم على معونات من برنامج (أيه أف دي

سي، AFDC) وتعني (أسر بعدد من الأطفال يعولونهم)، بالإضافة إلى الاتجاهات.

- الطلاب المستحقون لوجبات غداء مجانية أو مخفضة.

- طلاب من أسر وحيدة العائل.

- طلاب من أسر تتحدث اللغة الإنجليزية، أو تستخدمها على مستوى محدود.

- الطلاب المعوقون حسب الفئة.

- الطلاب الموهوبون على أساس البرنامج والسن والجنس والعنصر/العرق.

- المراهقون من أولياء الأمور والخدمات المتوافرة (أي أولياء الأمور من الطلاب الصغار الذين تزوجوا وأنجبوا وهم في سن المراهقة).

بيانات واتجاهات تعليمية

التحصيل:

- نتائج الاختبارات على أساس المدرسة.

- نتائج الاختبارات على أساس السن، الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.

- المنح الدراسية، الاهتمام الخاص، المكافآت.

- المشاركة بعد الثانية على أساس الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.

المنهج:

- فرص للدراسة الابتدائية والاتجاهات.
- فرص للدراسة المتوسطة والعليا والاتجاهات.
- فرص للدراسة الثانوية والاتجاهات.
- فرص للتعليم الخاص والاتجاهات.
- برامج بديلة أو جذابة والاتجاهات.
- دراسات ومراجعة المناهج.
- فرص التعليم المهني والاتجاهات.
- فرص لتعليم الأطفال في سن مبكرة والاتجاهات.
- المكتبات المدرسية ومراكز المصادر.
- برنامج المجتمع و المصادر.

التنظيم والإدارة:

- دور هيئة التعليم وتركيبتها.
- التنظيم الإداري.
- المنطقة التعليمية أو هيكل المبنى.
- عمليات التخطيط في التشغيل.
- أنشطة الإشراف والمراقبة.

خدمات المساندة:

- خدمات المباني على أساس احتياجات الطلاب واتجاهاتهم.
- برامج المباني.

- مدد إغلاق المدارس.
- صيانة المدارس والمحافظة على وضعها.
- برامج الاقتصاد في استهلاك الطاقة.
- خدمات نقل الطلاب.
- خدمات التغذية.
- المشتريات المركزية.
- المواد، اللوازم، الكتيبات.
- الحصول على التجهيزات والحاجة إليها.

بيانات التقنية واتجاهاتها

خطط التقنية:

- تقدير الاحتياجات لاستخدامات التقنية.
- أهداف خطط التقنية.
- الجهود الحالية في استخدام التقنية.
- مشكلات استخدام التقنية.
- الاحتياجات المستمرة والمستقبلية.
- بيانات واتجاهات سياسية وأخرى خاصة بالعلاقات العامة للشؤون
العملالية والقانونية والتشريعية.
- علاقات واتجاهات الاتحادات العمالية.
- قضايا وهموم قانونية.
- قضايا تشريعية (محلية، حكومية، فيدرالية) تؤثر على المنطقة
التعليمية.

علاقات المنطقة التعليمية:

- علاقات وبرامج أولياء الأمور والمدرسة.
- علاقات وبرامج المدرسة والمجتمع.
- علاقات وبرامج المدرسة والمؤسسات التجارية.
- علاقات وبرامج المؤسسات التعليمية بعد الثانوية.
- علاقات وبرامج وسائل الإعلام.

الحكومة:

- علاقة الهيئة الإدارية والمجتمع.
- المجموعات الإرشادية في المدارس والمناطق التعليمية.

الملحق هـ

مثال من تحليل البيانات

EXAMPLE OF DATA ANALYSIS

نموذج المعلومات	البيان	المراقبة البيئية
البيانات الخام	بيانات عديدة وتصويرية . بيانات من تقارير إحصاء السكان . بيانات معانية.	بيانات إحصائية تشير إلى وجود مشاركة أكبر من القوى العاملة بواسطة أمهات أطفال صغار السن.
تقارير بحثية	دراسات عن برنامج هيدستارت (HEADSTART) وبرامج أخرى لتعليم الأطفال في سن مبكرة.	تقرير عن دراسات جرت بشأن قيمة تعليم الأطفال المحرومين .
اتجاهات وإسقاطات	بيانات عن وقائع اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو تقنية التي يمكن قياسها بمرور الوقت .	مشاركة القوى العاملة بواسطة أمهات لأطفال قبل سن المدرسة ، مع تزايد هذه المشاركة . وهذا الاتجاه سيستمر على مدى هذا العقد . زيادة الطلب على برامج الرعاية اليومية للأطفال وخاصة البرامج التنموية . استمرار الطلاب المحرومين في التحصيل عند مستوى متدن .

تطوير التصور	من المرجح أن يكون ناتج قرار هو توفير تعليم للأطفال في سن مبكرة أو التوسع فيه .	تجاوب إيجابي، برنامج تاجح قد يكون ذاتي المساعدة .
نقاط القرار	تقويم تصورات محتملة ومناقشة الإجابات البديلة	تجاوب غير كاف يمكن أن يتوقف بعد مدة من الزمن .
أفراضات	بيانات الاتجاهات والإسقاطات المقبولة على أنها ذات احتمال كبير والمفروض أنها فخرية لمهمة التخطيط .	تجاوب إيجابي، تخطيط برامج وقدرات العاملين غير كاف .
مضامين	بيانات بما تعنيه الاتجاهات .	عرض أو برنامج محدود للتطوير .
قضايا	صياغة المضامين على شكل أسئلة للتتظيم .	قدرة تنظيمية قبل توسع رئيسي .
قضايا حرجة	أكثر الاهتمامات حسماً للتتظيم .	هل هناك حاجة حقيقية ودعم لمثل هذه الخدمات ؟

قائمة مراجع الكتاب

NOTES

1. JOHN NAISBITT. SPEECH TO THE CALIFORNIA ASSOCIATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS. NOVEMBER 1983.
2. FUTURES RESEARCH DIVISION. SECURITY PACIFIC BANK AS REPORTED BY THE UNITED WAY OF AMERICA IN WHAT LIES AHEAD-A MID-DECADE VIEW: AN ENVIRONMENTAL SCAN REPORT (ALEXANDRIA. VA.: UNITED WAY OF AMERICA. 1985). 27.
3. MARC URI PORAT. THE INFORMATION ECONOMY: DEFINITION AND MEASUREMENT (WASHINGTON. D.C.: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1977).
4. U.S. DEPARTMENT OF LABOR AS REPORTED IN CHANGING CHANNELS: A GUIDE TO FUNCTIONAL LITERACY FOR THE AUTOMATED WORKPLACE ED. NANCY FAIRES CONKLIN AND STEPHEN REDER (PORTLAND: NORTHWEST REGIONAL EDUCATIONAL LABORATORY. 1985). 3.
5. PAUL KSTRASSMANN. INFORMATION PAYOFF: THE TRANSFORMATION OF WORK IN THE ELECTRONIC AGE (NEW YORK: THE FREE PRESS. 1985). 197198-.

6. OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT. UNITED STATES CONGRESS. AUTOMATION AND THE WORKPLACE. SELECTED LABOR, EDUCATION AND TRAINING ISSUES (WASHINGTON, D.C.: OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT, 1983), 13.
7. IBID.. 1415-.
8. BRYNA SHORE FRASER. (RE) TRAINING ADULTS FOR NEW OFFICE AND BUSINESS TECHNOLOGIES (KNOXVILLE: OFFICE FOR RESEARCH IN HIGH TECHNOLOGY EDUCATION, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, 1984), 9.
9. STRASSMANN. INFORMATION PAYOFF 199.
10. DAVID PEARCE SNYDER. "DEMOGRAPHIC, ECONOMIC AND SOCIAL TRENDS AND DEVELOPMENTS THAT WILL SHAPE THE ORGANIZATIONAL OPERATING ENVIRONMENT DURING THE 1980S" (UNPUBLISHED PAPER).
11. ROBERT R. CARKHUFF. HUMAN PROCESSING AND HUMAN PRODUCTIVITY (AMHERST: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PRESS, 1986), 143.
12. NATIONAL RESEARCH COUNCIL OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES. OUTLOOK FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY: THE NEXT FIVE YEARS (SAN FRANCISCO: W. H. FREE-MAN AND COMPANY, 1982), 1.
13. IBID.. 3.
14. UNIVERSITY OF MICHIGAN. CENTER FOR HUMAN GROWTH AND DEVELOPMENT, 1984.

15. UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD-A MID-DECADE VIEW: AN ENVIRONMENTAL SCAN REPORT (ALEXANDRIA, VA.: UNITED WAY OF AMERICA, 1985). 24.
16. IBID.. 24.
17. MARK TUCKER. A NATION PREPARED: TEACHERS FOR THE 21ST CENTURY (CARNEGIE FORUM ON EDUCATION AND THE ECONOMY. TASK FORCE ON TEACHING AS A PROFESSION. MAY 1986).
18. UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD. 26.
19. U.S. BUREAU OF THE CENSUS (WASHINGTON D.C.: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 1980).
20. UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD. 3435-.
21. IBID.. 34.
22. IBID.
23. IBID.
24. IBID.. 3435-.
25. HAROLD HODGKINSON. ALL IN ONE SYSTEM: DEMOGRAPHICS OF EDUCATION KINDERGARTEN THROUGH GRADUATE SCHOOL (WASHINGTON, D.C.: INSTITUTE FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP, JUNE 1985). 13.
26. DAVID PEARCE SNYDER. "DEMOGRAPHIC, ECONOMIC AND SOCIAL TRENDS."
27. "THE PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC ARE

CHANGING: HERE THEY COME, READY OR NOT.”
EDUCATION WEEK, 14 MAY 4986, 16.

28. IBID.

29. HAROLD HODGKINSON, ALL IN ONE SYSTEM, 16.

30. EDUCATION WEEK, "PATTERNS IN OUR SOCIAL
FABRIC."

31. IBID., 18.

32. IBID., 16.

33. EDUCATION COMMISSION OF THE STATES,
RECONNECTING YOUTH: THE NEXT STAGE OF
REFORM (DENVER: EDUCATION COMMISSION OF
THE STATES, OCTOBER 1985).

34. EDUCATION WEEK, "PATTERNS IN OUR SOCIAL
FABRIC." 22.

35. IBID., 24.

36. IBID., 22.

37. LENORE WERTZMAN, DIVORCE REVOLUTION: THE
UNINTENDED CONSEQUENCES FOR WOMEN AND
CHILDREN (NEW YORK: MACMILLAN, 1985).

38. HAROLD HODGKINSON, ALL IN ONE SYSTEM, 3.

39. EDUCATION WEEK, "PATTERNS IN OUR SOCIAL
FABRIC." 22.

40. IBID.

41. IBID.

42. U.S. BUREAU OF THE CENSUS, SOCIAL INDICATORS
III (WASHINGTON, D.C.: U.S. DEPARTMENT OF
COMMERCE, 1980).

43. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 25.
44. ANDREW STEIN. "CHILDREN OF POVERTY": CRISIS IN NEW YORK. NEW YORK TIMES MAGAZINE. 8 JUNE 1986.
45. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 27.
46. U.S. BUREAU OF THE CENSUS AS REPORTED IN EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 27.
47. DAVID WEIKART ET AL., CHANGED LIVES (YPSILANTI, MICH.: HIGH/SCOPE EDUCATIONAL RESEARCH FOUNDATION, 1984).
48. KARL L. ALEXANDER AND AARON M. PALLAS. AN EVALUATION OF THE "NEW BASICS" (BALTIMORE: CENTER FOR SOCIAL ORGANIZATION OF SCHOOLS, THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, 1983).
49. EDWARD L. MCDILL, GARY NATRIELLO, AND AARON M. PAILAS. RAISING STANDARDS AND RETAINING STUDENTS: THE IMPACT OF THE REFORM RECOMMENDATIONS ON POTENTIAL DROPOUTS (BALTIMORE: CENTER FOR SOCIAL ORGANIZATION OF SCHOOLS, THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, 1985).
50. THOMAS J. PETERS AND ROBERT H. WATERMAN, JR., IN SEARCH OF EXCELLENCE (CAMBRIDGE: HARPER AND ROW, 1982), 318325-.

-
51. ROSABETH KANTER. THE CHANGE MASTERS (NEW YORK: SIMON AND SCHUSTER. 1983), 2830-.
 52. PETERS AND WATERMAN. IN SEARCH OF EXCELLENCE.
 53. JAMES MURPHY AND PHILLIP HALLINGER. "THE SUPERINTENDENT AS INSTRUCTIONAL LEADER: FINDINGS FROM EFFECTIVE SCHOOL DISTRICTS" (PAPER PRESENTED AT AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION MEETING. SAN FRANCISCO. APRIL 1986).
 54. JAMES MACGREGOR BURNS. LEADERSHIP (NEW YORK: HARPER AND ROW. 1978).
 55. FRAMEWORK DEVELOPED BY SHIRLEY D. MCCUNE. EXAMPLES OF CHARACTERISTICS FROM INFORMAL PAPER DEVELOPED BY HAROLD HODGKINSON.

المراجع العامة

BIBLIOGRAPHY

ALBERT, KENNETH. ED. THE STRATEGIC MANAGEMENT HANDBOOK. NEW YORK: MCGRAW-HILL. 1983.

ARTHUR ANDERSEN & COMPANY. "GUIDE TO PUBLIC SECTOR STRATEGIC PLANNING." CHICAGO-WORLD HEADQUARTERS. 69 W. WASHINGTON. CHICAGO. IL 60602.

BRANDT, STEVEN. STRATEGIC PLANNING IN EMERGING COMPANIES. READING, PA.: ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY. 1984

BUHLER-MIKO, MARINA. A TRUSTEE'S GUIDE TO STRATEGIC PLANNING. HIGHER EDUCATION STRATEGIC PLANNING INSTITUTE. ONE DUPONT CIRCLE. WASHINGTON, DC 20036. 1985.

COOPER, HARRY. STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION: A GUIDE FOR POLICYMAKERS. ALEXANDRIA, VA.: NATIONAL ASSOCIATION OF STATE BOARDS OF EDUCATION. 1985.

COPE, ROBERT. "A CONTEXTUAL MODEL TO ENCOMPASS THE STRATEGIC PLANNING CONCEPT: INTRODUCING A NEWER PARADIGM." PLANNING FOR HIGHER EDUCATION 13. 3 (SPRING 1985), 1320.

COPE, ROBERT. STRATEGIC POLICY PLANNING. LITTLETON, COB.: IRELAND EDUCATIONAL CORPORATION. 1978.

GROFF, WARREN. "STRATEGIC PLANNING FOR THE 'THIRD WAVE'." PAPER PRESENTED AT A FUTURISTS INTERNATIONAL MEETING. WASHINGTON D.C. SPRING 1983. (ERIC #ED 233 651).

LILLY, EDWARD. "BOARDS OF EDUCATION AND SYSTEM-WIDE STRATEGIC PLANNING." ERIC #248613.

MASUDA, YONEJI. THE INFORMATION SOCIETY AS POST-INDUSTRIAL SOCIETY. TOKYO, JAPAN: SOCIETY FOR THE INFORMATION SOCIETY, 1980.

MCCUNE, SHIRLEY D., ET AL. "STRATEGIC PLANNING." LEARNING TRENDS 1, 7 (FEBRUARY 1984)

MORRISON, JAMES. "FUTURES RESEARCH AND STRATEGIC PLANNING PROCESS: IMPLICATIONS FOR LONG RANGE PLANNING." ERIC # 245 587.

PAINE, FRANK, AND CARL ANDERSON. STRATEGIC MANAGEMENT. NEW YORK: CBS COLLEGE PUBLISHING, 1983.

PERELMAN, LEWISJ. "THE VALUE OF BUSINESS INTELLIGENCE." STRATEGIC PERFORMANCE SERVICES, P.O. BOX 5500, MCLEAN, VA 22103, 1982.

PHI DELTA KAPPA COMMISSION ON SCHOOLING FOR THE 21ST CENTURY. HANDBOOK FOR CONDUCTING FUTURE STUDIES IN EDUCATION. BLOOMINGTON, IND.: PHI DELTA KAPPA, 1984.

PFEIFFER, J. WILLIAM, LEONARD D. GOODSTEIN, AND TIMOTHY M. NOLAN. UNDERSTANDING APPLIED STRATEGIC PLANNING: A MANAGER'S GUIDE. UNIVERSITY ASSOCIATES, INC., 8517 PRODUCTION AVE., SAN DIEGO, CA 92121, 1985.

PUBLIC TECHNOLOGY, INC. ALLIANCES FOR STRATEGIC ACTION. WASHINGTON D.C.: PUBLIC TECHNOLOGY, INC., 1983.

ROTHSCHILD, WILLIAM. PUTTING IT ALL TOGETHER: A GUIDE TO STRATEGIC THINKING. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATES, 1976.

STEINER, GEORGE A. "STRATEGIC MANAGERIAL PLANNING." GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT, UCLA.

STEINER, GEORGE A. STRATEGIC PLANNING: WHAT EVERY MANAGER MUST KNOW. NEW YORK: THE FREE PRESS, 1979.

TREGOE, BENJAMIN B., AND JOHN W. ZIMMERMAN TOP MANAGEMENT STRATEGY. NEW YORK: SIMON & SCHUSTER, INC., 1980.

UNITED WAY OF AMERICA. STRATEGIC MANAGEMENT AND UNITED WAY-A GUIDELINE SERIES. STRATEGIC PLANNING DIVISION, 701 NORTH FAIRFAX ST., ALEXANDRIA, VA 223141985 .2045-. BOOKLETS IN THE SERIES INCLUDE:

1. STRATEGIC MANAGEMENT AND UNITED WAY. AN OVERVIEW OF THE STRATEGIC PROCESS, INCLUDING PROCESS STEPS, BENEFITS, COSTS, AND HOW TO GET STARTED.
2. ENVIRONMENTAL ANALYSIS. HOW TO DO ENVIRONMENTAL ANALYSIS. DISCUSSES USE OF ENVIRONMENTAL SCANNING, ENVIRONMENTAL MONITORING, AND SCENARIO DEVELOPMENT TO DEFINE EXTERNAL THREATS TO AND OPPORTUNITIES FOR THE ORGANIZATION.
3. ORGANIZATIONAL ASSESSMENT. HOW TO ASSESS THE ORGANIZATION'S INTERNAL STRENGTHS AND WEAKNESSES AND ITS COMPETITIVE POSITION BY LOOKING AT BOTH RESOURCES AND OPERATIONS. REVIEWS METHODS FOR ORGANIZATIONAL ASSESSMENT, INCLUDING COMPARATIVE ANALYSIS, ANALYSIS OF PERFORMANCE HISTORY, SELF-ASSESSMENT, SURVEYS, INTERVIEWS, AND FOCUS GROUPS.
4. STRATEGIC DIRECTION. HOW TO USE DATA FROM

- ENVIRONMENTAL ANALYSIS AND ORGANIZATIONAL ASSESSMENT TO REVIEW THE MISSION, SET OBJECTIVES, AND IDENTIFY STRATEGIC ISSUES CRITICAL TO THE ORGANIZATION.
5. STRATEGIC PLAN. HOW TO DOCUMENT SPECIFIC COURSES OF ACTION AND DEFINE HOW THE ORGANIZATION IS GOING TO FULFILL ITS MISSION AND OBJECTIVES IN DEALING WITH CRITICAL ISSUES.
 6. IMPLEMENTATION. HOW TO ORGANIZE AND MOTIVATE PEOPLE TO CARRY OUT A STRATEGIC PLAN.
 7. PERFORMANCE EVALUATION. HOW TO COMPARE ACTUAL RESULTS WITH ANTICIPATED OR DESIRED RESULTS OF THE STRATEGIC PROCESS. HOW TO KEEP IMPLEMENTATION ON TARGET BY ADJUSTING STRATEGIES, RESOURCES, AND TIMING.
 8. CASE STUDIES. THIS VOLUME WILL FOLLOW PUBLICATION OF BOOKLETS 17- AND WILL REVIEW THE EXPERIENCES OF PILOT UNITED WAYS IN USING THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS.

UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD- A MID-DECADE VIEW: AN ENVIRONMENTAL SCAN REPORT. ALEXANDRIA, VA.: UNITED WAY OF AMERICA. 1985.

VAILL, PETER. "STRATEGIC PLANNING FOR MANAGERS". NATIONAL TRAINING LAB MANAGERS' HANDBOOK.