This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 6, December 2021
p. 224-237

MODERNIZATION EXPERIENCES IN PUBLIC EDUCATION SCHOOLS LIMITS OF THEIR EMPLOYMENT IN JERUSLAEM/ PALESTINE

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.6-3.16>

Maysa ABOURMEILEH¹ & Khaled ABO ASBAH²

Abstract:

The study aimed to identify learning from successes in public education schools in the East Jerusalem, and to uncover the effect of learning factors from successes in achieving learning from successes and determining their competitive advantage. The researchers followed the descriptive and analytical approach for its relevance to this study, and the researchers used the study tool (in-depth personal interview) With a sample of public education school principals in the West Bank in Palestine.

The study focused on three main axes:

1. The first axis: learning from past successes retrospectively.
2. The second axis: the journey after the learning question: the future method.
3. The third axis: learning about learning: identifying and transmitting learning patterns at the individual and group levels.

Each of these axes included a set of related questions that deal with the subject of the study.

The results of the study showed the importance of learning from the successes in public education schools, following the success factors in achieving the desired goals, employing strategic planning, raising the motivation of human resources and the level of their personal and professional competencies, and following the methods of evaluation, evaluation and follow-up in school achievements.

The researchers recommended the necessity of analyzing the school environment and identifying strengths and weaknesses in order to identify and follow success factors, and to invest and transfer creative

Received :
27/09/2021

Accepted:
23/10/2021

Published:
01/12/2021

¹ Researcher , Arab American University, Palestine, maysa.ar.2011@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2402-5654>

² Prof. Dr. , Arab American University, Palestine, khaled.asbe.massar@gamil.com, <https://orcid.org/0000-0002-1669-2326>

and innovative ideas in employing success factors and achieving respiratory advantage.

Key words: Learning From Successes, Factors of Learning From Successes, General Education Schoolseast Jerusalem.

تجارب التحديث في مدارس التعليم العام وحدود توظيفها في مدينة القدس/فلسطين

ميساء أبو رميلة³

خالد أبو عصب⁴

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على تجارب التحديث في مدارس التعليم العام بالقدس الشرقية، فضلاً عن حدود توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن حدود توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية لها، والكشف عن أثر عوامل التعلم من النجاحات في تحقيق التعلم من النجاحات وتحديد الميزة التنافسية لها، وأتبع الباحثان المنهج الوصفي المقترن بالمنهج التحليلي لهذه الدراسة، واستعملت أداة الدراسة (المقابلة الشخصية المعمقة) مع إحدى مديرات مدارس التعليم العام في القدس الشرقية التابعة للحدود الإدارية لوزارة المعارف الإسرائيلية. تمحورت الدراسة في ثلاثة محاور أساسية هي:

1. المحور الأول: التطرق لتجارب التحديث في مدارس التعليم العام.
 2. المحور الثاني: الرحلة بعد سؤال التعلم: الطريقة المستقبلية.
 3. المحور الثالث: التعلم من التعلم: تحديد ونقل أنماط التعلم على مستوى الفرد والجماعة.
- واظهرت النتائج أهمية موضوع تجارب التحديث في مدارس شرقي القدس للتعليم العام، وحدود توظيف التخطيط الاستراتيجي ورفع دافعية الموارد البشرية ومستوى كفاياتهم الشخصية والمهنية واتباع طرائق وأساليب التقويم والتقييم والمتابعة في الانجازات المدرسية. ويوصى الباحثان بضرورة تحليل البيئة المدرسية والتعرف على مواطن القوة والضعف بغرض تحديد عوامل النجاح واتباعها، واستثمار نقل الأفكار الإبداعية والابتكارية في حدود توظيف عوامل النجاح الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: تجارب، تحديث، مدارس التعليم العام، القدس الشرقية، فلسطين.

المقدمة:

تعد تجارب التحديث في المؤسسات التربوية كافة من أهم متطلبات الحياة العملية لدى الأفراد والمؤسسات والمجتمع كافة، لذلك يضع الكتاب والباحثين في الشأن التربوي مجموعة من الأهداف من أجل تحقيق النجاحات المستدامة، فضلاً عن تحملهم الكثير من الاشكاليات والاحباطات والتكاليف المادية والجسدية والمعنوية في سبيل ذلك، لان النجاح يولد النجاح، ومن أجل هذا يتبع الناجحون والمبدعون والمبتكرون منهج التخطيط الاستراتيجي الفعال، وتوظيف الجودة في عملهم المؤسسي، فضلاً عن دراسة الفرص والتحديات وإدارة المخاطر والأزمات من أجل تحقيق النجاح والمساهمة توظيفه في التنمية الشاملة.

تجابه النظم التعليمية تحديات عدة منها تحسين جودة التعليم وتنوعيته، فضلاً عن التوجه نحو التفكير المنظومي اللذان يعُقدان المطلب الجوهرية في البناء الحضاري والتربوي، ومما لاشك فيه إن معايير الجودة وواصفاتها في المؤسسات التعليمية وأنظمة برامجها الأكاديمية، سيلقى بظلاله على بناء قدراتها المعرفية وكفاءاتها الجوهرية لدفع عجلة التنمية واللاحق بركب التطور والتقدم والرفي (السبعائي، وآخرون، 2019: 70)

³ الباحثة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، maysa.ar.2011@hotmail.com

⁴ أ.د.، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، khaled.asbe.massar@gamil.com

وهذا ما اشارت اليه منظمة اليونسكو بكتبها المعاصرة الممثلة ب (تعلم كيف تتعلم، وتعلم كيف تفكر، وتعلم كيف تتج)، لتحقيق ميزتها التنافسية التي تُعد من أهم معطيات ذلك التعلم من النجاحات والانتقال به من نجاح إلى نجاح آخر سواء أكان على المستوى التعليمي أم الإداري وذلك لغرض تحقيق أهداف القرن الحادي والعشرون. (مصدر اليونسكو) و تُعد عوامل النجاح عبارة عن مواءمة موارد المؤسسة البشرية مع الإستراتيجية التي ينتهجها مديرو المدارس عندما يضعون أهدافهم التربوية ويوجهون أنشطتهم التنفيذية نحوها، ونتيجة ما شهدته التقنية المعلوماتية في الوقت الراهن من تطورات سريعة أثرت بشكل أو بآخر على نمط الحياة الإنسانية ومنها الأصعدة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تسعى إلى استثمار الإمكانيات المتوفرة والمتجددة باستمرار، وهذا يفرض على المؤسسات التربوية ضرورة الاهتمام بمعطيات عوامل النجاح وإمكانية حدود توظيفها لإقامة صلة إبداعية بين إستراتيجية المؤسسة والخدمات المقدمة من قبلها، فضلاً عن كيفية إدارة المعلومات و تطبيقاتها التكنولوجية في عمليتي التعليم والتعلم (السامرائي، 2012).

يوضح (Rockart 1979: 81-92) عوامل النجاح الممثلة بتجارب التحديث هي تلك المتغيرات التي تؤثر على القرارات الإدارية، وبالتالي تؤثر بشكل ملحوظ على المواقف التنافسية لمختلف المؤسسات التربوية، ويشار أيضاً بأنها أهم عوامل التخطيط الإداري الذي يجب أن يمارس على النحو الذي يحقق الفعالية لإدارة المؤسسات كافة Chang، 2012:32، (Arshida & Agil، 2013: 255) كمت ينظر إليها بأنها تلك الأفكار التي يجب أن تسير على وفق ما مخطط لها لضمان نجاح الإدارة المدرسية، وبالتالي فإنها تمثل تلك المجالات الإدارية التي يجب أن يعطى لها اهتماماً خاصاً لتحقيق مستوى أداء عالي (Tong)، (2017:13) كما ويعرفها (Gjoystdal، 2016) بأنها مدخلات لنظام الإدارة التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح المؤسسات كافة (المصدر مع ذكر رقم الصفحة) يرى الباحثان إن رسالة الحياة تُعد عامل رئيس للأفراد الناجحين، إذ تعني الغاية المستدامة التي يريد الأفراد تحقيقها في حياتهم العلمية والعملية، ولذلك يُعد النجاح رسالة مستدامة، كما يُعد التخطيط أهم مقومات عمليات نجاح الرسالة، كما تُعد مهارة تنظيم الوقت مقوماً رئيساً آخر من مقومات النجاح، فاستثمار الوقت يؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنجاز الرسالة وبالتالي لابد من إدارة الذات واستثمارها لضمان تأدية الرسالة التربوية بشكلها المُحدث، كما أن التحديث والتجديد والابداع من ضروريات مقومات النجاح، لذا يلزم على الأفراد الناجحين تحديث تجارب حياتهم بشكل مستدام في الجوانب الروحية والعقلية والنفسية والجسدية كافة.

والتعلم من النجاحات يزيد الحافز ويشجع الأفراد على مواصلة التحسين والتحديث، كما يزيد أصول التعلم في مجتمع المعرفة، والتعلم من النجاح يجعل من الممكن تحويل المعرفة الكامنة القائمة إلى معرفة مفتوحة وموجهة نحو العمل، كما أن التعلم من النجاح يزيد من فرص بناء أداء الفريق الأفضل (Butler، 2019) وتهدف توظيف تجارب التحديث إلى تحسين قدرة المجتمع المتعلم على اكتساب معارف جديدة، وتطوير القدرة على العمل في مجموعات متناغمة، وتطوير القدرة على التفكير المشترك، وجعل المعرفة الخفية مرئية وموجهة نحو الفعل، فضلاً عن إلى تحسين وتطوير العمليات (العبادي والعنبي، 2014).

ونظراً لأهمية توظيف تجارب التحديث المتحققة فإن هذا يتطلب البحث دائماً عن أهم عوامل التعلم من النجاح وعن مصادره وعوامله وأهميته ومبرراته سواء أكان من الخبرات السابقة للإنسان أم ما يتم الكشف عنه في الدراسات والابحاث العلمية والادب المتراكم في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل الثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي ومستحدثات تكنولوجيا التعليم من أجل والمحافظة على التراث والحضارة واحترام حقوق الإنسان وحمايتها والمساهمة في تحقيق خدمة المجتمع.

عن طريق المقابلة التي أجراها الباحثان مع مديرة إحدى المدارس في القدس الشرقية انه يوجد مجموعة من الطرائق والأساليب لتحقيق توظيف تجارب التحديث، ويمكن حصرها بالإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن توظيف حدود تجارب التحديث في مدارس التعليم العام بالقدس الشرقية / فلسطين؟
وينبثق من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يمكن توظيف تجارب التحديث بالأثر الرجعي؟
2. ما آلية حدود التوظيف الممثل بالطريقة المستقبلية ؟
3. كيف يمكن توظيف تجارب التحديث في ضوء تحديد ونقل انماط التعلم على مستوى الفرد ؟

ويمكن الإجابة على هذه الاسئلة من خلال تناول الباحثين في هذا البحث المحاور (أو المباحث أو المرحلة) التالية، علماً بأن كل محور من هذه المراحل يحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تعالج موضوع التعلم من النجاحات:

- المحور الأول: تجارب التحديث وحدود توظيفها بالأثر الرجعي.
- المحور الثاني: آلية حدود التوظيف بعد سؤال التعلم / الطريقة المستقبلية.
- المحور الثالث: تجارب التحديث الممثلة بتحديد ونقل انماط التعلم على مستوى الفرد.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على كيفية التعلم من تجارب التحديث السابقة بالأثر الرجعي.
2. التعرف على خطوات الرحلة بعد سؤال التعلم (الطريقة المستقبلية).
3. التعرف على التعلم من تجارب التحديث (تحديد ونقل انماط التعلم على مستوى الفرد).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تحقيق النجاح على مستوى الفرد وحدود توظيفه ذاتياً، فضلاً عن تكيفه مع مراحل دورة الحياة.
2. تحقيق النجاح على مستوى المؤسسة وحدود بلورة الافكار العلمية لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
3. تحقيق النجاح على مستوى المجتمع وتوظيفها في خدمة المجتمع وتنميته.
4. البحث عن عوامل النجاح ومصادره، ومبرراته، وأساسه، وتحقيقها على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع.
5. الاستفادة من تجارب التحديث وحدود توظيفها في ضوء الخبرات السابقة التي تناولت النجاحات من ثلاث محاور من النماذج والتجارب والخبرات السابقة التي تناولت النجاح وعوامل التعلم منه.

الاطار النظري

هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها التعلم من النجاحات، فالتعلم من النجاحات هو وسيلة، وليس هدفاً، وتقوم المجموعة بعملية التعلم نفسها، وتساعد المرافقة الخارجية في تمكين حدوث عملية التعلم، بحيث تبقى مخرجات التعلم لدى مجموعة المتعلمين وتصبح أصولاً للمعرفة (Stavredes 2011).

إن توظيف تجارب التحديث التي حققتها المؤسسات التربوية نتيجة العوامل العوامل التي أدت إلى النجاح، ويقف على رأس هذه العوامل نجاح الإدارة في جميع المراحل، فمن أهم عوامل نجاح إدارة النظام تكمن في قدرة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرار وتنفيذه، سواء في حالة الأزمات أو في مراحل العمل المختلفة، فالتوصل إلى القرار السليم الذي يضمن تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة (Brewer & Klar، 2013).

كما تؤدي الموارد البشرية أثراً هاماً يلعب في نجاح التنظيم، لذا فمن المهم العمل على تنمية الموارد البشرية بشكل مستدام ودعم مهاراتهم وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات التنظيم وأهدافه. أضف إلى ذلك القيادة، إذ تحتاج كل التنظيمات والعمليات إلى قيادة حكيمة، فجميع الملاكات البشرية تحتاج إلى توحيد جهودها وترتيب أفكارها، ووجود قيادة حكيمة تعمل على توظيف الجهود والكفاءات بما يحقق أهداف التنظيم وخطته (2021، غانم وثوابته).

وتعدّ الدوافع أحد عوامل النجاح التي أشارت إليها دراستنا الحالية، وهذا يتوافق مع دراسة كركود (2016) التي أكدت أن الدوافع تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في سلوك العاملين، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، والرفع من روحهم المعنوية وهذا بدوره يؤدي إلى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين إلى جانب أهداف التنظيم.

كما تعدّ المتابعة أحد العوامل الرئيسة لتحقيق نجاح التنظيم، فوضع الخطط وتنظيمها وتنفيذها ليس هو فقط عمل إدارة التنظيم، بل إنه من الضروري متابعة تنفيذ هذه الخطط والتأكد من سيرها على وفق ما خطط له، وقياس مدى نجاح هذه الخطط وفق ما هو مستهدف، كما أن المتابعة تنطبق أيضاً على التأكد من مدى التزام الموارد البشرية البشري بما هو مطلوب منه (Salfi، 2011).

يتم التعامل مع موضوع "تجارب التحديث في ضوء التعلم من النجاحات" وفق ثلاثة نماذج عمل (Roland & Fryer)، (2012)، بحيث يتم تطبيقها بتسلسل:

1. النموذج الأول: (التعلم من النجاحات السابقة - بطريقة الأثر الرجعي):

تم تصميم النموذج الأول "مرحلة التعلم من النجاحات السابقة - بطريقة الأثر الرجعي"؛ بهدف تطوير قدرة المؤسسة على التعلم بأثر رجعي من النجاحات. لغرض بناء النموذج، يتم عقد ورشة عمل تعليمية للموظفين، والتي تعنى بتحديد النجاحات في عملهم. هذا، في طريق " التأمل" لتحديد الأعمال التي مكنت التنظيم من النجاح، إذ يتيح التعلم المشترك إمكانية تحويل المعرفة الخفية (المعرفة قيد الاستخدام) التي تصرف بها الموظفون، إلى " معرفة مرئية " بلغة " المنحى العملي " التي يمكن تطبيقها في سياقات أخرى.

2. النموذج الثاني: (الرحلة بعد سؤال التعلم - الطريقة المستقبلية):

تهدف مرحلة "الرحلة بعد سؤال التعلم - الطريقة المستقبلية" إلى تطوير العمل التنظيمي وفقاً للتحديات التي تطرحها المنظمة على نفسها، والتي يتم تقديمها على أنها "أسئلة تعلم". تتناول مسألة التعلم قضية أساسية وغير محلولة تقع في صميم عمل أي فريق أو جزء منه.

3. النموذج الثالث: (التعلم عن التعلم: تحديد ونقل أنماط التعلم التنظيمي):

تم تصميم النموذج الثالث (التعلم عن التعلم: تحديد ونقل أنماط التعلم التنظيمي)؛ كمرحلة ثالثة لتحديد وتطوير أنماط التعلم المشتركة والمستمرة في المؤسسة عن طريق تفعيل ورشة العمل التعليمية معاً، مرة أخرى من خلال التأمل والتساؤل، كيف يحدث التعلم ويتطور خلال البرنامج، فضلاً عن العمليات التي يتم اتخاذها في المؤسسة للترويج لها. هذا، أثناء محاولته تحديد الأفعال وأنواع التقييمات وأنماط الخطاب وطرق نشر التعلم.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة العبادي، والعتيبي (2020): تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لاراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الانشائية.

قد توصل البحث إلى استنتاجات أهمها: وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود أثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة، وبناء على ما توصل إليه البحث من استنتاجات يوصي بضرورة سعي الشركة المبحوثة إلى الكشف عن عناصر النجاح الحرجة بوقت مبكر من خلال الممارسات الإدارية والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأهداف الشركة المبحوثة.

2. دراسة السبعوي، وآخرون (2019): عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي: توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها أن عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي تتمثل بمجموعة من العوامل المترابطة والمتكاملة تشمل كل من (التحضير لنشر ثقافة الجودة، التأسيس لمعايير جودة التعليم، والتكيف لتبني معايير جودة التعليم، الاختبار الأولي والتنفيذ، متطلبات الدعم والمساندة، وأخيراً عملية التقييم والتحسين المستمر).

3. دراسة بورنان، شريف مصطفى (2018): نجاح العملية الرياضية التربوية في المدارس الثانوية انعكاس للمهارات الأساسية في تدريس المادة : وجاءت أهداف الدراسة على سياق واحد وهو معرفة إن كانت هذه المهارات الأساسية في التدريس تساعد في نجاح العملية الرياضية التربوية في المدارس الثانوية. أما بالنسبة للنتائج فكانت كلها حسب التوقعات الموضوعية من طرف الباحث، حيث أنه وجد ان للمهارات الأساسية في التدريس دور فعال في العملية التربوية الرياضية التدريسية في المؤسسات التعليمية الثانوية.

4. دراسة عنيد (2015): تأثير عوامل النجاح الحرجة في ادارة المشاريع: وقد تبين من نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عوامل النجاح الحاسمة ونجاح إدارة المشروع على المستوى العام، وجاء البحث في توصيات ومقترحات من بينها ضرورة الاهتمام وتوجيه الإدارات العليا في المشاريع في إطار المشاريع البحثية نحو التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على نجاح إدارة المشروع، واستخدام الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع لتحقيق نتائج أفضل.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. اعتمدت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لمثل هذه الدراسات.
2. تناولت معظم الدراسات السابقة النجاحات وعوامل تحقيق النجاحات في حين تناولت دراسة بورنان (2018)، الاستفادة من النجاحات في تحقيق ما يصبو اليه بعد تحقيق النجاح.

منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الكيفي الذي يصف الواقع الحالي وصفاً كمياً ونوعياً، ويهدف المنهج الوصفي إلى تقصي الحقائق من أجل وصف حالة الظواهر كما هي موجودة في الواقع (أبو طالب، واحرون، 2017: 54).

أداة الدراسة:

استعمل الباحثان أداة المقابلة الشخصية المعمقة والتي تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تتناول تجارب التحديث في ضوء النجاحات وعوامل التعلم من النجاحات. ولمزيد من الإحاطة بموضوع الدراسة ومشكلتها ارتأى الباحثان النزول إلى الميدان ودراسة حالة ثانوية للبنين وسط بيئة صعبة، تعليمياً واجتماعياً وسلوكياً، ورغم ذلك نجحت المديرية وطاقمها في تخطي كافة الصعوبات والتحديات، عن طريق إجراء مقابلة وطرح التساؤلات الآتية، ومن ثم تحليل إجاباتها للخروج بالعوامل التي أدت إلى نجاح التجربة.

تحليل الإجابات على المحاور الثلاثة:

المحور الأول: ما تجارب التحديث في ضوء التعلم من النجاحات السابقة بأثر رجعي.

- عن طريق تجربة أداء إدارة ثانوية للبنين اتضح لنا أن النجاح ليس محض صدفة، وإنما هو صناعة ذاتية بيدع في إنتاجه الناجحون أنفسهم؛ ذلك أن الهمة التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص تُميزهم عن الآخرين بحدود تضمن تقدّمهم واستمرارهم في صناعة ذاتهم واجتهادهم، ومن أهم عوامل وأسباب النجاح ما يلي:
- الصفات الشخصية التي يتميز بها الإداري الناجح: ومنها لقدرة على الصبر والمثابرة في تنفيذ المهام والأعمال التي توكل إليهم، وحب المغامرة والتميز والقدرة على اقحام النفس في المخاطر في سبيل تحقيق المراد، حيث جابهت المديرية جميع التهديدات التي تعرضت لها من قبل المجتمع المحلي وأولياء الأمور، كما أن المخاطر التي تعرضت لها من تهديدات بحرق سيارتها لم تثّر من عزيمتها في أداء مهمتها.
- الدوافع: إذ تُعدّ الدوافع أساس السلوكيات الإنسانية الهادفة، وبمثابة طاقة التنشيط اللازمة للفرد لكي يبلغ مبتغاه ويحقق هدفه، والفرد الذي ترتبط صفاته وتصرفاته بدوافع حقيقية يستطيع تحقيق النجاح، وكان الدافع الأساسي لنجاح هذه المديرية بعيداً عن تحقيق مكاسب مادية، حيث أن وظيفتها في المدرسة لن تحقق لها أي عوائد مادية أو ترقية، بل كان الدافع الرئيس وراء قبولها العمل هو إيمانها العميق برسالتها التربوية، والإنسانية نحو هذه الفئة من الطلاب الذين هم بحاجة إلى رعاية تربوية مميزة.
- مساندة الآخرين ودعمهم، حيث استطاعت هذه المديرية كسب ود الطاقم التعليمي ومساندته لها، واستطاعت شحذ الهمم للوصول إلى الهدف.
- التعرف على نقاط القوة والضعف من خلال القيام بتحليل البيئة المدرسية، والتعرف على مستويات الطاقم التعليمي.
- القدوة والمثل العليا: حيث كانت هذه المديرية مثلاً للمعلمين في العمل والاجتهاد ما زاد من نشاط وهمة العاملين.
- المتابعة والتقييم المستمرة لكل خطوة، وهذا ما ميز المديرية من خلال متابعتها للمهام التي كانت توكلها للعاملين، فضلاً عن متابعة نتائج الطلاب باستمرار.
- الاستفادة من طاقات المجتمع المحلي من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي، وتوفير مواد تعليمية وكراسات للطلاب وغيرها.
- تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام على العاملين.
- تحديد الهدف، والتخطيط الجيد، ووضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.

تحليل البيئة والتعرف على نقاط القوة والضعف بغرض تحديد عوامل النجاح أو الفشل؟ وضحت المديرية أنها قامت بتحليل البيئة للتعرف على نقاط القوة والضعف، فضلاً عن التحديات والفرص وخرجت بالآتي:

- تتمثل نقاط القوة في المدرسة في وجود طاقم تعليمي لديه الرغبة في العمل، وجود مديرة مدرسة ذات سجل حافل بالنجاحات، فضلاً عن دعم البلدية للمديرة، و توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للمدرسة.
- نقاط الضعف: تتمثل في وجود مجموعة كبيرة من الطلاب ذوي السلوكيات غير المرغوبة، وضعف دعم أولياء الأمور وتقديمهم شكوى ضد المديرة ومساندة المدير السابق الذي تم فصله، فشل خمس إدارات سابقة في إدارة المدرسة، وجود خراب في أثاث المدرسة نتيجة التخريب.
- التحديات: تمثل التحديات التي جابهت إدارة المدرسة تحدياً كبيراً لما لمديرة المدرسة من شخصية قوية، فضلاً عن كسب ثقة الطلاب وأولياء الأمور فضلاً عن قدرتها على تحقيق أهداف الإدارة العليا في ضبط المدرسة وتحقيق مستوى معين من النجاحات، القدرة على تفعيل 65 معلم ومعلمة.
- الفرص: دعم الإدارة التربوية العليا للمديرة وتوفير المستلزمات المادية والبشرية كافة، ورفع كفاءة الطاقم التعليمي من خلال الدورات التدريبية.

تحديد الأهداف الخاصة بالتنظيم المنشودة مسبقاً؟

- اعتمدت المديرية في تحقيق نجاحها على تحديد الأهداف من بداية تسلمها لمهام وظيفتها كمديرة مدرسة ثانوية، وتتضمن ما يلي:
- الوصول بالمدرسة التي تعمل بها إلى التميز والإبداع، وذلك من خلال إشراك جميع منسوبي المجتمع المدرسي في تشكيل اللجان المختلفة التي تنظم العمل وتوفر الجهد المبذول للتغلب على المشكلات التي تواجه فريق العمل.
 - غرس الثقة بالنفس لدى العاملين معها ومدى قدرتهم على خلق جيل واع من على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات البناءة التي تعمل على تعزيز جوانب الثقة لديهم.
 - الوصول بالطلاب إلى أعلى مستويات من التحصيل العلمي وخلق جيل قادر على التفكير الإبداعي من خلال تبادل المعلومات والمهارات والأنشطة التعليمية التعليمية ما يحقق لهم التفوق الدراسي.
 - تطوير وتحسين البيئة المدرسية، وذلك عن طريق الإفادة من التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة والتجارب التعليمية الرائدة على مستوى العالم.
 - توثيق العلاقات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي الداعمة والإفادة من تجاربها في تحسين أداء المعلمين نحو تحفيز الطلاب على المشاركة البناءة في الإدارة الصفية والانضباط المدرسي وحلقات النظام والوساطة الطلابية من خلال برامج مخطط لها بطريقة صحيحة.

دور التخطيط في وصول التنظيم إلى ما تصبو إليه من النجاحات؟

- قامت مديرة المدرسة بإبراز دور التخطيط كجانب مهم من جوانب الوصول إلى نجاحات المنظمة الباهرة من خلال الأمور الآتية:
- تشكيل فرق مدربة من المعلمين على القيادة وممارسة مهام إدارية ومنحها صلاحيات مفوضة حسب طبيعة ما يوكل إليها من مسؤوليات.
 - توزيع الأدوار والأعمال لكل عضو من أعضاء الفريق مع التركيز باستمرار على ضرورة العمل الجماعي المخطط الذي يصب في مصلحة المدرسة وطلابها.
 - اهتمام مديرة المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسة، ويعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل.
 - أولت مديرة المدرسة اهتماماً خاصاً بالتخطيط داخل المدرسة الذي يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل فهو وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى أداء المعلم والطالب وأداء الإدارة.
 - نظراً لأهمية دور إدارة المدرسة في المجال التعليمي والتربوي واتساع نطاق تأثيرها الشامل في المجتمع ركزت مديرة المدرسة مع لجان التخطيط المدرسي على وضع خطة تشغيلية كان لها تأثيرها الفاعل في رقي المدرسة نحو الأفضل،

وسعت من خلالها إلى تحقيق جملة أهداف منها: تحقيق الأداء المتميز والمستمر للمدرسة، وانتقالها من الصيغة التقليدية إلى العمل الإشرافي التقني الشمولي، بمشاركة جميع العاملين في المدرسة بناء وتنفيذاً، كما تواصلت مع الجهات المسؤولة عن التخطيط الإداري للأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي عملت على تحسين أداء العمل.

■ وضع الخطط العلاجية للطلاب: كانت مديرة المدرسة تتشاور مع الهيئة التدريسية للبحث في جوانب الضعف في أداء الطلاب في المباحث الدراسية كافة والاستفادة من أنماط التعلم المبرمج والذاتي والأقران والمجموعات وتغيير أنماط التعلم التقليدي واستراتيجياته البالية التي كانت تركز على عطاء المعلم واستبدالها بأنماط تعلم جديدة، واستراتيجيات التعلم النشط التي تتمحور حول شخصية الطالب ما أدى إلى تحسين في أداء الطالب وقناعة المعلمين بأن أدوارهم لا بد أن تتغير نحو الأفضل طالما أن الطالب أصبح أكثر اندماجاً وتكيفاً مع عمليات التعلم المقدمة إليه التي تكشف عن شخصيته وكيفية تقبل نوع المعلومات لا كمها.

الشركاء الذين ساهموا في وصول التنظيم إلى هذا النجاح؟

لقد شاركت مديرة المدرسة في الوصول إلى أهدافها ونجاحاتها بمجموعة من الجهات التي قدمت لها مزيداً من الدعم والمساندة، ومن هؤلاء:

■ الأسرة: فأفراد الأسرة كان لهم دور كبير في تقديم المساعدة لمديرة المدرسة، وذلك عن طريق التشجيع المتواصل وتذليل الصعاب وتقديم الدعم المالي من الأم والأب والزوج، والمشاركة في تقديم أفكار بناءة تعمل على تطوير العمل المؤسسي، وكذلك تفهم الزوج والأبناء لغياب السيدة العاملة عن بيتها حيث كانت تمكث في المدرسة لساعات طويلة لإنجاز مهامها.

■ نائبة المديرة: وقد وقفت نائبة المديرة كثيرًا إلى جانب المديرة التي حققت نجاحات التعليم، وذلك من خلال تقديم الدعم المعنوي المتمثل في التعزيز والتشجيع والقيام بالكثير من الأعمال الإدارية من تجهيز السجلات الإدارية والتعليمية الميسرة والمنظمة للعمل، ومتابعة العمل الميداني من تفريغ حصص المعلمين الغائبين وإشغالها، ومتابعة الطابور، وحضور وانصراف الطلاب، ومتابعة تدني جوانب التحصيل العلمي كل ذلك يتم بمشاوره مديرة المدرسة والتنسيق المستمر معها.

■ رفاق العمل: فكثير من رفاق العمل من المعلمين والإداريين كانوا يقفون بجانبها ويقدمون الدعم النفسي والمعنوي بكلمات التشجيع والثناء على العمل الناجح والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم عند حدوث صعوبة من صعوبات العمل الإداري، وعلى الرغم من وجود بعض المعارضين إلا أن عدداً لا بأس به من المعلمين قد ساهموا في تحقيق النجاحات وتعزيزها.

■ الشركاء المحليون: ونقصد بهم جميع المسؤولين في المؤسسات التعليمية والثقافية والتطويرية والتدريبية الذين كانت لهم بصمات واضحة في سجل مديرة المدرسة الناجحة، حيث قدموا لها خدمات عظيمة تتمثل في تبادل الزيارات المثمرة وتقديم الدعم المعنوي للمعلمين وتقديم الدعم المادي للمؤسسة لتتمكن من القيام بأفضل الأعمال للطلاب.

■ القيادات العليا: فكثيراً ما كان مديرة المعارف العربية ومديرة التعليم الثانوي تقفان مع مديرة المدرسة وذلك من خلال تشجيعها على العمل المتواصل من أجل تحسين نوعية التعليم لدى الطلاب والعمل على تطوير أداء المعلمين مهنيًا من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية والمهنية، وتقديم الدعم المادي من خلال توفير السلف المدرسية التي ساعدت على تغطية لوازم العمل الإداري والتعليمي، كما ساهمت البلدية بدور كبير من خلال الدعم اللوجستي والمعنوي.

■ المشرفون التربويون المختصون: وهم الذين شاركوا مديرة المدرسة وتمكنت من خلالها من التغلب على نقاط الضعف في أداء المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، كما أنهم تمكنوا من الوقوف على أهم المشكلات التي يعاني منها الطلاب داخل الفصول الدراسية والتعاون بين أطراف العملية التعليمية على وضع الحلول الناجحة لها.

■ المجتمع المحلي وأولياء الأمور الذين تفهموا دور المديرة وساندوها.

الاتصال والتواصل مع العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم كافة؟

لتحقيق تواصل فعال بين جميع الأفراد في المنظومة تم توظيف طرق مختلفة منها:

■ الوسائل المكتوبة: كالمراسلات الورقية المطبوعة والبروشورات والملصقات ومثل هذه الأنواع أتبعها المديرة في تواصلها مع الإدارة العليا وكذلك الطلاب من خلال إرسال تقارير لأولياء الأمور.

- الوسائل السمعية: مثل التسجيلات الصوتية، والمحادثات الصوتية عن طريق وسائل الاتصال المتنوعة ومنها الجوال، والهاتف والمحادثات الصوتية المسجلة.
- الوسائل البصرية: كالصور الفوتوغرافية، والفيديوهات المنشورة عبر صفحات المدرسة
- الوسائل التكنولوجية الحديثة: مثل البريد الإلكتروني، وحسابات الفيس، والواتس، ومجموعات الدردشة، والغرف الصفية المتزامنة وغير المتزامنة.

المحور الثاني: "الرحلة بعد سؤال التعلم - الطريقة المستقبلية"

أهم العقبات التي برزت بناء على المرحلة الأولى من التعلم بأثر رجعي ؟

كمديرة مدرسة ثانوية للبنين، كان هناك الكثير من العقبات التي برزت بناء على المرحلة الأولى من التعلم بأثر رجعي وأهمها:

- مشكلات بيئية: تتعلق بالبيئة المتعلقة بمدينة القدس وبيئة المدرسة الداخلية والسلوكيات السائدة فيها من قبل الطلاب.
- مشكلات أخلاقية: تتمثل في كثير من الأخلاقيات غير المناسبة مثل التخريب والاعتداءات على ممتلكات المدرسة.
- مشكلات اقتصادية: تتمثل في ضعف الموارد والدعم اللوجستي للمدرسة.
- مشكلات اجتماعية: تتمثل في رفض المجتمع المحلي وأولياء الأمور مدير المدرسة كونه أنثى، وكذلك وجود ضغوطات خارجية ضد المديرية، وضغوطات داخلية من خلال عدم مناصرة بعض الطاقم التعليمي لها.
- تهديدات خارجية: حيث تعرضت للعديد من التهديدات بحرق السيارة، والاعتداءات اللفظية، والتهديد بالاعتداءات الجسدية، وشكاوى للعائلة.

تغلب المجموعة على هذه العقبات؟

- تم تغلب المجموعة على هذه العقبات بتنفيذ عدة أساليب:
- الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية ووجود دافعية كبيرة تصبو نحو تحقيق الأهداف.
 - عمل خطة مرنة متوازنة تشمل الأهداف وطرق تحقيقها وفق جدول زمن محدد.
 - تحديد كافة الجهات التي يمكن الاستفادة منها وطرق التواصل معها.
 - تكوين شراكات مختلفة مع المؤسسات التربوية والمجتمعية المختلفة للحصول على الدعم المادي والمعنوي.
 - تكوين فريق عمل متعاون داخل المدرسة من المعلمين يكفل تحقيق المهام.
 - تكوين اللجان المختلفة وتحديد المهام المنوط بكل لجنة.
 - توزيع المهام والأعمال ومتابعتها جيداً.
 - الاستعانة بقيادة المجتمع المحلي ودعمهم.
 - عمل اجتماعات دورية لأولياء الأمور لمتابعة المستجدات التربوية.
 - تنويع وسائل الاتصال والتواصل وتنفيذها.

الظروف التي ساهمت في تسهيل حدوث المرحلة الأولى من التعلم ؟

هناك العديد من الظروف التي ساهمت في حدوث المرحلة الأولى من التعلم ومنها:

- عقد اجتماعات وجاهية مستمرة.
- عقد لقاءات زمرية حسب نوع المهمات.
- عقد لقاءات فردية.
- حضور مؤتمرات وأيام دراسية.
- تنفيذ زيارات اجتماعية لتوطيد الصلات والروابط.
- المشاركة في وضع الأهداف ورسم سياسة المدرسة.
- تحديد رؤية ورسالة خاصة بالمدرسة.
- تنويع طرق الاتصال والتواصل.
- وضع خطة مرنة ومدروسة مسبقاً.

وسائل التقييم التي يقوم بها التنظيم للتأكد من تحقق التعلم؟

تتنوع وسائل التقييم التي يقوم بها التنظيم للتأكد من تحقق النجاح ومنها:

- المتابعة المستمرة للمهام.
- التغذية الراجعة من الميدان.
- آراء الطلاب والعاملين وأولياء الأمور.
- المسوحات القبلية والبعدية التي تنفذها المديرية والطاقم.
- الاستبيانات والمقابلات التي تنفذ بهدف التقييم.
- التقييم السنوي للعاملين.
- وعلى مستوى العملية التربوية والتحصيل تطبيق الاختبارات بكافة أنواعها.
- كما تم توظيف الملاحظة المباشرة وغير المباشرة.

الوسائل التي استخدمت لتعزيز عملية التعلم في المرحلة الأولى ؟

تنوعت الوسائل التي استخدمت لتعزيز عملية التعلم في المرحلة الأولى ومن أهمها:

- التقارير الرسمية التي ترفع للوزارة والإدارة العليا للمتابعة.
- المنشورات الرسمية التي تبثها صفحة المدرسة الرسمية.
- الحديث المستمر في المناسبات الرسمية من قبل المديرية وطاقمها عما حققوه من نجاحات.
- سجلات المدرسة الرسمية.
- الياطات التي تقوم المدرسة بتعليقها في الممرات.
- الصور الفوتوغرافية والفيديوهات المصورة التي تنشرها المدرسة عن نجاحاتها وانجازاتها.
- شهادات التكريم التي تحصل عليها المدرسة والطلاب.
- ملفات المدرسة وأرشفتها ورقياً وإلكترونياً.

المحور الثالث: "التعلم عن التعلم: تحديد ونقل أنماط التعلم على مستوى الفرد وكذلك الجماعة".

نقل فكرة التعلم من النجاحات لمؤسسات أخرى؟

يمكن نقل فكرة التعلم من النجاحات لمؤسسات أخرى من خلال:

- الحديث عن عوامل النجاح في كافة المحافل التربوية المتاحة كلما سنحت الفرصة.
- من خلال التدريب الذي يتاح كوني مشاركة في برنامج لإعداد القيادات المدرسية الصاعدة وتنمية قدراتهم.
- من خلال وسائل الاتصال والتواصل التي توفرها المدرسة وعبر صفحتها الخاصة.
- من خلال عمل فيديوهات ممولة حول نجاحات المدرسة وترويجها.

وسائل الاتصال والتواصل الأكثر مساهمة في نشر تجربة التنظيم؟

تنوعت وسائل الاتصال والتواصل التي ساهمت في نشر تجربة التنظيم ومنها:

الوسائل الحسية المباشرة: مثل الكلام المباشر والوجاهي حيث يرسل الإنسان المعلومات من خلال هذه الوسائل باستخدام وسائل أخرى مثل:

- الوسائل المسموعة: مثل الجوال، والهاتف.
- الوسائل المرئية: مثل الانترنت والبريد الإلكتروني والصفحات الرسمية.
- الوسائل المكتوبة: مثل الرسائل والتقارير المكتوبة، والمكاتبات الرسمية، والبروشورات، الملصقات.

الأفكار الإبداعية في توظيف عوامل النجاح؟

- تعمل الأفكار الإبداعية على تطوير قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية المتنوعة الخاصة بالمناهج أو التربية وذلك لأن العاملين هم أحد أهم عوامل النجاح الأساسية في أي تنظيم.
- تفعيل الصالون التربوي كأحد الأفكار الإبداعية الذي يتمثل في عقد لقاءات مع التنظيم لمناقشة المشاكل وأخذ تغذية راجعة من المجموعة.
- تنفيذ مشاريع طلابية تعمل على احتواء الطلاب وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- تفعيل التدريب الإلكتروني الذي يهدف إلى تطوير قدرات العاملين.
- التركيز على الأفكار الإبداعية التي تركز على توظيف التكنولوجيا ومستحدثاتها للارتقاء بعوامل النجاح ومنها القادة، والمروسين، وجميع العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم.
- توظيف الانترنت عبر صفحات المدرسة الرسمية وموقع مديرية التربية والتعليم الرسمي.

الحفاظ على ما تم الوصول إليه من نجاحات وتحقيق نجاحات جديدة؟

- يمكن الحفاظ على النجاح بطرق مختلفة:
- الاعتراف بجهود جميع المشاركين في هذا النجاح لضمان مواصلة دعمهم.
- تكريم المشاركين في النجاحات على مستوى الطلاب والعاملين.
- وضع تصور ومقترحات جديدة لإبداعات جديدة.
- تشجيع القيادات الصاعدة في المدرسة وتدريبها وتبنيها.
- عمل مبادرات جماعية وفردية ودعمها.
- فتح آفاق جديدة لتطوير النمو المهني للمعلمين والطواقم الإداري كافة.

خلاصة الحوار والمناقشة بين الباحثان ومديرة المدرسة:

ومن خلال تجربة النجاح السابقة، ومن خلال المقابلة التي تمت مع مديرة المدرسة التي قالت عندما تم تكليفها من قبل الإدارة التعليمية في مدينة القدس لإدارة مدرسة تعتبر من أكثر المدارس تحدياً لما تعانیه من عقبات ومشكلات على كافة النواحي السياسية والاقتصادية والثقافية والتربوية، ناهيك عن كونها مدرسة ثانوية للبنين، ولم يسبق في عرف الإدارة أن أولت مهمة إدارة مدرسة ثانوية للبنين لمدير أنثى. يمكن القول بأن ما حققته المديرة يمكن اعتباره نموذجاً يحتذى به للقائد التربوي الناجح في مؤسسته، ذلك القائد القادر على تحليل بيئة المؤسسة لاستثمار كافة الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف وتوظيف جميع الإمكانيات الموجودة من خلال الشركاء والكوادر المتوفرة لإنجاح عملها.

ولما كانت البيئة المدرسية التي تولتها المديرة تتسم بالتعقيد ورفض التغيير للأفضل، فإن الجهد الذي وقع على كادر القيادة التربوية أصبح ضرورياً أكثر من أي وقت مضى لتنظيم الجهود وتوجيه عمل الجماعة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها. يتفق المختصون في شؤون التربية والتعليم على أن القيادة التربوية تمثل أساس العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وتوجه التنظيم وتنظم الجهود وتنسقها، وتوجيه وتنظيم الجهود د في سبيل تحسين النشاط المدرسي، والارتقاء بمستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية، ومن جهة أخرى نجد أن السلوك القيادي للمدير هو مفتاح نجاح المدرسة وأن الاختلاف والتباين بين المدارس، سواء في المناخ المدرسي العام، أو في تحصيل التلاميذ أو في مستوى الرضا المهني للمدرس... إلخ، إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على القيادة التربوية، ذلك أن قائد المدرسة الفعال (المدير) هو الذي يلهم أعضاء الجماعة المدرسية لبذل الجهود، ويساعدهم على فهم التعقيدات وتوضيح الرؤى، كما يزرع فيهم روح الاستقلالية والمبادرة والثقة بالنفس إلى جانب ذلك يحاول خلق قنوات الاتصال بينه وبينهم، ويرعى حاجاتهم ودوافعهم وبذلك يوفر المناخ الملائم لعملية التعلم والتعليم (Northouse، 2014).

ومن عوامل النجاح الحاسمة التي كشفت عنها دراستنا الحالية الصفات الشخصية والإدارية والمعرفية لمدير المدرسة، وفي ذلك تشير العديد من الدراسات ومنها دراسة نورثاوس (Northouse، 2014) إن المدرسة الحديثة تتطلب مديراً يتمتع بكفاءة عالية، نظراً لخطورة رسالتها وتعدد دورها، حيث تشير الأبحاث في هذا المجال، إلى أن المدير الذي تتوفر فيه مهارات متنوعة ترتبط بعمليات التدريس وإدارة الفصل، وحفظ النظام وتنمية العاملين وتطوير المناهج... هي المدارس التي تحقق أهدافها بنجاح، إن مصير مؤسسات التعليم، يتوقف على مدى كفاءة قادتها في الإدارة والتحكم في

الضغوط، بل إن تحقيق الأهداف وإدراك السعادة الشخصية و المحافظة على الصحة، تكمن في قوة الأنا و القدرة على مواجهة ضغوط العمل المعقدة، التي تتسم بالتنافس و اتخاذ القرارات في ظل مناخ العمل الحديث. ويندرج ما قامت به هذه المديرية من نجاحات وما حققته من إبداع مع ما سعت إليه كافة العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاسيما علم الإدارة الذي اهتم بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك ما أكدت إليه الكثير من الدراسات، ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير، وهذا ما أمنت به المديرية، حيث عملت جاهدة على تنمية طاقات وقدرات العناصر البشرية إيماناً منها بأهمية العنصر البشري كأحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع.

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل، وتنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (علي، 2013).

ولا تقتصر عوامل نجاح هذه التجربة على دور المدير القائد، وخصائصه الشخصية والمعرفية والفنية والإدارية، بل ساهمت العديد من عوامل النجاح في تحقيق هذه النجاحات، ومنها عامل القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا يتوافق مع دراسة بو صالح (2016) التي أشارت إلى أن المؤسسة تحاول التأقلم ومجرباتها من خلال تبني إستراتيجية تتوافق وهذه المجريات، بهدف تحقيق استيعاب داخلي وتوافق خارجي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي، واغتنام الفرص وتجنب التهديدات على المستوى الخارجي، وذلك من أجل تحديد الاختيار الاستراتيجي الأكثر ملائمة، وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير، والتحليل الاستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء، لاتخاذ البديل المناسب وهو ما يعتبر أحد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة.

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن القدوة والمثل الأعلى هي أحد عوامل النجاح الحاسمة، وهذا ما تؤكد دراسة الداعور (2007) التي أشارت إلى ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المؤسسات من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية، والعمل بروح الفريق، والتركيز على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، فإنه يعتبر القدوة الحسنة والنموذج للعاملين في المدرسة. ولذلك فعليه خلق بيئة مؤسسية، تتسم بالمثل العليا، وعليه تطبيق أخلاقيات المهنة، ليكون مثالا جيدا يحتذى به من قبل العاملين.

ومن عوامل النجاح أيضاً: المتابعة المستمرة والتخطيط، وفي ذلك يشير لونيبي (2013) إلى أنه يتوقف نجاح مشاريع المؤسسة على الإدارة التي تتولى تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها ومدى قدرتها على توفير وتوجيه الموارد والإمكانات المادية والبشرية والمالية لإنجاز هذه المشاريع، بحيث يجب أن تكون هذه الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة، واختيار أحسنها، وذلك باستعمال الطرق والأساليب اللازمة للوصول إلى أفضل النتائج، وهذا ما استطاعت المديرية تحقيقه في هذا النجاح. ويضيف أن إدارة المؤسسة باستعمال تقنيات التخطيط والمتابعة، تمكن من خفض مدة وتكلفة المشروع الكلية، من خلال التحكم والسيطرة على مختلف أجزائه قبل وبعد وأثناء تنفيذه، لتدارك الفوارق، وتصحيحها واتخاذ أنسب الإجراءات والطرق، لتوضيح الفرق بين نجاح وفشل أداء المشروع، في حدود المدة والتكلفة المقدرة.

كما أن تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام على العاملين، وإشراكهم في العمل، يعتبر أحد العوامل الحاسمة للنجاح التي كشفت عنها الدراسة، وهذا يتوافق مع دراسة باغي (2007) التي أوصت بضرورة منح الصلاحيات، وتفويض الأعمال، كونها تساهم في تشجيع العاملين وتمنحهم الثقة وتدفعهم إلى إنجاز الأعمال.

وكشفت نتائج الدراسة أيضاً، أن الاستفادة من طاقات المجتمع المحلي من خلال توفير دعم مادي، وتوفير مواد تعليمية وكراسات للطلاب، وغيرها يساهم في تحقيق النجاحات، وهذا يتوافق مع دراسة بادابود (2011)، التي ركز على دور الشراكة مع المجتمع المحلي، كونه أحد العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح، وذلك من خلال ما يساهم به من دعم مادي وبشري.

وفي الختام، يمكن الحكم على هذه التجربة أنها تجربة ناجحة بكل مقاييس ومعايير النجاح، ذلك أنها ساهمت في تحقيق انجازات كثيرة على البعد الاجتماعي، والنفسي، والأخلاقي، والتربوي، والمجتمعي، ويمكن القول هذا العمل يعود بالفائدة عليها كشخصية قيادية اكتسبت ثقة وود الإدارة العليا للتعليم، وكمربية أجيال ساهمت في دعم الجيل وإصلاحه، كما أنها ركزت على عوامل النجاح كونها العامل الحاسم في تحقيق النجاحات وإستمراريتها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- زقاوة، أحمد. (2014). محددات النجاح الدراسي مقارنة سوسيو- سيكولوجية. مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد(12)، 43-62.
- العبادي سناء، والعتيبي سناء، وزيدان تاغي. (2020). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية. كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد /قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق.
- عبد الله بادابود. (2011). خطوات نحو النجاح. دار قافلة الهدى الدعوية التابعة لشبكة طريق الحقيقة.
- بوصالح، خديجة، وخدة زهور. (2016). دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي- دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- الجميلي، مطر. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- خبزء بمبك. (2006). التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ببمك)، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
- الداعور، سعيد (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السامرائي، سلوى. (2012). عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجية بفاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.
- السبعائي، يونس، وآخرون. (2019). عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة التنمية البشرية (السلامية، إقليم كردستان العراق) مجلة العبيبة للإدارة، المجلد39 |، العدد4، ديسمبر كانون الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العراق.
- العبادي، سناء، و العتيبي، تاغي. (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد (80)، 204-235.
- عتوم، محمد. (2018). أثر عوامل النجاح الحرجة في الجزء الداخلي لمواقع التجزئة الالكترونية دراسة ميدانية لشركات بيع التذاكر الالكتروني في عمان، أطروحة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- علي، عالية. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس و الثلاثون.
- غانم، دينا، وثوابته، آلاء. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص في محافظة بيت لحم من وجهة نظر العاملين، جامعة القدس المفتوحة، فرع بيت لحم التعليمي، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، تخصص ادارة الاعمال، فلسطين.

كركود، أمال. (2016). الدوافع وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تبسة. الجزائر.

لونيسي، محمد. (2013). دور تقنيات التخطيط والمتابعة ودورها في إدارة المشروع- دراسة مشروع إنجاز كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تبسة، الجزائر.

محمد ياغي. (2007). الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، ص 87.

يوسف، يوسف. (2020). الدعم الاداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Arshida. Massoud M.، & Agil. Syed Omar، "Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation Within the Libyan Iron and Steel Company"، Tun Abdul Razak University.
- Boynlon، A.C. and Zmud، R.W.، (1984)، An assessment of critical success factors، MIT Sloan Management Review، 25(4)، 17-27
- Gjoystdal. Sindre، 2017، "The impact of having inadequate self organizing teams in agile projects"، Department of Computer and Systems Sciences
- John F. Rockart، Chief executives define their own data needs، Harvard Business Review، pp. 81-92، March-April (1979).
- Northouse، P. G. (2014). Introduction to leadership: Concepts and practice. Sage Publications seventh edition.
- Roland G. Fryer، Jr.(2012). Learning from the Successes and Failures of Charter Schools، Harvard University، EdLabs
- Salfi، N. A. (2011). Successful leadership practices of head teachers for school improvement. Journal of Educational Administration.
- Stavredes، T. (2011). Effective online teaching: Foundations and strategies for student success. John Wiley & Sons.
- Tong. Chi Kwong Thomas، 2012، Identification of critical success factors for contractors in Hong Kong، Doctor thesis in Business Administration، School of Business and Tourism، Southern Cross University.