

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية

أ.د/فتحي عبد الرسول محمد د/ فتحي أحمد عبد الحليم أ/حنان فاروق محمد سالم

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية

إعداد

أ . د/فتحي عبد الرسول محمد د / فتحي أحمد عبد الحليم

أ / حنان فاروق محمد سالم

المستخلص:

وتهدف هذه المقالة إلي التعرف علي المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير إدارة المدرسة الابتدائية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي : وجود قيادة فعالة للمدرسة الابتدائية ، توافر الرغبة في التخطيط الاستراتيجي ، توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ، تهيئة المدرسة الابتدائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإحداث التغيير، وتتم هذه التهيئة من خلال : التهيئة المعنوية السلوكية و التهيئة الإدارية ، مشاركة فعالة من أعضاء المدرسة الابتدائية والأطراف المعنية ، توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات ، إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة الابتدائية، ا لإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي ، العناصر البشرية وتتمثل في الإدارة المدرسية المبدعة لإنجاح بيئة التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وتوافر هذه الإدارة داخل المدرسة تتيح لدي لأعضائها المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات الإبداعية لديهم وحفزهم علي التجريب وعدم الخوف من الفشل كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة علي البيئة الخارجية للاستفادة منها ، العناصر المادية وتتمثل في نظم الاتصال والمعلومات وتوفير الموارد المالية ونظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة ، العناصر المعنوية و تتمثل في تهيئة الأفراد وتحفيزهم لطلاق القدرات الإبداعية لديهم ويتوقف نجاح هذه البيئة علي قيام الإدارة المدرسية المبدعة لتوفير العديد من المحددات والتي منها المناخ المدرسي الداعم للإبداع وتمكين العاملين والتحفيز واتخاذ القرارات المشتركة .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط الاستراتيجي - إدارة المدرسة الابتدائية

Requirements of Application the strategical planning for Development the primary school administration Concoction

Professor Dr :Fathy Abd Rasool Mohamed . Dr: Fathy Ahmed Abd ElHaleem.
Mrs. .Hanan Farouk Mohamed.

Summury:

This essay aims to acquainting on requirements that must be saved for application of strategical planning for the sake of development of primary school Administration the requirements contain the following :

Existence of an active leadership for primary school, affluence the desire in the strategical planning, preamble the primary school for application the strategical planning and event the change , this preamble will be completed during in corporeal , moral and administrational preamble from the members of school and concerned parts . Abundance a good database and in formation Derivation a unit for strategical planning inside the primary school . previous preparation for strategical planning" planning for planning ".Human elements are the Administration the success of strategical planning environment and saving this school Administration inside school give its members the chance for more in dependendence that enable then from shooting the creative abilities for them and this make them for motivation on training , and non fearing of failure .As it increase from the chances of tethering school on the outside environment to get benefits. These react in the communication systems ,data and saving the material sources, work systems, technique which is important for achieving the works insides schools moral or non material elements act in preparation of individuals and motivate them for shooting and creative abilities . the success of this environment depends on the creative school Administration for saving many of specifications that conclude the scholastic climate which support for creation and enable the workers ,in addition to motivation of taking decision which are participated.

مقدمة :

أن الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية تعاني من عدداً من أوجه القصور والمشكلات تأتي في مقدمتها مشكلة عدم مسايرة هذه الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة وتركز في معظم عملها على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام الكافي بالجوانب الفنية ولعل من أهم أسباب هذه المشكلة ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس ومعاونيهم بمد لا يمكنهم من القيام بمهام ومسئوليات وظائفهم القيادية علي المستوى المطلوب.

وأن الحاجة ماسة للتحويل من الأنماط التقليدية للإدارة المدرسية الراهنة إلي أنماط جديدة تتميز بالقدرة القيادية والإبداعية لتفعيل أداء إدارة المدرسة بما يتلاءم ومتطلبات الإصلاح التربوي المنشود في مجتمع ما بعد الحداثة أو مجتمع المعرفة ذات التغير المتسارع ، ومن ثم فمن الضروري تغير الفكر الإداري التربوي والقيام بعملية مراجعة جذرية للعديد من الممارسات والإجراءات الإدارية المعتمدة حالياً في نظام التعليم في مصر واعتماد قاعدة مفادها " إن الإدارة المدرسية هي علم متخصص له أصول ونظريات وقواعد لا يعرفها ولا يتقنها ولا يستطيع توظيفها في العمل الإداري إلا من تم تأهيله تأهيلاً علمياً في تخصص الإدارة المدرسية .

وأن التطوير وإدارته والتخطيط له أصبح اليوم عنصراً أساسياً في الإدارة المدرسية الفعالة ، وهي سمة المدير العصري الناجح ، فالمدير الذي لا يدرج التطوير ضمن إستراتيجية التطوير التي اعتمدها في مدرسته ، لا يمكن أن يصل بمدرسته إلى التميز والتفوق (١) .

وإن كل عمل مهما كان ناجحاً لا يمكن أن يستمر على وضعه إلى ما لا نهاية ، فكل شيء يتطور ، والعمل الإداري يخضع أكثر من غيره إلى ما يسمى التطوير الإداري ، ؛ ليلائم طبيعة العصر ومواكبة المستجدات ، ويعد تطوير الإدارة المدرسية من أهم عمليات التطوير الإداري ؛ وذلك لتلبية حاجات المجتمع المتغيرة باستمرار ، لأن كل تطوير في التعليم قوامه تطوير إدارته ، فمتطلبات التعليم زادت وكبر حجمها

وتضخمت وظيفتها مما يستلزم إدارة مدرسية فاعلة تخطط لإحداث التطوير ولا تنتظر حدوثه.

إن التغلب على الروتين القائل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدرسة في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة ومنها المدرسة ولم يمنحها ما تهدف إليه من تخريج جيل واع بمن حوله، مدرك بما عليه من مسؤوليات، يستطيع مواجهة العولمة والاستفادة من فرصها بما يمنحه القدرة على التميز والتفوق والعطاء، يحتم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدرّوس والمخطط له، ولهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب (٢) .

وقد أكدت العديد من الدراسات علي احتياج إدارة المدرسة الابتدائية للتخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة إستراتيجية للمدرسة واضحة ومرنة وقابلة للتطبيق ، ومن أهم نتائج هذه الدراسات، "دراسة منيرة حمد عبد الله الظريف ٢٠١١م، (٣) ، التي توصلت إلى مجموعة من النتائج تمحورت حول افتقار الإدارة المدرسية لمهارة التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة إستراتيجية للمدرسة واضحة ومرنة وقابلة للتطبيق .

ومن ثم أصبح تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم عامة والتعليم الابتدائي خاصة ضرورة ملحة في تطوير منظومة التعليم ككل ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الحديثة في مجال العمل المدرسي والإدارة المدرسية الابتدائية .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الإداري المدرسي الذي يستند إلى أهداف واضحة، ومحددة وواقعية، وموضوعية، عاملاً هاماً في نجاح الإدارة المدرسية وفي تحقيق أهدافها التي هي جزء من أهداف الإدارة التعليمية .

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية :

وتتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بعض المتطلبات التي يقود عدم توافرها إلى فشل التطبيق ومن أبرزها :

١ - وجود قيادة فعالة للمدرسة الابتدائية :

إن السر في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في أي مدرسة هو وجود رجال من صناع القرار والقيادات مهتمون وملتزمون ، يتولون الاضطلاع بمهمة مساندة العملية والدفاع عنها ، ولابد أن يكونوا مؤمنين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وجدواه وملتزمين بما ينتج عنه من تغيرات ليسوا مرتبطين بحلول سابقة ، ولديهم قناعة في أن متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي سوف تقدم حلولاً موفقة ، ومستعدون لتقلّي أية مفاجئات ، ينبغي أن تتبني قيادة المدرسة الخطة الإستراتيجية وتدعم تنفيذها ومتابعتها ، ومن ثم تستخدمها كأساس دائم لصنع واتخاذ القرارات كافة (٤) .

٢ - توافر الرغبة في التخطيط الاستراتيجي :

لا يمكن أن ينجح التخطيط الاستراتيجي دون أن يكون أفراد المدرسة راغبون في نجاحه ، وينشدون البقاء لمدرستهم ، ويتطلعون لتطويرها ، حيث يتولد عن ذلك الرغبة الحماس والعزيمة والتصميم علي الفعل والانجاز ، وذلك هي الوسيلة المثلي لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية المدرسة ، ولتوافر الرغبة في نجاح التخطيط الاستراتيجي ، فثمة شرط ضروري يجب أن يسبق ذلك ألا وهو توافر الوعي بضرورة التخطيط الاستراتيجي وفوائده ، ففي ضوء ما يمكن أن يتكون في ذهن الفرد من وعي بمعدل استفادته ، فإنه يمكن أن يتكون لديه اتجاه إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي وينمو هذا الاتجاه تدريجياً .

٣ - توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي :

ويرتبط ذلك بمدى توفر الإمكانيات ، والطاقات المختلفة سواء المادية أم بشرية ، أم تنظيمية ، والتي لا بد من توافرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكراً ، وتصميماً وممارسة وتطبيقاً (٥) .

٤ - تهيئة المدرسة الابتدائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإحداث التغيير :

وتتم هذه التهيئة من خلال :

* التهيئة المعنوية السلوكية *

- تعميق اقتناع أعضاء المدرسة بعامية ، وأعضاء الإدارة والقيادات والمديرين بخاصة، بأهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي .

- التأكد من انتماء أعضاء المدرسة ، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق ، وإقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصصلحة المدرسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مالية ومادية ومعنوية ، فردية أو جماعية ، عاجلة أو آجلة .

- تنمية إيمان أعضاء المدرسة بأهمية المركز المتميز للمدرسة ، وتقوية الدافع لديهم للحرص علي تحقيق استقرار المدرسة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها .

- التأكد من توفر مستوي من رضا أعضاء المدرسة عن التغيير المنشود .

* التهيئة الإدارية *

- التعرف علي المهارات والقدرات الحقيقية لدي أعضاء المدرسة ، والتأكد من ملاءمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط الاستراتيجي .

- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة ، وتوزيعها علي أعضاء المدرسة والأطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها .

- وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء المدرسة للمشاركة في ممارسات التخطيط الاستراتيجي ، والتأكد من دقة البرنامج واعتماده .

* التهيئة الفنية المهنية *

- مراجعة الرصيد السابق للمدرسة في ممارسة التخطيط بعامية ، والتخطيط الاستراتيجي بخاصة ، وتحليل وتحديد الدروس المستفادة منها .

- تنمية منهج التخطيط الاستراتيجي لدي أعضاء المدرسة .

- التعرف علي الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

- التعرف علي حقيقة الموقف الحالي للمدرسة وإدراك وضعها الحقيقي في ضوء تطورها التاريخي ، وما يتوافر لديها من إمكانات موارد وما بها من نقاط قوة نقاط ضعف .

- توصيف مستوي الانتفاع الحقيقي بإمكانات المدرسة ومواردها المادية والفنية ،
وتحديد مدي ملاءمتها وكفايتها (٦) .

٥- مشاركة فعالة من أعضاء المدرسة الابتدائية والأطراف المعنية :

وتعتبر المشاركة من الأهمية بمكان في مجال التخطيط بعامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة ، حيث إنه مرتبط بعمليات صنع واتخاذ قرارات ليس فقط فيما يتعلق بالحاضر وما يتضمنه من أحداث ووقائع . ولكن أيضا بالمستقبل وما يمكن أن يحدث فيه من اتجاهات ، كما أنه مرتبط بالحاضر ومستقبل مؤسسات وأفراد سواء كانوا منفذين أو مستفيدين ، وكل منهم له بيئته الداخلية والخارجية بعناصرها المتعددة ، والتي تؤثر فيه حتما ، لذلك كان من الضروري التعرف علي حاجتهم واحتياجاتهم ووجهات نظرهم ، فيما يعايشونه وما يأملون العيش فيه ، وما يتعلق بكل ذلك من أهداف يريدون تحقيقها ، وما هو متوفر لديهم من وسائل وأساليب تمكنهم من تحقيقها ، كما أن تلك المشاركة سوف تفيد في رفع مستوي تحمسهم لتنفيذ ما يتم التوصل إليه ، من خلال مشاركتهم ، من سياسات واستراتيجيات وبدائل واقعية (٧) .

٦- توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات :-

الخطة الجيدة هي نتاج قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات ، فالمعلومات هي القوة وهي أداة تنظيم المعرفة ، وبالتالي أصبحت أحد الأطراف المؤثر في المعرفة البشرية وفي تنظيمها وإعدادها ليصبح علم المعلومات أحد الأدوات الهامة لحل المشاكل المعقدة للمعرفة البشرية في عالمنا المعاصر . ومن ثم فلا غرو أن تركز الخطة السليمة علي المعلومات التي أصبحت ذات أهمية بالغة للرقابة علي التنفيذ . فكما دلت التجارب فأن عمليات التخطيط الاستراتيجي تعتمد علي نظم البيانات والمعلومات الجيدة . ويعتمد التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة ، علي توافر البيانات والمعلومات وتدققها بشكل مستمر ، وبحيث تكون هذه البيانات والمعلومات تفصيلية ومحددة لأقصى درجة ، فضلا عن أنها ليست مرتبطة فقط بالإطار العام للمشكلة أو قضية موضوع التخطيط فحسب ، بل يجب أن تكون مرتبطة بأدق تفاصيل عناصر كل من البيئتين الداخلية والخارجية لهذه القضية أو تلك المشكلة، هذا بالإضافة إلي أن ما يتم

جمعه من بيانات ومعلومات ينبغي أن يشمل ماضي، وحاضر القضية أو المشكلة المطروحة للتخطيط ، ولا يكفي فقط بجمع البيانات والمعلومات ، بل ينبغي تحليلها وربطها ببعضها ، وأدراك ما بينها من علاقات وإعادة تصنيفها ، وتنسيقها ثم تجهيزها في شكل يمكن الاستفادة منه بشكل أفضل حاضرا ومستقبلاً .

- وتظهر أهمية المعلومات في التخطيط الاستراتيجي في :

- التحليل الداخلي وتحديد مصادر القوة والضعف في المدرسة .
- التحليل الخارجي وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدرسة .
- رسم الاستراتيجيات والخطط التكتيكية والتشغيلية .
- وضع الميزانية السنوية للمدرسة .
- متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية .
- المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للمدرسة .

ولتحقيق ذلك فمن الضروري إنشاء ودعم وحدات فعالة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات وتجهيزها في المدرسة بكافة مستوياتها ووحداتها ، وإيجاد نوع من التنسيق الكفاء بينها وبين بعضها البعض ، وذلك لضمان التدفق المعلوماتي المستمر ، وانسيابيته علي جميع المستويات ، من خلال ما ينبغي أن يوجد فيما بينها من قنوات اتصالية فعالة وذلك باعتبار أن مثل هذا التدفق المعلوماتي الانسيابي والمستمر يمثل روح عملية التخطيط الاستراتيجي .

٧- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة الابتدائية :

لضمان تطبيق ناجح وفعال للتخطيط الاستراتيجي ، لابد من إنشاء وحدة مختصة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة علي درجة عالية من الكفاءة تضم خبراء ومتخصصين في التخطيط بوجه عام ، والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص ، وكوادر بشرية متميزة ذات مستوي عال من المهارة التخطيطية ومتنوعة الخبرات وعلي درجة عالية من الكفاءة ، والإعداد ، والتدريب المستمر ، فهذه الكوادر تمثل العصب المحرك ، والفاعل في التخطيط بصفة عامة ، بالإضافة إلي ممثلين عن إدارة المدرسة وأعضائها والأطراف المعنية بها(٨) .

ومما سبق يتضح التأكيد علي ضرورة توافر قنوات اتصالية فعالة ما بين وحدات التخطيط من ناحية ، ووحدات جمع وتحليل البيانات وتجهيز المعلومات من ناحية أخرى . وإن كان من الأفضل أن يضم كل من وحدات التخطيط ، والمعلومات هيكلًا تنظيمياً واحدا ، يضمن ويحقق التكامل والتنسيق والوحدة العضوية فيما بينها .

٨- الإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط) :

قد لا يتم اكمال عملية التخطيط الاستراتيجي علي نحو جيد ، والذي يرجع غالباً إلي نقص الإعداد لعملية التخطيط ، وهو ما يمكن تسميته الإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي . وهو خطوة التعليم والتنظيم ، والتي تمثل خطوة حيوية لضمان النجاح قبل البدء في التنفيذ الفعلي لوضع الخطة الإستراتيجية . ومن المؤسف أن هذه أن هذه الخطة عادة لا يتم التعااضي عنها ، مما يترتب عليه نتائج سلبية للغاية فيما بعد عندما تفشل عملية التخطيط (٩) .

وتعتبر عملية الإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي الخطوة الأولى في طريق الوصول إلي خطة إستراتيجية جيدة ، فكلما كان الإعداد جيد كلما كانت الخطة الإستراتيجية الناتجة جيدة ، مما يؤدي إلي زيادة فعالية الأداء في المدرسة . فمن المهم قبل الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي أن يكون هناك إعداد جيد للتخطيط الاستراتيجي . وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال يبدأ بأعداد فعال مسبق وهي خطوة هامة تساعد علي أن تسير الخطوات التالية في عملية التخطيط الاستراتيجي بيسر . ويتضمن جوهر الإعداد المسبق لعملية التخطيط الاستراتيجي طرح سلسلة من الأسئلة والإجابة عليها واتخاذ عدد من القرارات تتميز كلها بالأهمية القصوى للنجاح أو الفشل النهائي لعملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها . فإذا ما حدث استعجال ، أو إغفال في هذه الأسئلة ، فإن العملية قد تتعثر، وتشتمل هذه الأسئلة علي الآتي :

- ما هي درجة الالتزام تجاه عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
- من الذي يجب أن يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما الذي يتوقع انجازه ؟
- ما هي المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي ؟

• من الذي يجب أن يحضر البيانات والمعلومات؟
• أين يجب أن تتم عملية التخطيط الاستراتيجي؟ (١٠) .
ومما لاشك فيه أن توافر تلك الشروط بدرجة جيدة يؤدي إلي نجاح المدرسة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، كما أن الإخفاق في توفيرها -أو بعضها - يؤدي حتما إلي تعثر، إن لم يكن فشل ، الجهود المبذولة في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .
ولتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية لابد أن ترتبط بشكل كامل بتوفر عوامل عديدة تتفاعل وتتكامل في عملها لأجل تحقيق الهدف المنشود من العملية وهي:

١- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

٢- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

٣- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.

٤- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.

٥- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.

٦- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة (١١) .

وترى الباحثة أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي مواجهة مقاومة التغيير وذلك لا يأتي إلا من عدم رضا أفراد المدرسة عن الوضع الحالي والشعور بالحاجة للتحسين يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

وتستنتج الباحثة مما سبق أن من أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية ما يلي :

أ- وضوح ودقة وواقعية الأهداف وسهولة قياسها.

ب- مرونة مدير المدرسة في تنفيذ الخطة المدرسية من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل كلما اقتضت الحاجة لذلك.

- ت- شمول التخطيط المدرسي للمجالات السبعة وهي التعليم والتعلم والمنهاج والنمو المهني للموظفين (المعلمين) وشئون الطلبة والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية والتنظيم المدرسي ومجال الإبداع.
- ث- مركزية التخطيط (مدير المدرسة ونائبه وعدد ٣-٤ معلمين في المدرسة بالإضافة إلى بعض أفراد المجتمع المحلي والطلاب، ولا مركزية التنفيذ
- ج- ارتباط الخطة بجدول زمني معين ومفصل على مدار كل شهر من شهور العام الدراسي.
- ح- المتابعة والتقييم بمعنى معرفة ما تم إنجازه وما لم يتم، وكذلك تحديد نقاط القوة في الخطة المدرسية والعمل على تعزيزها، وكذلك نقاط الضعف والعمل على علاجها.
- خ- اطلاع مدير المدرسة باستمرار على خطط مدرسية لمديري مدارس في بلده، وكذلك في بلدان عربية وأجنبية للاستفادة من خبراتهم والوقوف على مقومات وضمانات نجاح الخطط المدرسية عندهم.
- لذا ترى الباحثة أن هناك ضرورة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية لما له من دور كبير في تنمية التعليم الابتدائي خاصة في ظل التغييرات الإدارية والبيئية التي تحدث فيها من تولي مدير جديد، أو اكتشاف أخطاء في عمل المديرية لان التخطيط الاستراتيجي يقوم على التفاعل بين جميع مكونات النظام التعليمي .

وأيضاً من متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية : أولاً : العناصر البشرية :

يتوقف إنجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة علي مدى توافر مجموعة من العناصر البشرية داخل المدرسة ،والتي تكون مؤهلة وداعمة له إلي جانب العناصر المادية والتي تتمثل في الموارد المالية ونظم المعلومات والاتصال ، بالإضافة إلي نظم وأساليب أداء الأعمال والتقنية المستخدمة لإنجازها والعناصر المعنوية والتي تمثل في المناخ السائد داخل المنظمة ودوره في شيوخ جو من الثقة والتعاون المشترك بين أفرادها (١٢) .

وتتمثل العناصر البشرية في الإدارة المدرسية المبدعة ، والتي تعد أحد المرتكزات المهمة والأساسية اللازمة لإنجاح بيئة التخطيط الاستراتيجي للمدرسة ، وتوافر هذه الإدارة المدرسية والساعية لتبني نمط القيادة الإبداعية والذي يحمل في طياته المزيج من الأنماط القيادية المتعددة (سواء كانت تشاركيه - تحويلية - ديمقراطيةإلخ) داخل المدرسة تتيح لدي أعضائها المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات والطاقات الإبداعية لديهم ، وحفزهم علي التجريب والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل ، كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة علي البيئة الخارجية للاستفادة منها بقدر المستطاع .

وبجانب الأساليب المتنوعة لتنمية الإبداع والتي سوف أتناولها في هذا المحور فإن هناك استراتيجيات تعلم أخري للمعلمين تمكنهم من اكتساب المهارات والمعرفة الأكاديمية المرغوب فيها باعتبارها أحد الركائز الأساسية في إنجاح العملية التعليمية والتي تمكنهم من مسايرة التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والقيام بعملية التجديد بصفة مستمرة ، وهذا إلي جانب ضرورة توافر استراتيجيات متنوعة ليس فقط في إعداد الطلاب ليكون لهم دورا فعال ولكن لمساعدتهم كي يستكشفوا اهتماماتهم ويدركوا قيمة التعلم ولذلك فإن المدرسة يجب أن تتسع خارج نطاق الفصل لتشمل كذلك منظمات المجتمع . ومن هنا فإن هذا المحور سوف يتناول العناصر التالية :

١- استراتيجيات تنمية الإبداع الإداري لدي الإدارة المدرسية .

٢- إستراتيجيات تنمية المعلمين ..

١- إستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري للإدارة المدرسية :

تواجه المدرسة في ظل التخطيط الاستراتيجي العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، فكل هذه الاعتبارات والتحديات تحث علي جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة علي امتلاك مهارات التفكير الإبداعي ، واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات المهمة اليوم التي تساعد إلي حد كبير في التعرف علي مدي قدرة المدرسة علي الاستمرار في التقدم من عدمه ، ويتمثل الإبداع الإداري في " امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي ، وتمييزها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم ، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيًا (١٣).

ويري آخرون أن الإبداع الإداري يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون ، والتي تساعد علي إنجاز عمليات إدارية جديدة ، أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً ، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشرة في تحقيق أهداف المدرسة وقد يشير الإبداع الإداري كذلك إلي البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات (١٤) .

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

أهمية وجود قائد مبدع داخل المدرسة :

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

- ١- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية .
 - ٢- الحد من الدلائل السلبية للجهود المخلتفة الفاشلة والتي تجعل الإدارة المدرسية تنتظر إلي المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم وتري المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر (١٥) .
 - ٣- تشجيع الإدارة للعاملين لتقييم أفكار الإدارية مما يسهل الاتصال بالمشاركة المفتوحة.
 - ٤- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة فامتلاك الإدارة مهارات التفكير الابتكار يجعلها :
 - أكثر حساسية بالشعور بالمشكلة .
 - أكثر دقة في تحليلها .
 - أقدر علي استخدام كافة المعلومات واختيار الفروض .
 - توليد بدائل كافية للحلول وبذلك تزداد فرص الحل .
 - انخفاض حالات عدم التأكد بزيادة كمية المعرفة المتخذة القرارات .
 - زيادة فرص التفوق بالتوصل إلي حلول غير تقليدية .
 - سمات وقدرات القائد الإداري المبدع .
- وبجانب أهمية توافر قائد إداري مبدع داخل المدرسة ، فأن هذا القائد لابد أن تتوفر في سمات وقدرات معينة تجعله قادراً علي التفكير بشكل مختلفة والتجديد المستمر داخل المدرسة ومن هذه السمات والقدرات ما يلي :
- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة .
 - الرؤية الشمولية التي تساعد علي الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتجديد المستمر .
 - التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات (١٦) .
 - الرغبة في البحث عن أفكار جديدة ، بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة وتحدي مواجهتها
 - يرحب بتفويض الأمور الروتينية ولا يعترف بالطرق التقليدية .
 - لا يتمتع بذكاء خارق ولكن في استطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة قصيرة (١٧) .
- ومن هنا فإن هذه السمات لا بد أن تتم تميمتها من خلال استراتيجيات مختلفة لتنمية الإبداع الإداري لدي الإدارة المدرسية والتي تمكنها من مواجهة كافة المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجه الخطة الإستراتيجية التي سوف تقوم بها ، وتتمثل بعض هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

١- استراتيجيات تنمية الإبداع الإداري للإدارة المدرسية :

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

أ- العصف الذهني : Brainstorming .

ب- الاستعانة بالخبراء :

ج- حلقات الإبداع :

مدخل الخيار الاستراتيجي :

هـ- التدريب الالكتروني :

٢- استراتيجيات تنمية المعلمين :

أ- التعلم الالكتروني :

يعد التعلم الإلكتروني أحد البدائل الفعالة التي تمكن المعلمين من الاطلاع علي كل ما هو جديد في مجالهم حيث يتمركز هذا النوع من التعلم حول التكنولوجيا الذي يساعد علي تحقيق التنمية المهنية لديهم في بيئة تعليمية مشتركة فيعطي الفرصة للتعلم المباشر بين المدرب والمتدرب أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة علي الشبكة لكل شخص كي يتعلم معهما في الوقت الذي يلانمه (١٨) .

(ب) مدارس التنمية المهنية :

تعد مدارس التنمية المهنية أحد الدعامات الأساسية لتحقيق التنمية المستمرة للمعلمين ،وقد ظهرت هذه المدرسة في عقد التسعينات ، وهي بمثابة مدارس ابتكاره تم تأسيسها من أجل تنمية أعضاء التدريس وإمدادهم بالخبرة اللازمة في مجالهم بالإضافة إلي الإعداد المهني للمعلمين والمعلمين الجدد ، وتنمية هيئة التدريس بالمدرسة ، وتحسين ممارسات التعلم وربط المعلمين بعالم الممارسات الفعلية وبالخبرات المهمة (١٩) .

(ج) التعلم التنظيمي :

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

عقد ورش عمل :

ثانياً : العناصر المادية :

وتمثل فيما يلي :

أ- نظم الاتصال والمعلومات :

يعد الاتصال أحد المحددات المهمة لإنجاح وتدعيم بيئة التخطيط الاستراتيجي للمدرسة ، حيث يسعى القائد الإداري المبدع دائماً لإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم ، بالإضافة إلي توفير قنوات اتصال مفتوحة نقيه وصادقة تربط وحدات التنظيم بموقعه وتسهل عليه ما يدور في التنظيم ، مما يمكنه من سرعة تذليل المعوقات التي تتعرض لها المنظمة كما تمتد هذه القنوات خارج التنظيم للاتصال بالمنظمات الإخري للاستفادة من خبراتها (٢٠) .

ب- توفير الموارد المالية :

إن التخطيط الاستراتيجي للمدرسة غالباً ما يقابله نقص ومحدودية الموارد المالية والتي تعوق إنجازه ، ومن ثم نادي الكثير من المربين والباحثين بأهمية نقل سلطة إعداد الميزانية إلي المدرسة وهو ما يعرف (بالمدرسة المتحكمة في الميزانية) حيث إن الميزانية المتمركزة حول المدرسة تعطي مجلس الإدارة المدرسي المزيد من التحكم والمرونة في استخدام الموارد المتاحة وحسن استغلالها لتحسين مستوى أداء الطالب ، وتصميم برامج تنمية مبتكرة ، والتوصل إلي حلول فعالة للمشكلات ، وبذلك نجد أن المدرسة المتحكمة في الميزانية لا تعني خفض التكاليف ، وإنما تعني تحسين إنتاجية المدرسة من خلال تبادل السلطة والمسئولية في النواحي المالية بين أعضاء المجتمع المدرسي ، وما يستتبعه بأن تكون المدرسة هي وحدة اتخاذ القرارات لتحديد بنود الميزانية وكيف يتم إنفاقها.

ج- نظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة :

تسعي الإدارة المدرسية المبتكرة في الكثير من المدرسة إلي تنمية العمل بداخلها من خلال فرق صغيرة توجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة، هذه الفرق والتي يطلق عليها الفرق الموجهة ذاتياً والتي قد تطلق عليها بعض الأدبيات الفرق

المدارة ذاتيا أو جماعات العمل المستقلة ذاتياً أو فرق الأداء المرتفع وهي فرق تقوم بما يلي :

- وضع مهام مستقبلية متكاملة .
- الاشتراك في صنع القرارات .
- التنمية الذاتية لأعضائها .
- حل المشكلات المرتبطة بالعمل.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية (٢١) .

ثالثاً : العناصر المعنوية :

تلعب القيادة الإبداعية دوراً بارزاً في توفير بيئة إبداعية فهي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة حيث يكمن الهدف الأساسي من هذا البيئة في تهيئة الأفراد وتحفيزهم لطلاق وتفجير القدرات والطاقات الإبداعية لديهم ، ويتوقف نجاح هذه البيئة علي قيام الإدارة المدرسية المبدعة لتوفير العديد من المحددات والتي منها ما يلي :

١- المناخ المدرسي الداعم للإبداع :

أن المناخ هو ذلك الذي يركز علي علاقات وتفاعلات الموجودين داخل وخارج المدرسة ، من خلال إطار العمل الحالي الموجود بها ، وأن توافر مثل هذا المناخ الملائم يمكن من تحديد الوضع الذي عليه المدرسة ،وما يجب أن تكون عليه ، حيث إنه يمثل المدخل المدرسي لحل المشكلات ، الثقة ، الطموحات ، والاتجاهات ، وتوليد الأفكار الجيدة والجديدة (٢٢) .

٢- تمكين العاملين :

إن سعي الإدارة المدرسية لتحقيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة والتي تتطلب تبني استراتيجيات التعلم ممتازة ومختلفة لتحقيق المخرجات المرجوة وتتطلب تمكين المعلمين وجميع الأطراف المعنية للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية فتمكين العاملين هو الصيحة

التي ترددت مؤخرا بعد تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمي بالمنظمة الممكنة وما استبعده من التوجه نحو التنظيم المفلطح قليل المستويات (٢٣) .

وتلعب الإدارة المدرسية دورا مهما في تنمية بيئة التمكين الايجابي من خلال ما يلي:

- التشجيع والتعاون الايجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف التنظيمية
- حيث أن العاملين يكونون علي درجة من المعرفة تساهم بشكل مباشر في التوصل إلي حلول ابتكاريه تمكن الإدارة من حل الكثير من المشاكل .
- خلق مناخ متفتح يساعد علي تدفق المعلومات بسهولة ويسر .
- حث المعلمين علي المشاركة في تحمل المسؤولية .
- تحفيز المعلمين علي انجاز أعمالهم بثقة وذلك من خلال تنمية علاقات العمل الايجابية تنمية العمل في فرق اتخاذ القرارات الجماعية والتي تساعد علي التجديد
- مكان العمل (٢٤) .

٣-التحفيز :

يعد التحفيز أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين داخل المدرسة علي تبني ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مردود إيجابيا علي العملية التعليمية حيث أن القائد المبدع المتفهم تماما لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل منظمة وهو الذي يستطيع تفهم أهمية التحفيز لتحقيق التزام العاملين لذلك فإنه يركز علي الالتزام وروح الفريق والتأثير والفهم والاحترام الذاتي المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز (٢٥).

٣- اتخاذ القرارات المشتركة :

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

وتتم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات

المشتركة ، وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمون وأولياء الأمور وبعض أعضاء من المجتمع الخارجي ، ويكمن عمل هذه اللجان في اتخاذ القرارات المشتركة من داخل تحسين مستوي إنجاز الطالب من خلال إتاحة الفرص أمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات (٢٦) .

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

ويتضح من البيئة الإبداعية محددات هذه البيئة ومدي الحمل الملقى علي عاتق الإدارة المدرسية في تهيئة هذه البيئة ، والتي تساعد علي تفجير الطاقات الابتكارية لدي قوي العمل داخل المدرسة ، والتي تمكنهم من التخلي عن الممارسات القديمة وتبني ممارسات مبتكرة تحقق الهدف المنشود من التخطيط الاستراتيجي .

المراجع

١. السيد أحمد عبد الغفار ، تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني التجاري نظام السنوات الخمس في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصور ، الجزء الأول ، العدد ٧٢ ، ٢٠١٠م ، ص ٥٨
٢. <http://dc127.4shared.com/img/kLVtEjAx/preview.htm> تاريخ الدخول يوم ٢٨/١٢/٢٠١٥ م .
- ٣- منيرة بنت حمد عبد الله الظريف ، تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد اله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الخليجية مملكة البحرين ، ٢٠١١م .
- ٤- محمد عزت عبد الموجود ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية ، دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته ، بيروت : مكتبة لبنان ناشرون ، ٢٠٠٣ م ، ص ١١٩ .
- ٥- أحمد محمود الزنفلي ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ورده في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠١٠م ، ص ١٥٨ .
- ٦- مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٤ م ، ص ص ٤٩ - ٥١ .
- ٧- أحمد محمود الزنفلي ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٠ .
- ٨- ستيفن هاينز ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، القاهرة : مكتبة الأسرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠٠٥ م ، ص ٩ .
- ٩- ستيفن هاينز ، مرجع سابق ، ص ١٠ .
- ١٠- أحمد محمود الزنفلي ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٢ - ١٦٤ .
- ١١- عبد الله العقيل ، التخطيط الاستراتيجي ، صحيفة الجزيرة ، العدد ١١٠٨٦

www.suhuf.net.sa

- ١٢-علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة : دار غريب ، ٢٠٠١ م ، ص ٨٣ .
- 13-Dorota Ekiert ,creative Approach To School Management ,International Creativity Network Newsletter , Vol 4,No.2,1996,P.7
- ١٤-أميمة بنت عبد العزيز القاسمي ، مفهوم الإبداع الإداري وتميمته ، من بحوث المؤتمر العربي السنوي الثالث ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المنعقدة في بيروت في الفترة من ٢٨ - ٣١ أكتوبر ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٤٨ .
- 15-Kathleen J,Wheelhan "Creativity for success , AchFever Ncwakucr ,2004, p.lhttp://www.achievemax.com
- 17- رفعت عبد الحليم القاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٥ م ، ص ١٨٨ .
- 18-Nigel Nicholson , The Blackwell Encyclopedia of management ,Cambridge :Blakwall ltd,1999,p.117.
- 21-E- Learning Center , E- Learning :A Driver for Continuing Professional Development (E- Learning Center, 2002 pp.1-5.(http :// w Learning ww. e- Learning Center . CO UK/ eclipse /resource / cpc.e- Learning.doc
- 19-Charlotte Minnick ,professional Development school , (Florida :Office of Clinical partnerships, N.y),p.l, (http ://www .Coe .fsu . edu /student -teaching / pds. Htm).
- ٢٠- عطية حسين الأفندي ، مبادئ الإدارة ، القاهرة : دار الكتب ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٥٦ .
- 21-Gary Desslerm Human Resource Management , (Florida : prentice Hall Intemational , Inc 2000), p . 304 .
- 22-Timoty J .Rafferty ,'school climate And Teacher Attitudes Toward upward communication In secondary school

,"American secondary Education, Vol ,31, No .2 ,spring
2003 , pp.51 – 51

٢٣- عطية حسين الافندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ،
القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٣ م ، ص ص ٩-١٠ .
24-Jane smith Empowering people ,(London : kogan page,2000)
,pp.40-41 .

٢٥- سيد الهواري ، المدير الفعال للقرن ال ٢١ : الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية
، القاهرة : دار الجيل للطباعة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٦ .
26-Allan s. vann ، "shared Decision – Making committees :
power without power ",the Education Digest , Vol . 65,
NO.6, feb .2000,p.6 .